



**Naam** Jeroen van de Rijt

**Functie** partner bij Best Value Group, program  
director Best Value bij NEVI en coauteur van de  
boeken 'Prestatieinkoop' en 'Best Value Stroomt'



**Naam** Sibrecht Diender

**Functie** oprichter van adviesbureau  
Hi! Mindset en Vested Certified  
Deal Architect



**Naam** Wiebe Witteveen

**Functie** partner bij Best Value  
Group en coauteur van het boek  
'Best Value Stroomt'

---

## BEST VALUE EN VESTED: OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN

# EXPERTISE LEVERANCIER STAAT CENTRAAL

---

**De afgelopen jaren heeft de Best Value-aanpak zijn intrede gedaan. Recent wordt ook het concept van Vested Outsourcing vaker toegepast. Experts Jeroen van de Rijt, Sibrecht Diender en Wiebe Witteveen bespreken de overeenkomsten en verschillen.**

---

**W**ested en Best Value (BV) hebben veel uitgangspunten gemeen. Beide richten zich op de deskundigheid van de leverancier, beide denken in termen van win-win en beide vinden waarde belangrijker dan prijs. Er zijn echter ook verschillen: in focus, toepassing, methodiek en zakelijke behoeften. In dit artikel zetten we de overeenkomsten en verschillen kort uiteen. We doen dit allereerst aan de hand van de '5 regels' vanuit de Vested-methodiek. Daarna bespreken we de oorsprong en focus van beide concepten en de meest geschikte toepassingen in de praktijk.

### **VESTED REGEL 1: focus op uitkomsten, niet op de transactie**

Nog steeds is het zo dat veel organisaties input van een opdrachtnemer kopen, bijvoorbeeld uren of het aantal afgehandel-

de gesprekken in een callcenter. Klanten betalen leveranciers voor een transactie, of die nu nodig is of niet. Dit betekent vaak ook dat hoe inefficiënter het gehele proces verloopt, hoe meer geld de leverancier kan verdienen ('lekker veel korte telefoontjes'). De klant krijgt vooral wat contractueel is vastgelegd, maar mogelijk niet de beste oplossing.

Zowel BV als Vested stellen dat het bij een relatie met een leverancier niet gaat over het kopen van een input, maar om het kopen van een uitkomst (tevreden gebruikers). In plaats van een leverancier te betalen voor transacties voor verschillende dienstverlenende activiteiten, werken opdrachtgever en opdrachtnemer aan een gewenst resultaat. Een verschil is dat bij Vested vaak sprake is van het inkopen van een *outcome* en bij BV van een *output*. Een output is iets dat een opdrachtnemer min of

meer zelf in de hand heeft. Een outcome gaat over de organisatiegrenzen van de opdrachtnemer heen: het is een gezamenlijk resultaat van opdrachtnemer én opdrachtgever.

#### **VESTED REGEL 2: focus op het wat, niet op het hoe**

Als een organisatie besloten heeft om iets uit te besteden of in te kopen, is het niet logisch om een gedetailleerde specificatie van de opdracht te maken. Sterker: het is paradoxaal dat de opdrachtgever een perfecte werkschrijving probeert te formuleren, terwijl hij geen expert is.

Een focus op het wat en niet op het hoe is bij beide benaderingen een basisprincipe. Het verschil zit in de filosofie voor de toepassing van dit beginsel. Bij Vested is de opdrachtgever geïnteresseerd in de oplossing die de leverancier voorstelt. Bij BV is het in het gunningsproces belangrijk om naar metrics te kijken in plaats van naar de oplossing. De oplossing is secundair binnen de BV-aanpak.

#### **VESTED REGEL 3: sturen op duidelijke en meetbare uitkomsten**

Zowel Vested als Best Value stellen duidelijke en meetbare uitkomsten centraal. Belangrijk is daarbij dat de *júiste* zaken worden gemeten. Bij Vested is sprake van *desired outcomes* die deels tussen opdrachtgever en opdrachtnemer worden bepaald en afgesproken, gestoeld op een gezamenlijk gedefinieerde visie. Bij Best Value is het de opdrachtgever die projectdoelstellingen en daarmee de richting van de gewenste uitkomsten definieert, maar de aanbieder bepaalt zijn eigen metrics. Die aanbieder kan ook metrics opstellen om de opdrachtgever te 'meten'.



#### **VESTED REGEL 4: een prijsmodel met incentives**

Zowel Vested als Best Value stellen niet de prijs maar de kwaliteit centraal. Het idee is om een contract zo op te stellen dat zowel opdrachtgever als opdrachtnemer winnen bij een efficiëntere uitvoering van het werk door de opdrachtnemer. Beide methoden hebben als uitgangspunt dat niet-beheersbare risico's niet voor rekening van de opdrachtnemer moeten komen: een opdrachtnemer mag geen verlies lijden als de risico's van de opdrachtgever komen.

*Belangrijk is dat de opdrachtgever leert los te laten en niet probeert de opdrachtnemer te managen*

In de Best Value-aanpak kan de opdrachtnemer extra marge verdienen doordat hij zijn eigen oplossing of zijn eigen manier van werken mag bedenken, uiteraard binnen de kaders van de opdrachtgever. Doordat de opdrachtgever niet het werk van de opdrachtnemer dicteert, kan deze autonoom werken en efficiencyvoordelen creëren. In het Vested-model is de aanpak anders. Bij Vested wordt gewerkt met een prijsmodel in plaats van een vaste prijs. Een typisch prijsmodel maakt onderscheid tussen basisdienstverlening (bijvoorbeeld vast onderhoud), werk dat 'potentieel in scope' kan komen, governance en transformatie. Het idee van Vested is dat de opdrachtnemer past echt marge kan verdienen als de gezamenlijk afgesproken *desired outcomes* worden gerealiseerd en in beperkte mate met de basisdienstverlening.

Er is hier feitelijk sprake van *shared risks and shared rewards*, waarbij de risico's worden belegd bij de partij die ze het beste kan dragen. De Best Value-aanpak kent geen *shared risks*. Wel zijn er *shared rewards*, hoewel die er anders uitzien dan bij Vested. In de Best Value-aanpak zijn de kansen een vorm van *shared rewards*. De opdrachtgever bereikt zijn doelstellingen beter en de opdrachtnemer krijgt een vergoeding voor diensten die buiten zijn basisaanbieding vallen.

#### **VESTED REGEL 5:**

##### **een governance-structuur gericht op inzicht, niet op toezicht**

Zowel Vested als Best Value stellen inzicht centraal in plaats van toezicht, omdat de opdrachtnemer gezien wordt als de expert. Als het aanbestedingsproces goed is verlopen, is het niet nuttig om supervisie of toezicht te creëren en leidt dit zelfs tot onnodig hoge kosten door het vormen van een schaduworganisatie. Belangrijk is dat de opdrachtgever leert los te laten en niet probeert de opdrachtnemer te managen. De wijze waarop de governance wordt vormgegeven, verschilt. In de Best Value-aanpak komt de aanbieder met dominante metrics en staat de 'wekelijkse rapportage' centraal. Bij Vested is een formele governance-structuur met gespiegelde sleutelfunctionarissen, gericht op het bereiken van de samen gedefinieerde, gewenste uitkomsten.

##### **Oorsprong, focus en toepassing**

Vested kent zijn oorsprong in bestaande samenwerkingsrelaties tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. De traditionele toepassing van Best Value zit in het selecteren van de beste opdrachtnemer. Binnen Vested staat daarom de focus op de relatie

## Niet-beheersbare risico's moeten niet voor rekening van de opdrachtnemer komen

centraal en is de *cultural fit* belangrijk. In de Best Value-aanpak is het juist niet de bedoeling om de relatie of de *cultural fit* centraal te stellen. Het gaat vooral om de metrics. Zowel Vested als Best Value worden gebruikt bij complexe inkoopvraagstukken. Best Value wordt veelal gebruikt bij projecten zoals de aanleg van een weg. Het idee is daarbij dat de expert-aanbieder in staat is het project van begin tot eind te overzien. Best Value wordt ook wel toegepast op meerjarige servicecontracten, maar daar komt de aanpak niet altijd goed tot zijn recht. Dit komt onder andere omdat zowel opdrachtgever als opdrachtnemer mogelijk opportunistisch gedrag vertonen na verloop van tijd en omdat partijen de Best Value-principes bij afwezigheid van prikkels na het sluiten van het contract na verloop van tijd laten varen. Vested wordt juist veel gebruikt in langdurige servicecontracten.

### Meest geschikt

Best Value is een aanpak die veel concrete handvatten biedt voor het proces om te komen tot een opdrachtnemer. Vested is juist sterk gericht op de fase nadat een opdrachtnemer is geselecteerd.

Best Value wordt vrijwel uitsluitend gebruikt daar waar sprake is van een competitief proces: waar de opdrachtgever nog geen keuze heeft gemaakt voor de aanbieder. Via het proces van de prestatieonderbouwing, risicodossier, kansendossier en de interviews en concretisering wordt de beste partij gekozen. Vested wordt het vaakst gebruikt voor zogenoemde flips: daar waar een opdrachtgever en een opdrachtnemer ervoor kiezen om een bestaande relatie te transformeren naar een meer strategische win-winrelatie waarin de *desired outcomes* centraal staan.

### Conclusie

Vested en Best Value delen veel dezelfde principes. Beide stellen de expertise van de opdrachtnemer centraal, beide gaan uit van een win-win en beide stellen dat kwaliteit belangrijker is dan een lage prijs. In de tabel geven we de overeenkomsten en verschillen kort weer. Wij geloven dat beide modellen een mooie toekomst hebben en veel waarde kunnen toevoegen in samenwerkingsrelaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. ●

*Dit artikel is een bewerking van een Engelstalig whitepaper van dezelfde auteurs.*

## TABEL: VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN TUSSEN VESTED EN BEST VALUE

	Vested	Best Value
<b>Oorsprong</b>	University of Tennessee	Arizona State University
<b>Focus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Win-windeal tussen opdrachtgever en opdrachtnemer</li> <li>Focus op de relatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Win-win-deal tussen opdrachtgever en opdrachtnemer</li> <li>Focus op metrics van opdrachtnemer</li> </ul>
<b>Wat</b>	Mindset, methodiek en een businessmodel om <i>outcome-based</i> relaties te creëren	Mindset, methodiek en een businessmodel om <i>performance-based</i> relaties te creëren
<b>Hoofdtoepassing</b>	Met name langetermijnservicere relaties met unieke condities aan opdrachtgeverszijde	Met name complexe projecten, met min of meer gelijke omstandigheden aan opdrachtgeverszijde (vanuit perspectief van opdrachtnemer)
<b>Samenwerkingsmodel</b>	Gezamenlijk plan en gezamenlijke verantwoordelijkheden	Opdrachtnemer heeft eigen plan en eigen verantwoordelijkheden, evenals opdrachtgever
<b>Hoe</b>	Gestructureerde methodiek met 5 regels en 10 contractuele elementen	Gestructureerde methodiek met 4 fasen: voorbereidingsfase, beoordelingsfase, concretiseringsfase en uitvoeringsfase. Metrics staan centraal
<b>Basis voor contract</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezamenlijk vertrouwen</li> <li>Transparantie en compatibiliteit (dezelfde organisatiecultuur)</li> <li>Contract wordt samen geschreven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metrics</li> <li>Invulling van het contract vindt door opdrachtnemer plaats</li> </ul>
<b>Wanneer?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zware focus op contract- en postcontractfase</li> <li>Veelal toegepast in bestaande relaties (flips)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus op gunningsfase en concretiseringsfase</li> <li>Veelal toegepast om een opdrachtnemer te selecteren</li> </ul>
<b>Businessbehoefte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Shared risk / shared reward</i> voor het bereiken van <i>business outcomes</i></li> <li>Opdrachtgever geïnteresseerd in de 'technische oplossing'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen gedeelde risico's</li> <li>Opdrachtgever niet geïnteresseerd in de technische oplossing</li> </ul>