

Leveranciersselectie voorafgaand aan een **Vested contract**: hoe werkt dat?

Kate Vitasek, Jeroen van de Rijt, Wiebe Witteveen

De laatste tijd krijgt Vested Outsourcing® (of korter: Vested) steeds meer aandacht. Vested richt zich op het creëren van langetermijnsamenwerkingsrelaties tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Het doel van de relatie is om een echte win-win relatie te creëren die het mogelijk maakt om doelen van beide organisaties te realiseren.

Vested is ontstaan vanuit onderzoek van de University of Tennessee. Uit dat onderzoek bleek dat de beste resultaten komen van samenwerkingen die veel verder gaan dan een transactionele benadering. De transactionele benadering kenmerkt zich veelal door een "win-lose"-benadering, waardoor échte samenwerking verhindert wordt. Vested is gericht op het werken aan een strategische relatie die gebaseerd is op vertrouwen, gefocust is op resultaat en ingericht wordt voor de lange termijn. Een relatie waarin opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk de business besturen, met oog voor elkaars belangen. Van een "What's-in-it-for-ME" naar een "What's-in-it-for-WE" benadering. Vested samenwerking kenmerkt zich door 5 regels:

1. Focus op uitkomsten, niet op de transactie.
2. Focus op het WAT, niet op het HOE.
3. Stuur op duidelijke en meetbare uitkomsten.
4. Werk met een prijsmodel met incentives..
5. Zorg voor een governance-structuur gericht op inzicht i.p.v. op toezicht.

In een Vested-contract worden deze 5

regels uitgewerkt in 10 contractelementen die met elkaar een samenhangend geheel vormen.

Vested heeft haar focus op het inrichten van de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Niet op het vinden van de juiste partner. De meeste Vested-deals zijn ontstaan uit zogenaamde "flips": daar waar er een bestaande klant-leveranciersrelatie is "geflipt" of "omgebouwd" van een transactionele samenwerking naar een Vested-samenwerking. Leveranciersselectie was daarbij niet aan de orde: de bestaande relatie werd simpelweg op een andere manier vormgegeven.

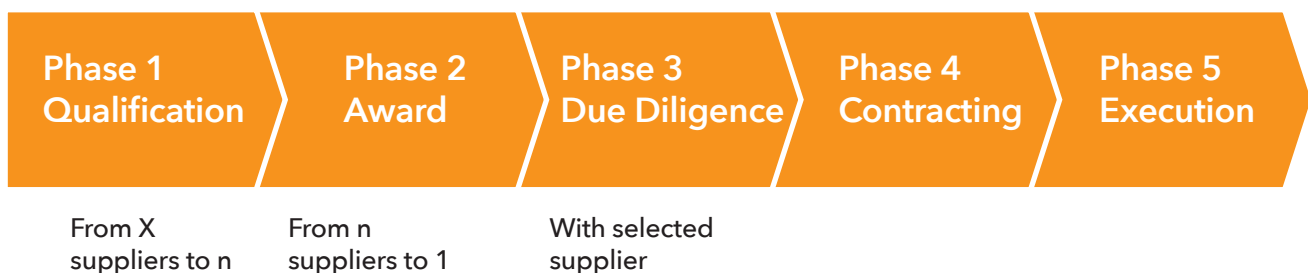
In de publieke sector is het lastig om binnen de kaders van het aanbestedingsrecht een willekeurig contract zomaar naar een Vested-contract om te bouwen. Er is dan immers grote kans dat er sprake is van een wezenlijke wijziging, waarbij de opdrachtgever de opdracht opnieuw zou moeten aanbesteden. Met andere woorden: indien er binnen het publieke domein een wens is om in de uitvoering een Vested-contract te hebben, dan moet er al in de aanbesteding rekening mee worden gehouden. Niet alleen via het benoe-

men dat er straks sprake is van een Vested-contract, maar vooral ook door op een juiste wijze de partner te selecteren. En ook in de private sector is het essentieel om op de juiste wijze de gewenste leverancier te vinden. Een traditioneel gunningsproces (met traditionele gunningscriteria) leidt vermoedelijk niet tot de selectie van de juiste partner. Het selecteren van de juiste partner verloopt via een zogenaamd Request for Partner (RfP)-proces, waarbij in de aanbesteding reeds een voorzet wordt gegeven voor de 5 Vested regels. Met andere woorden: met een focus op uitkomsten, op het WAT (in plaats van op het hoe) etc.

In een onlangs gepubliceerde whitepaper gaan we in op het zogenaamde RfPartner-proces. In deze notitie schetsen we een korte samenvatting van de belangrijkste bevindingen.

De leveranciersselectie bestaat uit de volgende 5 fasen. Wij hebben ons gefocust op de diverse manieren waarop de leveranciersselectie met name plaatsvindt in fase 2: de gunningsfase.

In de praktijk zien we verschillende manieren om een partner te selecte- →



ren waarmee een Vested contract wordt ingericht. Wij hebben diverse praktijkvoorbeelden geanalyseerd en zijn gekomen tot de volgende dimensies:

- 1) In welke mate evalueert de opdrachtgever de "oplossing" van de leverancier bij het beoordelen van diens vermogen om het probleem van de opdrachtgever op te lossen?
- 2) In hoeverre evalueert de opdrachtgever expliciet de "culturele fit" van de leverancier?

Gunning op basis van beoordelen van de oplossing

Bij het selecteren van een strategische partner voor de toekomst is het erg belangrijk dat de leverancier de problemen en uitdagingen van de opdrachtgever goed doorgrondt. Bij strategische deals waarbij een langdurige leveranciersrelatie essentieel is (zoals in een

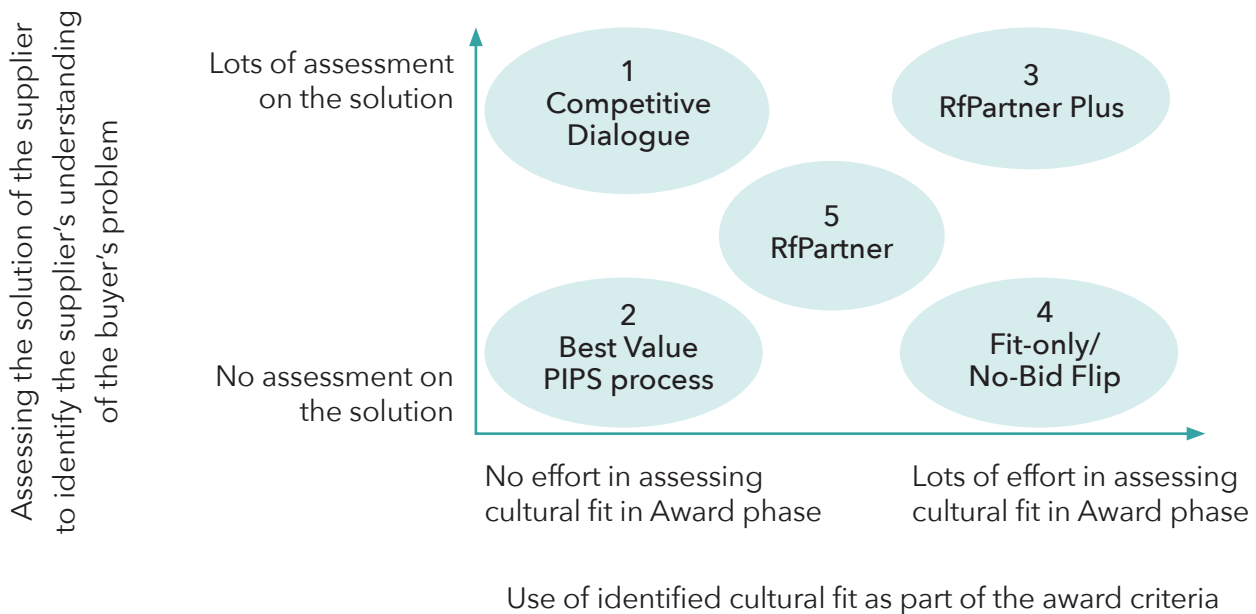
complex outsourcinginitiatief of een complex meerjarig project), is het doorgaans niet mogelijk voor de opdrachtgever om de eisen in detail te specificeren. Leveranciersselectie moet dan vooral gebaseerd zijn op de vraag of de leverancier het probleem van de opdrachtgever begrijpt en een plan heeft om zijn gewenste uitkomsten te realiseren. Het evalueren van het succespotentieel van een leverancier kan op verschillende manieren worden gedaan. Eén manier om dit te doen is om de oplossing van de leverancier te beoordelen tijdens de gunningsfase. De oplossing kan een technische oplossing of een procesoplossing zijn. Het andere uiterste is om de oplossing niet te evalueren, maar om het vermogen van de leverancier om succes te behalen te evalueren. Dit kan worden gedaan door na te gaan hoe de door de leverancier voorgestelde statistie-

ken de claim ondersteunen dat de leverancier het probleem van de koper kan oplossen. Tussen deze twee uitersten (het evalueren van de oplossing in technisch detail versus het niet evalueren van een oplossing) is er een middenweg.

Gunning op basis van cultural fit

In een zeer strategische, complexe en langeretermijnrelatie hebben de opdrachtgever en de leverancier waarschijnlijk een hoge afhankelijkheid - soms ook 'lock-in' genoemd. Naast het kiezen van de partner die in staat is om de juiste "technische" oplossing te genereren, blijkt het in de praktijk ook belangrijk dat er sprake is van een cultural fit tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. In een selectieproces kan er in meer of in mindere mate sprake zijn van een beoordeling van de cultural fit tussen de partijen.

Dit heeft geleid tot de volgende classificering:



We hebben alle modellen op een aantal aspecten geanalyseerd en de sterke en minder sterke punten van elke model op 'n rijtje gezet.

In het model van Request for Partner (RfPartner) combineren we het beste van een aantal modellen. Er is enige beoordeling van de oplossing en tevens vindt er een expliciete evaluatie van de cultural fit plaats. Het model van RfPartner ziet er als volgt uit:

Fase 1	Fase 2		Fase 3	Fase 4	Fase 5
Supplier Qualification	Award <i>(pick winning supplier)</i> The Award Phase can use a single or two-step down-selection. Here we use a two-step process.		Due Diligence Phase	Contract Development / Making the Vested contract	Living into the Agreement
	Concept	High-Level Alignment			
1. Release first tender documents (including Qualification Criteria) 2. Qualify Potential Suppliers for Phase 2	3. Release tender Document(s) on Award Phase (including Award Criteria) 1. First dialogue phase (Element 2) <ul style="list-style-type: none"> • Alignment on Sourcing Business Model (optional) • Statement of Intent (alignment on high-level vision for Desired Outcome/ Objectives/ Guiding Principles) • High-level vision of Ponies 	2. Second dialogue phase (Element 3) 3. Suppliers Prepare Bids (Partnership Proposal) 4. Final Supplier Selection <ul style="list-style-type: none"> • Vision on Statement of Intent /Desired Outcomes (Element 2) • Vision on Scope and possible "ponies" (Element 3) • Risk Mitigation Plan (Element 6); • Compatibility and cultural fit between buyer and supplier Independent Assessor 	5. Verify statements made in tender documents (proposal)	6. Complete Vested workshops & finalize the contract based on the 5 Rules / 10 Elements 7. Contract Sign off	8. Onboarding and Transition 9. Ongoing Governance
From Many to 3-5	Typically from 3-to-1 in a single step down-select				
	From up to 5 to a Short List of 2-3	From 2-3 Short List to 1	1		
Typical Public Sector Timeframe					
2-4 weeks	2-6 weeks	6-10 weeks	1-4 weeks	10-20 weeks	ongoing
Typical Private Sector Timeframe					
0-2 weeks	2-4 weeks	2-6 weeks	0-1 weeks	10-20 weeks	ongoing



	Competitive Dialogue (1)	Best Value PIPS (2)	Competitive Dialogue Plus (3)	Fit-Only/ No-Bid Flip (4)	Request for Partner (5)
Begrip van de (technische) oplossing door de opdrachtgever	Tijdens gunningsfase (fase 2)	Na leveranciers selectie, tijdens due diligence fase (fase 3)	Tijdens gunningsfase (fase 2)	Na leveranciers Selectie in contracterings-fase (fase 4)	Hybride; sommige aspecten tijdens leveranciers selectie in gunningsfase (fase 2); meeste aspecten na leveranciers-selectie In contracteringsfase (fase 4)
Expliciete evaluatie van cultural fit tijdens leveranciers-selectie	Nee	Nee	Ja	Ja, maar niet altijd expliciet	Ja
Transparant proces	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja
Transactie-kosten	Hoog	Heel laag	Heel hoog	Laagste	Medium
Doorlooptijd voor leveranciers-selectie	Lang (> 1 jaar)	Snel (circa 8 weken)	Langste (> 1 jaar)	Kortste (Zelfs binnen 1.5 dagen)	Medium (2.5- maanden)
Proportioneel	Niet altijd	Ja	Niet altijd	In sommige situaties	Ja
Werken aan Vested elementen	Tijdens contractfase	Tijdens contractfase	In gunningsfase	Tijdens contractfase	Element 1 & 2 met alle leveranciers in gunningsfase; rest met 1 voorkeurs-leverancier in contractfase
Voorbeeld	VCH	Stedin	British Columbia WEST initiatief	Dell	Telia
Aanbevolen voor	Prestatie-contracten waar de opdrachtgever een mening heeft en een wens heeft om input en invloed uit te oefenen op de technische oplossing	Prestatie-contracten waar de technische oplossing niet belangrijk is voor de opdrachtgever en waar de opdrachtnemer met metrics zijn prestaties kan onderbouwen	Vested model or Investment model (JV/PPP) waar integratie en gedeelde risico's en gedeelde opbrengsten essentieel zijn	Relationele contracten waar cultural fit belangrijk is; of daar waar er sprake is van een goede relatie met huidige supplier)	Prestatie-contracten of investment modellen waar integratie en gedeelde risico's en gedeelde opbrengsten essentieel zijn

Tabel 1: samenvatting van de 5 modellen.

De complete whitepaper is te lezen in NEVI Kennislab, kennislab.nevi.nl

Vragen?

Rijt@bestvalue-group.nl
Witteveen@bestvalue-group.nl

NEVI IS HET KENNIS-NETWERK VOOR INKOOP EN SUPPLY MANAGEMENT

NEVI is de derde inkoopvereniging ter wereld en sinds 1956 hét kennis-netwerk van inkoop en supply management binnen zowel de publieke als private sector in Nederland. NEVI heeft circa 6.500 leden en heeft via haar NEVI Research Stichting (NRS) de afgelopen 25 jaar circa 10 miljoen euro geïnvesteerd in wetenschappelijk onderzoek en onderwijs op het gebied van inkoopmanagement en supply management.

Hiermee is NEVI wereldwijd de grootste investeerder op dit gebied. NEVI maakt kennis van inkoopmanagement en supply management toegankelijk voor iedereen die betrokken is bij het inkoopproces.

Zij organiseert (inter)nationale congressen, vakopleidingen, maatwerktrainingen en netwerkevents, en heeft als eerste inkooporganisatie de Global Standard ontvangen voor haar inkoopopleidingen.

De NEVI Gedragscode is leidend in het vakgebied. De NEVI PMI® indiceert maandelijks de ontwikkeling van de Nederlandse industrie. NEVI staat voor de professionalisering van de inkoopfunctie in het belang van het bedrijfsleven, de overheid en de samenleving, en is de norm voor elke organisatie die professioneel inkoop.



Aïdaschouw 5 (wijk 26)
2726 JZ Zoetermeer

Postbus 198
2700 AD Zoetermeer

info@nevi.nl
www.nevi.nl