



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Samenwerken & Best Value

Meerwaarde door het benutten van expertise in de keten

Water. Wegen. Werken. Rijkswaterstaat.



Wat is Best Value?

Best Value (BV) is een aanpak die uitgaat van de meeste waarde voor de beste prijs. Dat kan alleen worden bereikt door echt samen te werken in de bouwketen. Op transparante wijze en met ruimte voor elkaars expertise. Bij BV-projecten is de opdrachtnemer 'in the lead'. Aanbieders krijgen zo de kans om hun expertise maximaal te laten zien. Hun voordeel: ze kunnen zich onderscheiden van hun concurrenten op basis van hoge prestaties en niet alleen maar prijs. Het voordeel voor Rijkswaterstaat: een beter resultaat, zonder dat Rijkswaterstaat iedere stap van de opdrachtnemer hoeft te controleren.

De BV-aanpak komt voort uit Best Value Procurement. BV gaat echter verder dan alleen 'procurement', omdat het ook project- en risicomanagement omvat.

Logische stap

BV is een logische stap in de bouw, aangezien opdrachtgevers steeds meer een regisserende rol hebben en aanbieders steeds meer verantwoordelijkheid krijgen, prestaties transparant maken en streven naar continu leren en verbeteren. Niet voor niets worden aannemers en ingenieursbureaus steeds meer gezien als partijen die maatschappelijke waarde toevoegen in plaats van 'alleen maar' uitvoeren.

Vicieuze cirkel in de klassieke benadering

In de klassieke benadering schrijft de opdrachtgever veel standaarden en minimumeisen voor om de kwaliteit van de opdracht te garanderen. Dat biedt weinig ruimte om op kwaliteit het verschil te maken. Op deze manier halen partijen die met een (te) lage prijs inschrijven het werk binnen. Om hun rendement te halen, werken deze partijen na gunning vaak net op of onder de minimumstandaarden. Ook zoeken ze vaak naar mogelijkheden om 'meerwerk' te claimen. De projectorganisatie reageert hierop door nog strenger te toetsen. Bij een volgende opdracht maakt deze laag presterende partij weer evenveel kans op de opdracht, waardoor de opdrachtgever weer veel minimumeisen voorschrijft. Deze vicieuze cirkel houdt zichzelf in stand.

Nieuw paradigma: gelijkwaardig samenwerken op basis van expertise

Het doorbreken van de cirkel vraagt om een nieuwe manier van denken over de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het vraagt om een gelijkwaardige samenwerking waarin er meer ruimte voor de aanbieder is om zelf te bepalen wat de aanpak is. BV

BV in het kort

- Meeste waarde voor een beste prijs
- Vergroten van winst voor de aanbieders
- Minimaliseren en managen van risico's
- Minimaliseren van besluitvorming en transacties
- Geen beloftes, maar meten van feitelijke prestaties
- Luisteren, begrijpen en stroomlijnen in plaats van management, controle en inspectie
- De best beschikbare aanbieder faciliteren in het uitvoeren van zijn werk als expert

betekent een verschuiving van 'controleren en beheersen' naar 'loslaten en transparantie'. Rijkswaterstaat faciliteert, de opdrachtnemer neemt het voortouw en maakt de behaalde resultaten van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer inzichtelijk. Als de opdrachtnemer de benodigde expertise in huis heeft – bijvoorbeeld op het gebied van uitvoeringsmethodes – neemt deze het voortouw. Als Rijkswaterstaat deze expertise heeft – bijvoorbeeld op het gebied van bestuurlijke besluitvorming – nemen wij zelf het initiatief.

We geven opdrachtnemers de ruimte, omdat een expert zijn werk met minder risico en een hogere kwaliteit kan uitvoeren dan een niet-expert. Opdrachtgeversrisico's worden hierbij gemonitord. Als er actie nodig is, geeft de opdrachtnemer een waarschuwing. De aanbieder krijgt de ruimte om zich te onderscheiden van zijn concurrenten. Echte experts springen eruit en laten dat ook in het project zien. Door oog te hebben voor te benutten kansen en mogelijke risico's, draagt hij eraan bij dat de projectdoelen van de opdrachtgever gehaald worden binnen budget, volgens planning en volgens de afgesproken kwaliteitseisen.

Het resultaat:

- een betere samenwerking en afstemming in de bouwketen;
- meer mogelijkheden voor de opdrachtnemer om zich te onderscheiden van zijn concurrenten;
- minder capaciteitsinzet van de opdrachtgever;
- projecten worden vaker binnen planning en budget gerealiseerd;
- een hogere klanttevredenheid.

In de dans die Best Value heet, is de opdrachtnemer "in the lead".

Joey de Groot, hoofd Kwaliteit, arbo en milieu / Duurzaamheid bij bouwbedrijf Rasenberg

Wat levert Best Value op?

BV is een manier om de expertise van opdrachtnemers beter te benutten en ketensamenwerking te verbeteren. De opdrachtgever krijgt vooraf een goed inzicht in de risico's, planning en te leveren prestaties van het project; de opdrachtnemer krijgt de ruimte om het project naar eigen inzicht naar een zo goed mogelijk resultaat te leiden. Het resultaat: voordelen voor beide partijen. Hogere kwaliteit, minder onverwachte kosten, minder hinder, meer winstperspectief en minder tijdverlies door discussie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Beperking opdrachtgeverrisico's

In projecten zitten allerlei risico's waar de opdrachtnemer geen invloed heeft op de oorzaak ervan. Denk aan risico's op het gebied van bodemverontreiniging, niet-gesprongen explosieven of archeologische vondsten. Deze risico's zijn de verantwoordelijkheid

van de opdrachtgever. Maar de opdrachtnemer kan als expert wel met Rijkswaterstaat meedenken over oplossingen om de gevolgen van deze risico's zoveel mogelijk te beperken. Als hij die meeneemt in zijn plannen, ontstaan minder verstoringen in het project.

Leren en verbeteren door transparantie

De opdrachtnemer brengt als expert kennis mee uit eerdere projecten. Kennis die in de klassieke benadering te weinig wordt benut. Door meer focus op het transparant maken en documenteren van prestaties wordt in Best Value-projecten expliciet vastgelegd wat goed werkt en wat niet. Het goed inbedden van het meten van prestaties in de werkprocessen leidt tot een steile leercurve. Op die manier daagt de opdrachtnemer zichzelf uit continu te leren, te verbeteren en prestaties in de keten transparant te maken.

'Wie wil er nu niet worden erkend als de expert? Expertise is gelukkig weer in de mode. Opdrachtgevers hebben dat al door. Laten wij, opdrachtnemers, nu vooral roepen dat we nog meer ruimte willen om de expert te kunnen zijn. Vragen en draaien zou alleen iets voor dj's moeten zijn, niet voor aannemers en ingenieurs.'

Anke Rouwette, adviseur bij ingenieursbureau Witteveen+Bos



Bedenker aan het woord

'Best Value is een transparante aanpak die gebruik maakt van expertise waar andere methodieken een beroep doen op management, sturing en controle. Het is tien tot dertig procent efficiënter, verbetert de kwaliteit, creëert win-winsituaties en geeft verantwoordelijkheid aan aanbieders met expertise. Door minimalisatie van het risico van tijd- en geldoverschrijdingen is ook minder besluitvorming door managers nodig. De transparantie verandert de aanpak van een "ik tegen hen"-proces vanuit de eigen silo naar een "wij"-proces door de hele keten.'

Dean Kashiwagi, hoogleraar aan Arizona State University en bedenker van de Best Value-aanpak

Hoe werkt Best Value?

Om te werken aan een veilig, bereikbaar en leefbaar Nederland wil Rijkswaterstaat de best beschikbare expert selecteren en diens kennis en kunde steeds beter benutten. Een aannemer of ingenieursbureau kan vanuit eigen vakkennis en werkwijze beter dan de opdrachtgever inschatten welke risico's hij bij een project kan tegenkomen. Daarnaast kan hij aangeven wat de eventuele gevolgen daarvan kunnen zijn. Hiervoor kan hij dan ook proactief scenario's en oplossingen bedenken. BV nodigt aanbieders uit mee te denken met Rijkswaterstaat om het project naar een hoger niveau te tillen, want een plan dat anticipeert op risico's zorgt voor minder vervelende verrassingen.

EMVI-criteria

Om op een objectieve manier te bepalen welk plan de hoogste waarde voor de beste prijs biedt, hanteert Rijkswaterstaat de zogenoemde EMVI-criteria. EMVI staat voor Economisch Meest Voordelige Inschrijving. Het gaat daarbij om een combinatie van prijs en kwaliteit, met de nadruk op kwaliteit (75 procent van de beoordeling) om zo prijsvechters buiten de deur te houden. Prijs is dus niet de overheersende factor in de beoordeling. Veel meer waarde wordt gehecht aan het risicodossier, het kansendossier, de prestatie-onderbouwing en de interviews. Hierin laat de aanbieder met dominante informatie zien:

- welke opdrachtgeverrisico's hij ziet en hoe hij daarmee omgaat;
- wat voor kansen hij ziet en hoe hij die benut;
- waarom hij het project tot een goed einde kan brengen;
- Dat de sleutelfiguren het project goed doorgronden.

Twee A4'tjes dominante informatie

Een echte expert kan een probleem in zijn vakgebied eenvoudig uitleggen en simpele, niet-technische en verifieerbare informatie gebruiken om te laten zien hoe effectief de oplossing is die hij

voorstelt. Het is duidelijke informatie die ook niet-experts goed kunnen begrijpen, informatie die weinig vragen oproept en die gemakkelijk is over te brengen aan derden. In BV-termen heet dit: 'dominante informatie'. Meetgegevens die hoge prestaties laten zien, zijn bij uitstek een voorbeeld van dominante informatie. In de aanbesteding betekent dit dat Rijkswaterstaat vraagt om een risicodossier, een kansendossier en een prestatie-onderbouwing, die ieder twee A4'tjes beslaan. Het gaat dus niet om de cijfers achter de komma, maar om informatie die een overtuigend verschil tussen de verschillende aanbieders laat zien. En dat stevig onderbouwd met dominante informatie, bijvoorbeeld over planningszekerheid en percentages opgeloste klachten. Als de verschillen niet 'dominant' zijn, krijgen de gegadigden een zelfde waardering.

Interviews

Ter aanvulling op de documenten met dominante informatie worden per aanbieder twee interviews gehouden met sleutelfunctionarissen die de opdracht in de uitvoeringsfase gaan uitvoeren. In deze interviews wordt vastgesteld in hoeverre zij het project en de eigen inschrijving doorgronden. De communicatieve vaardigheden van de sleutelfunctionarissen worden niet beoordeeld.






Wekelijkse Rapportage zorgt voor transparantie

In de uitvoering verstrekt de opdrachtnemer ook dominante informatie. Dat doet hij in zijn Wekelijkse Rapportage (WR). Daarin meldt hij welke risicovolle gebeurtenissen zich de afgelopen week voordeden, wat daarvan de gevolgen zijn en hoe daarmee om te gaan. Met de WR in de hand is direct duidelijk wat er moet gebeuren en wie daarvoor verantwoordelijk is. Verder bevat de WR Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's), die de prestaties van opdrachtgever en opdrachtnemer zichtbaar maken en zo SMART weergeven in hoeverre de projectdoelstellingen zijn behaald.

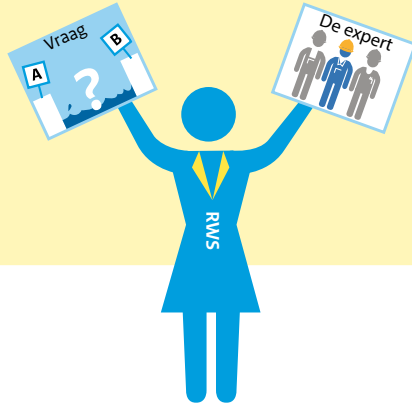
'Een van de voordelen is dat de tenderkosten substantieel lager zijn. De tendertijd is korter en er wordt veel minder gevraagd qua documenten. Het gaat alleen om de dominante zaken. Hiermee krijgt de opdrachtnemer de kans om écht onderscheidende aanbiedingen te doen.'

Eduard Figeo, manager bij bouwbedrijf Heijmans

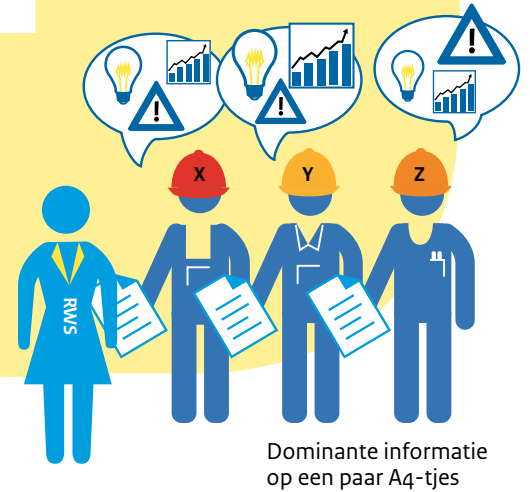
Legenda

-  Opdrachtgever
-  Potentiële opdrachtnemers
-  Kansen
-  Risico's
-  Prestatie-informatie

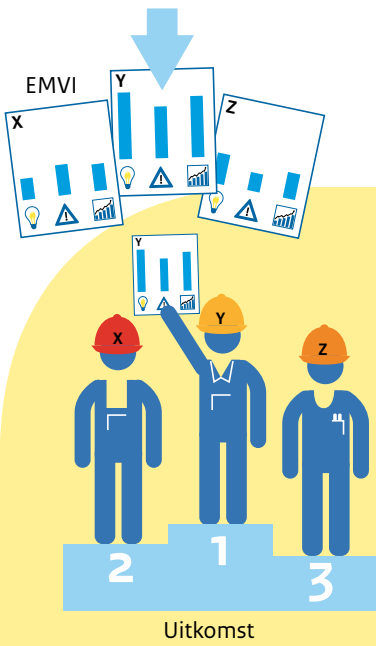
1. Voorbereidingsfase



2. Beoordelingsfase



Interviews



Uitkomst

3. Onderbouwingsfase



Verduidelijking aanpak

4. Uitvoeringsfase



Wekelijkse Rapportage

Vier fasen

Hoewel termen als 'Best Value Procurement' en 'Prestatie-inkoop' anders doen vermoeden, gaat BV niet alleen over de inkoopfase. Integendeel, deze werkwijze beslaat het hele proces van eerste voorbereidingen, via de aanbesteding, tot en met de uiteindelijke realisatie van een project. De BV-aanpak doorloopt vier fasen.

1. Voorbereidingsfase

Het begint bij Rijkswaterstaat zelf, met de voorbereiding van het inkooptraject. Rijkswaterstaat bedenkt zelf niet de oplossing voor een project, maar stelt wel een zo functioneel mogelijk uitvraag op. Hierbij wordt goed nagedacht over de te behalen projectdoelstellingen. Denk aan het verbeteren van de doorstroming op een traject of het sneller opleveren van een project.

2. Beoordelingsfase

Het eerste deel van de aanbesteding is de beoordelingsfase. Daarin komt een voorlopige winnaar (de beoogd opdrachtnemer) van de aanbestedingsprocedure uit de bus. Rijkswaterstaat bevrageet aanbidders naar hun doorgroning van een concreet project. Zij leveren een risicodossier, kansendossier en prestatie-onderbouwing op. Daarnaast worden de sleutelfunctionarissen geïnterviewd. Rijkswaterstaat beoordeelt op objectieve wijze de inschrijvingen, zonder gebruik te maken van eigen expert judgement. Er wordt beoordeeld op wat er staat of gezegd is, niet op wat er niet staat of niet gezegd is. De verantwoordelijkheid om expertise aan te tonen ligt bij de aanbieder.

Kwaliteit telt voor 75 procent mee. Door het bieden van ruimte voor eigen expertise kan de prijs laag blijven: in 80 procent van de gevallen wint de aanbieder met de hoogste kwaliteit en de laagste of op een na laagste prijs.

3. Onderbouwingsfase (of concretiseringsfase)

Het tweede deel van de aanbesteding is de onderbouwingsfase. Daarin geeft de beoogd opdrachtnemer een verdere onderbouwing van zijn plannen. Rijkswaterstaat kijkt vervolgens vanuit zijn expertise naar deze plannen en helpt ze beter te maken. Dit is misschien wel de

belangrijkste fase, aangezien hier de basis wordt gelegd voor een constructieve samenwerking in het beheersen van risico's en het benutten van kansen tijdens de uitvoering. Een groot voordeel: het plan van aanpak is af voordat de uitvoering start. Op deze manier zorgt de BV-aanpak ervoor dat er zo weinig mogelijk verstoringen in de uitvoering ontstaan.

Mocht in deze fase blijken dat de beoogd opdrachtnemer niet aan de eisen voldoet, dan kan de onderbouwingsfase opnieuw worden doorlopen met de expert die de een-na-beste inschrijving heeft ingediend.

4. Uitvoeringsfase

De uitvoering, tot slot, vormt de laatste fase. Rijkswaterstaat heeft de opdracht gegund en de prestaties van de opdrachtnemer en opdrachtgever worden gemeten.

- De opdrachtnemer verzorgt het risicomanagement en het optreden van ongewenste gebeurtenissen wordt transparant gemaakt.
- Geen onnodige contractdiscussie, doordat scherp en duidelijk is wat de opdrachtnemer wel en niet doet binnen de afgesproken prijs en planning.
- Er zijn prestatie-indicatoren vastgesteld om de prestaties van zowel opdrachtnemer en opdrachtgever ten opzichte van de projectdoelen te meten.

Hiermee is de basis gelegd voor een succesvol project. Op basis van de dominante en transparante informatie in de Wekelijkse Rapportage kan de opdrachtnemer bijsturen waar nodig. Ook zijn de verantwoordelijkheden van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer helder.

Relatie met systeemgerichte contractbeheersing

De toepassing van systeemgerichte contractbeheersing (SCB) gaat goed samen met BV, omdat zowel SCB als BV de verantwoordelijkheid voor het te leveren product bij de opdrachtnemer leggen. Ook in BV-projecten maakt de contractbeheersing vooral gebruik van het gecertificeerde kwaliteitssysteem van de opdrachtnemer en is het de bedoeling om zo weinig mogelijk producten te toetsen.

'Kiezen voor de weg van hoge kwaliteit brengt je naar een lage prijs; kiezen voor een lage prijs leidt echter niet tot de gewenste kwaliteit.'

Paul Oortwijn, voorzitter van vereniging Best Value Nederland

Wanneer is Best Value geschikt?

BV is uiteindelijk een kwestie van gezond verstand en dus geschikt voor alle projecten. In Nederland is BV inmiddels ook al gebruikt in bijna alle sectoren, en met vrijwel alle contractvormen. Vooral nog heeft Rijkswaterstaat BV aangewezen als een mogelijke aanpak voor drie soorten projecten: ingenieursdiensten, Design & Construct-opdrachten en prestatiecontracten (onderhoud).

Randvoorwaarde voor succesvol toepassen is de aanwezigheid van concurrentie in de markt. Of BV succesvol kan worden toegepast voor een project hangt daarnaast af van onder meer de complexiteit (voldoende opdrachtgeversrisico's waarop aanbieders zich kunnen onderscheiden) en de mate waarin functioneel kan worden uitgevraagd (hoe meer onderscheidend vermogen, hoe beter). Belangrijk is ook dat de opdrachtgever bereid is om los te laten (minimaliseren toetsing en faciliterend in houding en gedrag). De opdrachtnemer aan de andere kant moet bereid zijn om zijn vakmanschap te tonen en zijn prestaties transparant te maken.

Spoedaanpak

Bij de Spoedaanpak Wegen is ongeveer de helft van de dertig projecten op basis van BV aanbesteed en uitgevoerd. In die projecten blijken zowel opdrachtgever als opdrachtnemer tevreden te zijn over de BV-aanpak. Zo was de extra versnelling (25 procent) in een aantal projecten voor een groot deel te danken aan BV. Bovendien waren de Spoedaanpak-projecten niet duurder dan andere projecten. Bij de Dutch Sourcing Awards 2012 ontving Rijkswaterstaat een prijs voor 'beste inkoopprestatie van het jaar' en een prijs voor 'Operational Excellence'.

BV levert meerwaarde



'De meerwaarde van BV is dat opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar vanuit hun verschillende rollen blijven uitdagen en in gesprek blijven over risico's en de voortgang van een project, met de nadruk op kwaliteit en oplossingen. Daarbij is geen ruimte voor prijsvechten of grijze gebieden waar niemand zich voor verantwoordelijk voelt. Ze werken juist vanuit het gezamenlijke doel aan oplossingen die voldoen aan ieders belangen.'

Cees Brandsen, hoofdingenieur-directeur Rijkswaterstaat Grote Projecten en Onderhoud

Samenwerken & Rijkswaterstaat



Samen met partners werkt Rijkswaterstaat aan een veilig, bereikbaar en leefbaar Nederland. Die samenwerking wordt steeds belangrijker, nu budgetten krimpen en infrastructurele projecten in het dichtbevolkte Nederland steeds complexer worden. Dat vraagt om slimme oplossingen, gedeelde kennis en permanente vernieuwing in ons werk. Opdrachtgever en opdrachtnemer moeten daarom zo veel mogelijk samen optrekken, als professionele partners met een gezamenlijk doel.

www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk

Meer informatie

Meer weten over Best Value?

Kijk op www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk

Dit is een uitgave van **Rijkswaterstaat**

www.rijkswaterstaat.nl

0800 - 8002

november 2015 | CD0515NB001