



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Samenwerken & Best Value Procurement

De hoogste waarde voor de laagste prijs

Water. Wegen. Werken. Rijkswaterstaat.



Wat is Best Value Procurement?

Best Value Procurement (BVP) is een aanpak die uitgaat van de meeste waarde voor de laagste prijs. Bij Best Value-projecten is de opdrachtnemer 'in the lead'. Aanbieders krijgen zo de kans om hun expertise maximaal te laten zien. Hun voordeel: beperkte kosten in de aanbestedingsfase en meer mogelijkheden om zich te onderscheiden van hun concurrenten. Het voordeel voor Rijkswaterstaat: een beter resultaat, zonder dat Rijkswaterstaat iedere stap van de opdrachtnemer hoeft te controleren.

BVP 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 laat 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 en wijzigen ze de eisen die niet volledig of juist bleken te zijn. De projectorganisatie reageert hierop door nog strenger te toetsen. Deze vicieuze cirkel houdt zichzelf in stand.

Nieuw paradigma: ruimte voor de expert

Het doorbreken van de cirkel vraagt om een nieuwe manier van denken over de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. BVP betekent een verschuiving van 'controleren en beheersen' naar 'loslaten en vertrouwen', van 'sturen door de opdrachtgever' naar 'laten leiden door de opdrachtnemer'. Rijkswaterstaat faciliteert, de opdrachtnemer neemt het voortouw. Centraal staan:

- de expertise van de opdrachtnemer;
- het transparant maken van de behaalde resultaten van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.

De expert krijgt alle 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, zorgt hij ervoor 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 meerwerk en minder vertraging;
- een hogere klanttevredenheid.

BVP levert meerwaarde



'De meerwaarde van BVP 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

Wat levert Best Value Procurement op?

Best Value Procurement (BVP) 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 verkeershinder, minder vertraging, meer winstperspectief en minder tijdverlies door discussie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Beperking opdrachtgeverrisico's

In projecten zitten allerlei risico's waar de opdrachtnemer niet altijd invloed op heeft. Denk aan risico's op het gebied van grondverwing, vergunningen, kabels en leidingen, bodemverontreiniging, niet-gesprongen explosieven en archeologische opgravingen. Deze risico's zijn grotendeels de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. Maar de opdrachtnemer kan als expert wel met Rijkswaterstaat meedenken over oplossingen om met die risico's om te gaan. Als hij die meeneemt in zijn plannen, ontstaan minder verstoringen in het project.

Kennisoverdracht

De opdrachtnemer brengt als expert kennis mee uit eerdere projecten. Kennis die nu te weinig wordt benut. Door meer focus

op het transparant maken en documenteren van prestaties wordt in BVP-projecten beter vastgelegd wat goed werkt en wat niet. Het beter inbedden van het meten van prestaties in de werkprocessen leidt tot een steilere leercurve. Op die manier daagt de opdrachtnemer zichzelf uit continu te leren, te verbeteren en prestaties in de keten transparant te maken.

BVP in het kort

- Meeste waarde voor de laagste prijs
- Vergroten van winst voor de aanbidders
- Minimaliseren en managen van risico's
- Minimaliseren van communicatie, besluitvorming en transacties
- Geen beloftes, maar verifieerbare prestatiemeting
- Luisteren, begrijpen en stroomlijnen in plaats van management, controle en inspectie
- De best beschikbare aanbieder faciliteren in het uitvoeren van zijn werk als expert

'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

Hoe werkt Best Value Procurement?

Om te werken aan een veilig, bereikbaar en leefbaar Nederland wil Rijkswaterstaat de best beschikbare expert selecteren en hun kennis en kunde steeds beter benutten. Een aannemer of ingenieursbureau kan vanuit eigen vakkennis en werkwijze beter dan de opdrachtgever inschatten welke risico's en kansen hij bij een project kan tegenkomen. Hiervoor kan hij dan ook proactief scenario's en oplossingen bedenken. BVP nodigt aanbieders uit om 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 negatieve verrassingen.

EMVI-criteria

Om op een objectieve manier te bepalen welk plan de hoogste waarde voor de laagste 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 (minimaal 75 procent van de beoordeling) om zo prijsvechters buiten de deur te houden. Prijs vormt dus een relatief kleine factor in de beoordeling. Veel meer waarde wordt gehecht aan het risicodossier, het kansendossier, de prestatie-onderbouwing en de interviews. Hierin laat de aanbieder zien:

- hoe hij het project aanpakt;
- welke opdrachtgeverrisico's hij ziet en hoe hij daarmee omgaat;
- wat voor kansen hij ziet en hoe hij die benut;
- dat de sleutelfiguren het project goed doorgronden.

Dit onderbouwt hij met prestatie-informatie.

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 BVP-termen heet dit: '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 meetbare resultaten, bijvoorbeeld over klanttevredenheid en percentages opgeloste klachten. Als de verschillen niet 'dominant' zijn, krijgen de gegadigden een zelfde waardering.

Wekelijkse Rapportage

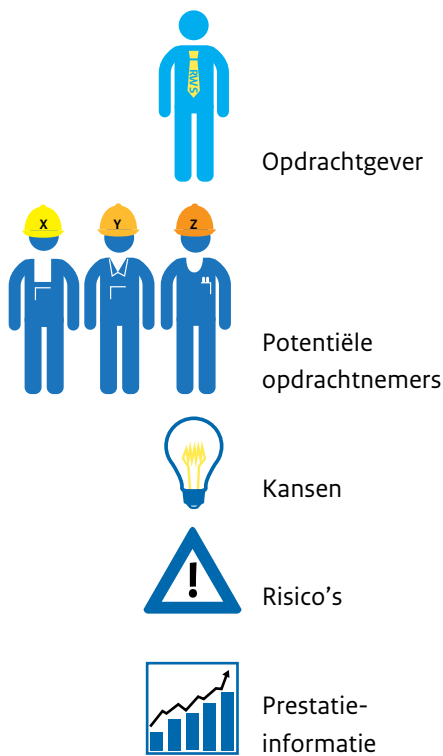
In de uitvoering verstrekt de opdrachtnemer ook dominante informatie. Dat doet hij in zijn Wekelijkse Rapportage (WR). Daarin meldt hij welke ongewenste gebeurtenissen zich de afgelopen week voordeden, wat daarvan de gevolgen waren en hoe hij daarmee om is gegaan. Met de WR in de hand is direct duidelijk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



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



Vier fasen

Hoewel termen als 'Best Value Procurement' en 'Prestatie-inkoop' anders doen vermoeden, gaat BVP 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 Best Value-aanpak van Rijkswaterstaat 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 denkt wel goed na over de te behalen projectdoelen. Voor de oplossing maakt Rijkswaterstaat zo veel mogelijk gebruik van de bestaande expertise uit de praktijk. BVP is een geschikte methode om de hoogste waarde voor de laagste prijs te verkrijgen. In 80 procent van alle BVP-aanbestedingen van Rijkswaterstaat in de afgelopen jaren heeft de aanbieder met de hoogste kwaliteit gewonnen.

2. Beoordelingsfase

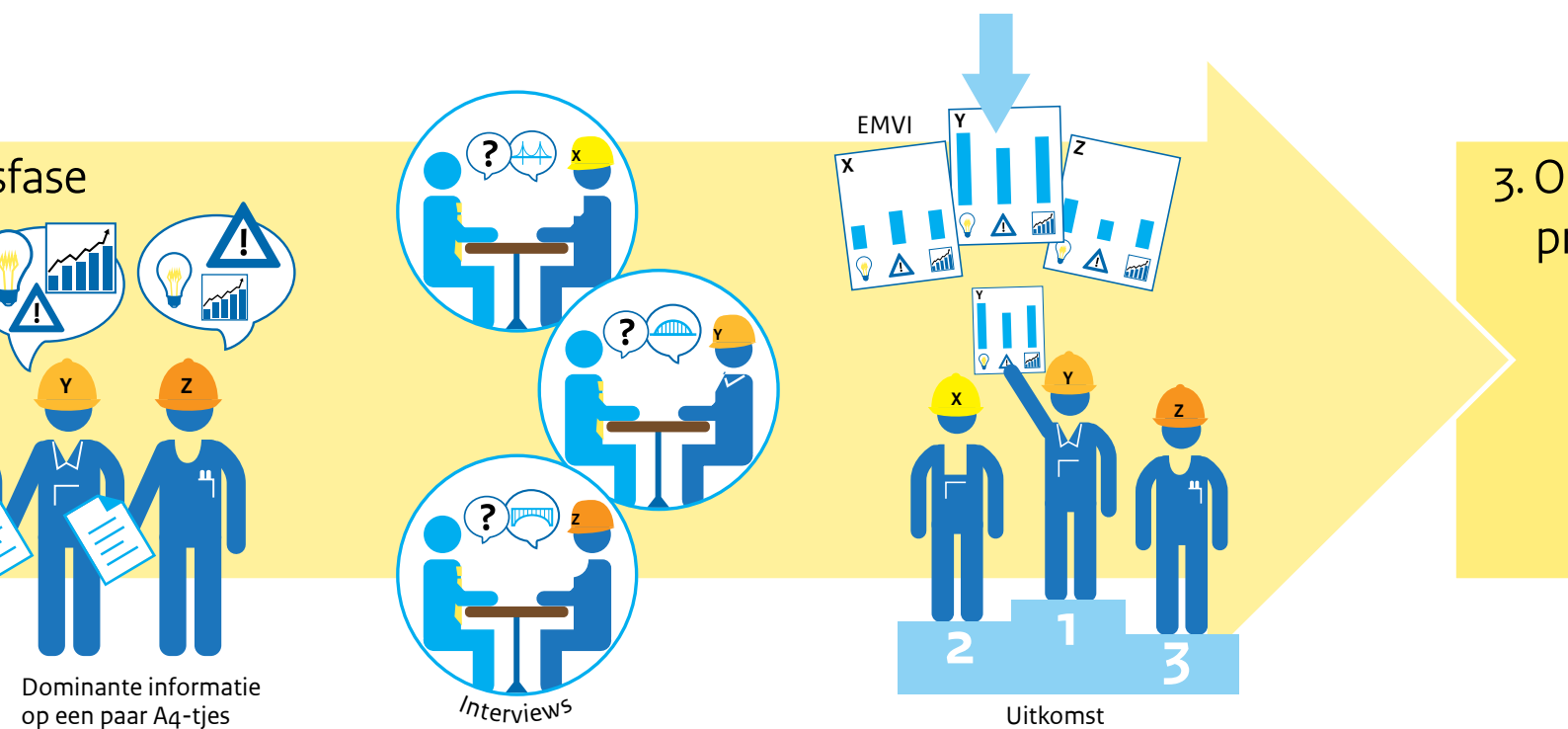
Het eerste deel van de aanbesteding is de beoordelingsfase. Daarin

komt een voorlopige winnaar (de beoogde opdrachtnemer) van de aanbestedingsprocedure uit de bus. Rijkswaterstaat vraagt potentiële opdrachtnemers naar hun plannen voor een concreet project. Die plannen moeten zij overbrengen in een aantal beknopte documenten met daarin de 'dominante informatie' over het project: het risicodossier, het kansendossier en de prestatie-onderbouwing. Daarnaast zijn er per aanbieder twee interviews met sleutelfiguren die de opdracht in de uitvoeringsfase gaan uitvoeren.

3. Onderbouwingsfase ('pre-award fase')

Het tweede deel van de aanbesteding is de onderbouwingsfase. Daarin geeft de beoogde opdrachtnemer een verdere onderbouwing van zijn plannen en werkt hij die in detail uit. Ook laat hij zien hoe de beloofde resultaten tijdens de uitvoering meetbaar worden gemaakt. Dit is misschien wel de belangrijkste fase, aangezien hier de basis wordt gelegd voor 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 Best Value-aanpak ervoor dat er zo weinig mogelijk verstoringen in de uitvoering ontstaan.

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



‘Eén 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

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.

- Er is een gedetailleerde planning.
- De risico's en de mogelijkheden om die risico's te beperken zijn helder gedefinieerd.
- De afbakening van het aanbod van de opdrachtnemer is scherp en duidelijk.
- De opdrachtnemer heeft een aantal kansen gesignaleerd en manieren uitgewerkt om die te benutten.
- Er zijn prestatie-indicatoren vastgesteld om de prestaties van zowel opdrachtnemer en opdrachtgever 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 en zo zijn prestaties verbeteren. Ook zijn de verantwoordelijkheden van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer helder.

Relatie met systeemgerichte contractbeheersing

De toepassing van systeemgerichte contractbeheersing (SCB) gaat goed samen met BVP, omdat zowel SCB als BVP het beheersen van het contract op afstand nastreven. Ook in BVP-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.

onderbouwingsfase /
re-award fase



4. Uitvoeringsfase



Wanneer is Best Value Procurement geschikt?

BVP is uiteindelijk een kwestie van gezond verstand en dus geschikt voor alle projecten. In Nederland is BVP inmiddels ook al gebruikt in bijna alle sectoren, en met vrijwel alle contractvormen. Voornamelijk heeft Rijkswaterstaat BVP aangewezen als een mogelijke aanpak voor twee soorten projecten: ingenieursdiensten en Design & Construct-opdrachten.

Randvoorwaarde voor succesvol toepassen is de aanwezigheid van concurrentie in de markt. Of BVP succesvol kan worden toegepast voor een project hangt daarnaast af van onder meer de complexiteit (voldoende opdrachtgeversrisico's waarop aanbidders 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 juiste 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 BVP aanbesteed en uitgevoerd. In die projecten blijken zowel opdrachtgever als opdrachtnemer tevreden te zijn over de Best Value-aanpak. Zo was de extra versnelling (25 procent) in een aantal projecten voor een groot deel te danken aan BVP. 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'.

Meer informatie

Meer weten over Best Value Procurement?
Kijk op www.rijkswaterstaat.nl/bvp

Samenwerken & Rijkswaterstaat



Samen met partners werkt Rijkswaterstaat aan een veilig, bereikbaar en leefbaar Nederland. Die samenwerking wordt steeds belangrijker, nu budgetten krimpen en infrastructu-
rele 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

Dit is een uitgave van

Rijkswaterstaat

Kijk voor meer informatie op
www.rijkswaterstaat.nl
of bel 0800 - 8002
(ma t/m zo 06.00 - 22.30 uur, gratis)

december 2013 | GPO1213TP091