

MANAGEMENTRAPPORT

Evaluatie Best Value Aanpak

Periode 2018-2023

Rijkswaterstaat





Inhoudsopgave

1 Inleiding	2
1.1 Aanleiding en doel	2
1.2 Aanpak onderzoek	2
1.2.1 Doelgroep	2
1.2.2 Methode	2
1.2.3 Respons	2
1.3 Status van dit rapport en leeswijzer	3
2 Resultaten	4
2.1.1 Achtergrondgegevens	4
2.1.2 Tenderfase ON/inschrijver	4
2.1.3 Voorbereidingsfase OG	6
2.1.4 Beoordelingsfase OG	6
2.1.5 Onderbouwingsfase OG	7
2.1.6 Onderbouwingsfase ON	8
2.1.7 Uitvoeringsfase OG	9
2.1.8 Uitvoeringsfase ON	10
2.1.9 Toekomstige projecten	11
3 Conclusies	13





1 | Inleiding

1.1 Aanleiding en doel

Best Value is de aanpak waarbij Rijkswaterstaat streeft naar de meeste waarde voor de beste prijs. De Best Value-aanpak beslaat in vier fasen het gehele proces, van de eerste voorbereidingen tot en met de realisatie van een project: Voorbereiding, beoordeling, onderbouwing en uitvoering. Rijkswaterstaat past de Best Value Aanpak nu vijftien jaar toe. Begin 2018 is er teruggeblikt op de eerste tien jaar. Inmiddels zijn er nog eens vijf jaren voorbij. Daarmee is het tijd om nogmaals te evalueren, waarbij centraal staat of en in hoeverre de Best Value Aanpak toegevoegde waarde heeft. De resultaten kunnen bovendien worden gedeeld met relevante partijen. Het doel van het onderzoek is om op basis van ervaringen, percepties en meningen van sleutelfunctionarissen bij projectteams in kaart te brengen wat zij (het meest) waardevol en minder waardevol vinden aan elementen van de Best Value aanpak. We maken hierbij onderscheid tussen opdrachtgevers (OG) en opdrachtnemers (ON). Meer specifiek betreft het projecten over de afgelopen vijf jaren en worden zowel de successen, alsook de verbetermogelijkheden gerapporteerd.

1.2 Aanpak onderzoek

1.2.1 Doelgroep

Voor dit onderzoek zijn twee doelgroepen benaderd, namelijk medewerkers/sleutelfiguren van Rijkswaterstaat (OG) en inschrijvers (ON) van de Best Value Aanpak. Het gaat hierbij om alle betrokkenen bij in totaal 27 projecten tussen 2018 en 2022 waarbij de Best Value Aanpak van toepassing is of is geweest. Hierbij is op te merken dat sommige projecten nog niet zijn afgerond. Daarnaast zijn een aantal personen bij meerdere projecten betrokken. Zij hebben de mogelijkheid om de vragenlijst voor al deze projecten in te vullen.

1.2.2 Methode

Vragenlijst

Om inzicht te krijgen in de manier waarop de Best Value aanpak de afgelopen periode is ervaren, is één gezamenlijke basisvragenlijst opgesteld. Er zijn vragen die aan beide doelgroepen zijn gesteld, maar er zijn ook aanvullende vragen aan een specifieke doelgroep gesteld. De vragenlijsten zijn opgesteld in samenwerking met Rijkswaterstaat en bestaan uit de volgende thema's: 1) achtergrondgegevens over de projecten, 2) voorbereidingsfase OG, 3) tenderfase ON, 4) beoordelingsfase OG, 5) Onderbouwingsfase OG, 6) Onderbouwingsfase ON, 7) Uitvoeringsfase OG/ON, 8) tot slot. De vragenlijsten bestonden hoofdzakelijk uit gesloten vragen zoals meerkeuzevragen en arrayvragen (i.e. stellingen waarbij aangegeven kon worden in hoeverre de respondent het hiermee eens was op een vijfpunts-schaal) en een aantal open vragen.

1.2.3 Respons

De netto respons omvat alle deelnemers die de vragenlijst volledig hebben ingevuld. Genodigden ontvingen elk een unieke inlogcode waarmee zij toegang kregen tot de vragenlijst. Ook is de mogelijkheid geboden om de vragenlijst door te sturen naar een collega, wanneer een project inmiddels door iemand anders was overgenomen in een volgende fase. In onderstaande tabel staat het aantal uitgenodigde deelnemers met de bijbehorende respons.





Responstabel	
Aantal verzonden vragenlijsten	139
Aantal deelnemers aan de vragenlijst	47
Aantal keren dat de vragenlijst is doorlopen	73
Responspercentage	33,8%

De onderzoekspopulatie bestaat uit in totaal 139 genodigden. Dit betreft alle medewerkers die in de afgelopen vijf jaren betrokken zijn geweest bij een BVA traject. Doordat niet alle genodigden deelnemen aan het onderzoek, hebben we te maken met een steekproef van de onderzoekspopulatie. In totaal hebben 47 deelnemers de vragenlijst ingevuld. Elke deelnemer had de mogelijkheid om de vragenlijst meerdere keren te doorlopen, voor de verschillende projecten waarbij hij/zij/die betrokken was. Op deze manier is de vragenlijst uiteindelijk 73 keer doorlopen. Van de 27 (deel)projecten is er één niet vertegenwoordigd, namelijk MN A Wegen 2020 - 2025 - Perceel Zuid.

Omdat we te maken hebben met een steekproef van de populatie, wijken de resultaten van het onderzoek altijd in enige mate af van de werkelijkheid. Daarnaast is het belangrijk te vermelden dat de onderzoekspopulatie als geheel gering is. Hoewel een responspercentage van rond de 30% gemiddeld te noemen is, resulteert dit samen met de omvang van de onderzoekspopulatie in een relatief gezien klein aantal ingevulde vragenlijsten. Dit maakt dat de resultaten statistisch gezien met enige terughoudendheid moeten worden gezien.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport betreft een managementrapportage. In hoofdstuk 2 staan we stil bij de belangrijkste onderzoeksresultaten. In het derde en laatste hoofdstuk zetten we de meest belangrijke conclusies uiteen en doen aanbevelingen op basis van de onderzoeksresultaten.

Rijkswaterstaat beschikt over de volledige rapportage in het online klantportaal van Enneüs, ImpulZ. Daar deze online rapportage niet voor eenieder inzichtelijk is, is een export van de resultaten uit het online dashboard als separaat bijlagerapport bij deze rapportage beschikbaar. Hierin zijn de resultaten van het onderzoek grafisch weergegeven. De percentages in de grafieken hebben betrekking op de antwoordopties zonder 'Weet niet / Geen mening' en 'Weet niet / n.v.t.'. Deze antwoordopties zijn buiten beschouwing gelaten om de interpretatie van de resultaten te vergemakkelijken. Het aantal deelnemers dat deze opties gekozen heeft wordt onder elke grafiek weergegeven met bijvoorbeeld 'v1 (n=3)', waarbij 'v1' staat voor vraag 1 en 'n=3' voor het aantal keren dat een antwoord is gegeven. Indien de percentages niet optellen tot 100% is dit het gevolg van afrondingsverschillen. Bij elke grafiek wordt het aantal keren dat een antwoord is gegeven weergegeven (n).





2 | Resultaten

2.1.1 Achtergrondgegevens

In totaal vulden 47 deelnemers de vragenlijst in. Het is mogelijk dat deelnemers bij meerdere type contracten betrokken zijn geweest. Voor elke project vulden zij een aparte vragenlijst in. Zodoende is de vragenlijst 73 keer doorlopen. Van de 47 deelnemers waren 29 deelnemers bij een prestatiecontract betrokken, 17 bij een werk- en 6 bij een dienstcontract. De meeste deelnemers hebben het project begeleidt als opdrachtnemer (41%), gevolgd door inschrijver (30%) en opdrachtgever (29%). Hierbij is de meest vervulde rol die van de projectmanager, gevolgd door tendermanager.

Deelnemers is gevraagd welke fase(n) zij deels of volledig hebben doorlopen. Hieruit blijkt dat de meest doorlopen fasen de tenderfase, de onderbouwingsfase en de uitvoeringsfase zijn. De beoordelingsfase en voorbereidingsfase zijn juist minder vaak doorlopen.

Fase	Aantal deelnemers
Voorbereidingsfase	16
Tenderfase	45
Beoordelingsfase	14
Onderbouwingsfase	40
Uitvoeringsfase	38

De deelnemers waren vooral betrokken bij projecten in West Nederland Zuid en Zee en Delta.

Locatie project	Aantal keer doorlopen
West Nederland Zuid (WNZ (A, B, C))	15
Zee en Delta (ZD (A))	12
Midden Nederland (MN A)	9
Centrale Informatie Voorziening (CIV)	9
Zuid Nederland (ZN)	9
Oost Nederland (ON)	7
Noord Nederland (NN (A))	7
West Nederland Noord (WNN A)	4
Geen antwoord	1
Totaal	73

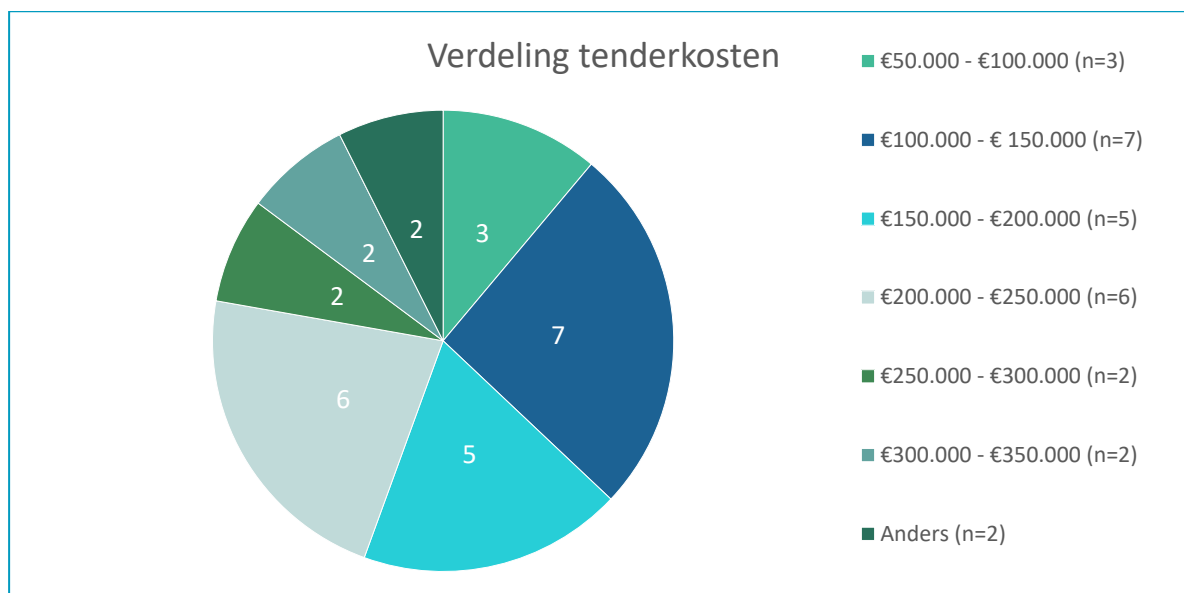
2.1.2 Tenderfase ON/inschrijver

In de tenderfase wordt het tendertraject voorbereid. Ongeveer 9 van de 10 opdrachtnemers zijn tevreden over de duur, de duidelijkheid van het beoogde (eind)resultaat en de projectdoelstellingen. Over de tenderkosten zijn de opdrachtnemers het minst tevreden: 2 van de 10 opdrachtnemers geven aan het (helemaal) oneens te zijn met de stelling dat de tenderkosten acceptabel waren.



	Top ((helemaal) mee eens)	Bottom ((helemaal) mee oneens)
De duur van de tenderfase was acceptabel.	91%	2%
Het beoogde (eind)resultaat was duidelijk.	90%	0%
De geprioriteerde projectdoelstellingen waren duidelijk.	89%	5%
De gunningsbeslissing met de motivering over onze inschrijving was duidelijk.	84%	7%
De interviews van sleutelfunctionarissen hebben meerwaarde om je te kunnen onderscheiden van concurrenten.	86%	12%
Het volgen van training over de Best Value aanpak heeft mij geholpen om de aanpak te begrijpen.	81%	5%
Het plafondbedrag is/was acceptabel.	82%	9%
Tijdens de inlichtingen zijn onze vragen goed beantwoord.	68%	11%
De tenderkosten (kosten tot aan de onderbouwingsfase) waren acceptabel.	47%	21%

Deelnemers is gevraagd een inschatting te geven van de hoogte van de tenderkosten. Volgens de grootste groep lagen deze tussen de €150.00 tot €250.000 (29%). Nog eens 26% geeft aan dat de tenderkosten tussen €50.000 tot €150.000 waren. Van de deelnemers geven 11 deelnemers aan de tenderkosten niet te weten. Ter controle is voor deze 11 deelnemers gekeken wat voor antwoorden zij gaven op de vraag of de tenderkosten acceptabel waren. Van deze groep gaven 4 deelnemers aan dat de tenderkosten acceptabel waren en 4 deelnemers dat ze geen mening hebben. 2 deelnemers waren het hier niet mee eens of oneens en 1 deelnemer was het hier (helemaal) mee oneens.



Verbetermogelijkheden

Enkele verbetermogelijkheden voor de tenderfase die door de opdrachtnemers worden genoemd zijn duidelijker projectdoelstellingen en eindresultaat. Ook wordt de wens geuit om meer dialooggesprekken te voeren gedurende het traject. Ook wordt genoemd dat de tenderfase relatief kostbaar is voor deelnemende partijen. Over de interviews geven deelnemers terug dat dit in veel gevallen als spannend wordt ervaren. Daarom suggereren zij om het mogelijk te maken dit in duo's te doen (wat inmiddels al kan en als standaard werkwijze is



doorgevoerd bij RWS). Tot slot geeft een deelnemer aan dat er oog moet blijven voor het 'onmeetbare' (d.w.z. niet alles is uit te drukken in geld) in een plan dat in sommige gevallen kan dienen als onderscheidend vermogen.

2.1.3 Voorbereidingsfase OG

In de voorbereidingsfase bereidt Rijkswaterstaat het inkooptraject voor. De voorbereidingsfase is door 16 deelnemers doorlopen. Dit aantal is aan de lage kant, waardoor de resultaten met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd moeten worden.

Oprachtgevers die de voorbereidingsfase hebben doorlopen zijn tevreden over de Best Value trainingen en de hulp door het kernteam. Driekwart van de opdrachtgevers is ook te spreken over de begeleiding door het kernteam gedurende het opstellen van de projectdoelstellingen. Twee van de opdrachtgevers zijn ontevreden over de begeleiding door het kernteam bij het doornemen van de meerwaardescan, terwijl drie opdrachtgevers hier juist tevreden over waren.

	Top ((helemaal) mee eens)	Bottom ((helemaal) mee oneens)
De Best Value trainingen hebben mij geholpen om de aanpak te begrijpen.	100%	0%
Bij vragen over de Best Value Aanpak zijn we goed geholpen door het kernteam (ICG).	80%	7%
Bij het opstellen van de geprioriteerde projectdoelstellingen zijn wij goed begeleid door een Best Value adviseur van kernteam (ICG).	74%	14%
Bij het doornemen van de meerwaardescan Best Value zijn wij goed begeleid door een Best Value adviseur van kernteam (ICG). Alleen getoond mits werk- of dienstcontract (Let op: N=6)	50%	33%

Verbetermogelijkheden

Een punt dat genoemd wordt, is de capaciteit van het personeel. Zo noemen twee opdrachtgevers dat er wat minder capaciteit beschikbaar was binnen het kernteam, waardoor ze wisselende adviseurs van het kernteam hadden, of overstapten naar een (externe) Best Value adviseur. Ook geeft men aan dat zij de tijd die in deze fase ging zitten hadden onderschat. Hierover hadden zij meer informatie kunnen gebruiken. Ook geeft men aan dat de transparantie in deze fase een punt van aandacht is.

2.1.4 Beoordelingsfase OG

In deze fase wordt de dominante informatie (prestatie-onderbouwing, risicodossier en kansendossier) en de interviews met sleutelfiguren beoordeeld, wat leidt tot een keuze voor de best beschikbare aanbieder met de meeste waarde voor de laagste prijs.

De beoordelingstrainingen hebben de opdrachtgevers goed geholpen, zoals ook de beoordelingsmethodiek om objectief te selecteren en het opnemen van de interviews. Het merendeel van de opdrachtgevers is ook tevreden over de duur en de beoordelingsmethodiek om de beste marktpartij te kiezen. Hierover zijn bijna 2 van de 10 opdrachtgevers minder tevreden over.



	Top ((helemaal) mee eens)	Bottom ((helemaal) mee oneens)
De Best Value <u>beoordelingstrainingen</u> (<u>masterclasses</u>) hebben mij goed geholpen tijdens de beoordelingsfase.	100%	0%
De <u>beoordelingsmethodiek</u> van Best Value helpt mij om zo objectief mogelijk te selecteren.	84%	8%
Het <u>opnemen van interviews</u> als apart <u>gunningscriterium</u> heeft toegevoegde waarde.	83%	8%
De <u>duur</u> van de beoordeling was acceptabel.	72%	18%
De <u>beoordelingsmethodiek</u> van Best Value helpt mij om de beste marktpartij te selecteren.	67%	16%

Verbetermogelijkheden

Een suggestie van een opdrachtgever voor verbetering is de capaciteit van het kernteam. In het kernteam was geen capaciteit, waardoor een externe adviseur is ingehuurd wat minder efficiënt bleek te zijn.

2.1.5 Onderbouwingsfase OG

Tijdens de onderbouwingsfase is moet de inschrijving worden onderbouwd. Dit betekent dat opdrachtgever start met het controleren van de verifieerbare prestatie informatie (VPI) van de inschrijving van de beoogde opdrachtnemer.

Het merendeel van de opdrachtgevers geeft aan dat de onderbouwingsfase van toegevoegde waarde is. Enkele deelnemers gaven hierop een toelichting, daarin wordt aangegeven dat de onderbouwingsfase de risico's scherp krijgt en uitgangspunten afbakent.

	Top ((helemaal) mee eens)	Bottom ((helemaal) mee oneens)
De onderbouwingsfase heeft toegevoegde waarde voor de uitvoering van het project.	84%	8%

Gevraagd naar het belang van de documenten in deze fase, geeft minimaal driekwart van de opdrachtgevers aan de volgende documenten belangrijk te vinden: Aanname-uitgangspunten/In-Out-lijst, Projectmanagementplan/Plan van Aanpak, Onderbouwing dominante informatie, Gezamenlijk risicodossier en Transitieplanning. Een document dat minder belangrijk wordt geacht door 2 van de 10 opdrachtgevers is de Dag tot dag planning.

	Belangrijk	Niet belangrijk
Aanname-uitgangspunten/In-Out-lijst	100%	0%
Projectmanagementplan/Plan van Aanpak	92%	0%
Onderbouwing dominante informatie	83%	8%
Gezamenlijk risicodossier	83%	0%
Dag tot dag planning	77%	23%
Transitieplanning (alleen getoond mits <u>prestatiecontract</u>)	75%	0%
Planning realisatiefase /uitvoeringsplanning	69%	0%
Onderbouwing inschrijfsom	54%	8%
Detailbegroting kansen	38%	15%
Opstellen KPI's en meetplan	31%	0%
Anders, namelijk*	-	-

*N te laag, N=1 (1^e reactie OG op stukken ON-R)



Verbetermogelijkheden

Als verbetering in deze fase wordt door een enkeling de samenwerking tussen RWS-dienst onderdelen en meer aandacht voor het opstellen van de planning voor de uitvoeringsfase genoemd. Ook wordt gesuggereerd om de aanname/in-out lijst onderdeel te maken van de in te dienen documenten en mee te wegen in het besluit.

Successen

Als successen in de onderbouwingsfase noemen opdrachtgevers het feit dat deze fase bij uitstek zorgt voor scherpheid in de afbakening van het project. Bovendien krijg je in deze fase risico's scherp voor de bril. Ook leert de praktijk dat discussiepunten in deze fase aan het licht komen.

2.1.6 Onderbouwingsfase ON

Tijdens de onderbouwingsfase is het aan de beoogde opdrachtnemer om zijn inschrijving te onderbouwen. Dit betekent dat opdrachtgever start met het controleren van de verifieerbare prestatie informatie (VPI) van de inschrijving van beoogde opdrachtnemer.

Bijna alle opdrachtnemers geven aan dat de onderbouwingsfase van toegevoegde waarde is. Als toelichting geven opdrachtnemers aan dat in deze fase onduidelijkheden helder worden gemaakt en daardoor discussies in een latere fase voorkomen kunnen worden.

	Top ((helemaal) mee eens)	Bottom ((helemaal) mee oneens)
De onderbouwingsfase heeft toegevoegde waarde voor de uitvoering van het project.	94%	0%

De documenten die in deze fase het meest belangrijk worden geacht door minimaal 8 van de 10 opdrachtnemers zijn de Aanname-uitgangspunten/In-Out-lijst, planning realisatiefase/uitvoeringsplanning en het gezamenlijk risicodossier. Het minst belangrijke documenten die door minimaal een derde niet belangrijk gevonden wordt is de detailbegroting kansen.

	Belangrijk	Niet belangrijk
Aanname-uitgangspunten/In-Out-lijst	100%	0%
Planning realisatiefase /uitvoeringsplanning	80%	7%
Gezamenlijk risicodossier	80%	0%
Onderbouwing inschrijfsom	67%	13%
Transitieplanning (alleen getoond mits prestatiecontract), let op: N=8!	63%	0%
Projectmanagementplan/Plan van Aanpak	53%	13%
Onderbouwing dominante informatie	47%	7%
Opstellen KPI's en meetplan	36%	29%
Detailbegroting kansen	33%	33%
Dag tot dag planning	33%	20%
Anders, namelijk*	-	-

*N te laag, N=2 (projectplan & deel kwaliteitsplannen)

Verbetermogelijkheden

Enkele opdrachtnemers benadrukken het samenwerken tussen ON en OG voor een goede relatie. Ook wordt genoemd dat de digitale vergaderingen (zoals gedurende covid) niet de voorkeur hebben. Verder wordt gesuggereerd om de onderbouwing en transitiefase 'sowieso niet te combineren'. Dit is enigszins opmerkelijk, aangezien deze in de basis al gesplitst zijn in twee aparte fasen (in alle aanbestedingsleidraden). De onderbouwingsfase vindt plaats voor opdrachtverlening en de transitiefase start pas na opdrachtverlening. Er is



de mogelijkheid om wel al een transitieplan te maken in de onderbouwingsfase, maar er mag nog niet worden gestart met uitvoeringswerkzaamheden. Er is dan immers nog geen overeenkomst.

Successen

Oprachtnemers geven aan dat verwachtingen (wederzijds) in deze fase duidelijk worden. In deze fase kunnen aannames geverifieerd worden bij de opdrachtgever.

Verschil belang documenten opdrachtnemer / opdrachtgever

Oprachtnemers en opdrachtgevers beoordelen het belang van de diverse documenten op verschillende manieren. In onderstaande tabel volgt een overzicht van het belang dat de twee groepen aan de documenten toebedelen.

	Belangrijk OG	Belangrijk ON
Aanname-uitgangspunten/In-Out-lijst	100%	100%
Projectmanagementplan/Plan van Aanpak	92%	53%
Onderbouwing dominante informatie	83%	47%
Gezamenlijk risicodossier	83%	80%
Dag tot dag planning	77%	33%
Transitieplanning (Alleen getoond mits prestatiecontract)	75%	63%
Planning realisatiefase /uitvoeringsplanning	69%	80%
Onderbouwing inschrijfsom	54%	67%
Detailbegroting kansen	38%	33%
Opstellen KPI's en meetplan	31%	36%

De aantallen voor opdrachtnemer en opdrachtgever zijn te laag om statistische toetsen uit te voeren. Om deze reden moet de vergelijking tussen de twee groepen met enige terughoudendheid worden gedaan.

2.1.7 Uitvoeringsfase OG

Ongeveer 8 van de 10 opdrachtgevers is tevreden over de realisatie van de prestaties en de sturing door de projectdoelstellingen. Bijna de helft is minder tevreden over de wekelijkse rapportage om de risico's te managen.

	Top ((helemaal) mee eens)	Bottom ((helemaal) mee oneens)
Prestaties uit de inschrijving zijn naar tevredenheid gerealiseerd	84%	15%
Projectdoelstellingen hebben geholpen bij de sturing van het project	77%	15%
De Best Value Aanpak heeft bijgedragen aan de samenwerking op het project	62%	15%
Het beoogde (eind)resultaat van mijn project is naar tevredenheid gerealiseerd	61%	15%
De wekelijkse rapportage heeft geholpen bij het gezamenlijk risicomangement van het project	53%	46%
Kans(en) uit de inschrijving is/zijn naar tevredenheid gerealiseerd	46%	31%

Verbetermogelijkheden

Volgens een aantal opdrachtgevers lijkt de BVA uitvoering niet bij alle projecten even handig te zijn. Het gaat dan bijvoorbeeld om projecten waarbij het BVA-traject niet in verhouding staat tot de omvang van het project. Ook komt het voor dat er meer samenwerking nodig is gedurende het traject.



2.1.8 Uitvoeringsfase ON

In deze fase zijn minimaal 8 van de 10 opdrachtnemers tevreden over de realisatie van het eindresultaat en de gerealiseerde prestaties. De helft is minder tevreden over de bijdrage van de Best Value aanpak aan de samenwerking.

	Top ((helemaal) mee eens)	Bottom ((helemaal) mee oneens)
Het beoogde (eind)resultaat van mijn project is naar tevredenheid gerealiseerd	91%	9%
Prestaties uit de inschrijving zijn naar tevredenheid gerealiseerd	82%	9%
Kans(en) uit de inschrijving is/zijn naar tevredenheid gerealiseerd	64%	36%
Projectdoelstellingen hebben geholpen bij de sturing van het project	54%	18%
De wekelijkse rapportage heeft geholpen bij het gezamenlijk risicomanagement van het project	63%	36%
De Best Value Aanpak heeft bijgedragen aan de samenwerking op het project	27%	54%

Verbetermogelijkheden

Twee opdrachtnemers noemen minder wisseling van contactpersonen (en daarmee kennisverlies) bij de opdrachtgever als verbetermogelijkheid in deze fase. Ook wordt gesuggereerd dat de OG vaker aanwezig is op de projectlocatie om de verbinding met elkaar te houden. Verder is er behoefte aan meer uitleg over het gedachtegoed achter de BVA en wordt genoemd dat de weekly reports voor sommige projecten niet als passend ervaren worden.

Successen

Opdrachtnemers geven aan dat het in stand houden van het functioneren en presteren van het areaal zeer goed is dankzij de best value aanpak. Zo is volgens een respondent de betrouwbaarheid (wat neerkomt op het aantal storingen) in eerste contract jaar met 8% verbeterd en in tweede contractjaar met 14% verbeterd. Daarnaast maakt de sturing op Key Performance Indicators (KPI's) dat de projectdoelstellingen ook daadwerkelijk worden gehaald.

Een ander noemt als grootste prestatie het feit er een CO2 reductie is gerealiseerd door elektrisch te werken en biobrandstof te gebruiken. Ook noemt een respondent het OMS dashboard als een succesfactor. Dankzij het OMS dashboard wordt inzicht verleend in de lopende activiteiten en prestaties, waardoor het projectmanagement gefundeerde beslissingen kan nemen. Ook komt naar voren dat er maatregelen zijn genomen op gebied van bereikbaarheid en het beperken van omgevingshinder.

Als succesvolle kansen wordt bovendien genoemd dat de toegankelijkheid en veiligheid verbeterd zijn door de aanleg van luie trappen op steigers, die op- en overstappen eenvoudiger en veiliger maken. Dit zou ook voor toekomstig gebruik een positieve aanpak zijn. Ook noemt een respondent duurzame energieopwekking via een Zonneveld (Systeem A1) als succesvolle kans. Dit wordt gezien als een succesvolle stap richting duurzaamheid en kan op de lange termijn ook bijdragen aan een kostenbesparing. Tot slot blijkt de inzet voor duurzaamheid uit de gerealiseerde duurzaamheidsbesparing OV-verlichting, waarbij gedurende het traject ca. 70% bespaard is op de energiekosten.

Verschil uitvoeringsfase opdrachtnemer en opdrachtgever

De aantallen voor opdrachtnemer en opdrachtgever zijn te laag om statistische toetsen uit te voeren, waardoor er geen goede vergelijking tussen de resultaten mogelijk is. Wel is het mogelijk om de gegeven antwoorden tegen elkaar af te zetten. Hierbij is het belangrijk om in het achterhoofd te houden dat gezien het lage aantal verschillen



met terughoudendheid geïnterpreteerd moeten worden. De verschillen in de tabel hieronder zijn daarmee louter indicatief.

	Top box OG	Top box ON
Prestaties uit de inschrijving zijn naar tevredenheid gerealiseerd	84%	82%
Projectdoelstellingen hebben geholpen bij de sturing van het project	77%	54%
De Best Value Aanpak heeft bijgedragen aan de samenwerking op het project	62%	27%
Het beoogde (eind)resultaat van mijn project is naar tevredenheid gerealiseerd	61%	91%
De wekelijkse rapportage heeft geholpen bij het gezamenlijk risicomanagement van het project	53%	63%
Kans(en) uit de inschrijving is/zijn naar tevredenheid gerealiseerd	46%	64%

2.1.9 Toekomstige projecten

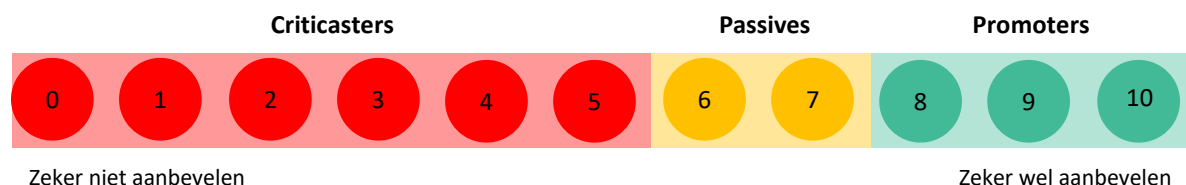
Hoewel de helft van de opdrachtgevers de Best Value aanpak opnieuw zou gebruiken, geven enkele opdrachtgevers aan dat de keuze voor BVA afhankelijk is van het type contract. Hierbij wordt door twee opdrachtgevers het prestatiecontract expliciet als minder geschikt genoemd. Bijna 8 van de 10 opdrachtnemers/inschrijvers zou de BVA opnieuw willen gebruiken, onder andere worden de duidelijkheid en de interviews genoemd waar men zich als expert kan onderscheiden.

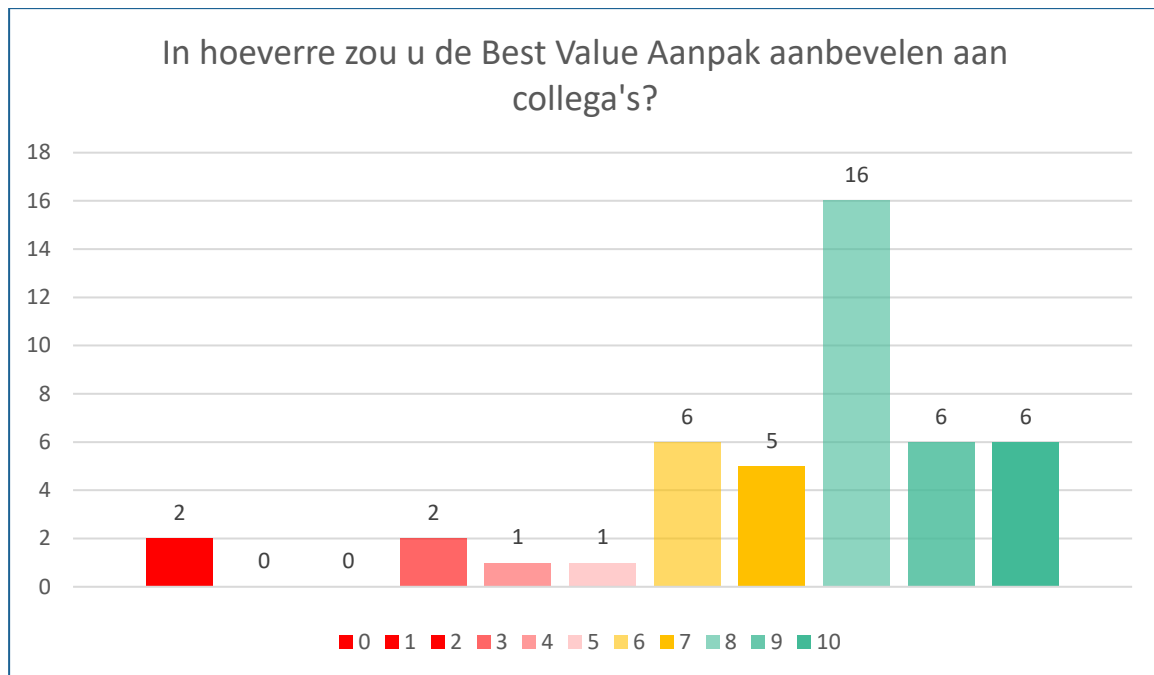
	Top box (helemaal) mee eens	Bottom box (helemaal) mee oneens
Ik zou de Best Value aanpak opnieuw willen gebruiken voor een ander project (N=14) Alleen getoond aan OG	50%	21%
Ik schrijf graag opnieuw in op een Best Value project van Rijkswaterstaat (N=35) Alleen getoond aan ON/inschrijver	77%	14%

Deelnemers geven terug dat de BVA absoluut een meerwaarde heeft. Zo helpt het bijvoorbeeld om de risico's te beperken en is veel informatie al in een vroeg stadium duidelijk voor de verschillende partijen. Eén deelnemer noemt de BVA zelfs een "geweldig traject om te doen". Wel geven deelnemers aan dat de BVA veel tijd en energie kost. Het is daarom belangrijk om de wederzijdse verwachtingen in een vroeg stadium aan elkaar te matchen.

European Net Promoter Score (NPS)

Deelnemers is gevraagd in hoeverre zij de BVA zouden aanbevelen op een schaal van 0-10. Hiermee valt een Net Promotor Score te berekenen. Deelnemers die een 0-5 geven zien we hierbij als criticasters. Een 6 of 7 valt in de categorie passieven. Promotors zijn zij die een 8, 9 of 10 geven. De Net Promotor Score is uiteindelijk het verschil tussen het totale percentage Promotors en het totale percentage Criticasters.





NPS = 48.89 (%Totaal Promoters - %Totaal Criticasters)

Rijkswaterstaat krijgt een NPS van 48.89, wat betekent dat er meer promoters dan criticasters zijn. Met andere woorden, gebruikers zouden de BVA aanbevelen aan hun collega's.

Als toelichting op de NPS wordt genoemd dat de BVA enerzijds goed gewerkt heeft, door bijvoorbeeld het benutten van een expert ter onderscheiding en de onderbouwingsfase en expliciet de aanname- en uitgangspuntenlijst komen als positieve punten naar voren. Aan de andere kant vraagt het ook veel inspanning en worden hier ook weer de prestatiecontracten als minder geschikt benoemd.

Specifieke verbeteringen in de Best Value aanpak

Tot slot hadden de deelnemers de mogelijkheid om tips, verbeteringen en leerpunten door te geven. De wens om de BVA aanpak in alle fasen terug te laten komen, komt hier naar voren. Daarnaast wordt ook genoemd dat de BVA aanpak deels te strak/rigide is en niet voor ieder project geschikt. Ook komt de wens naar worden om begeleid te worden door BVA experts, als ook om de BVA voor alle fasen te hanteren. Tot slot noemen deelnemers de mogelijkheid om een second opinion te vragen.



3 | Conclusies

De sleutelfunctionarissen bij projectteams opdrachtgever (OG) en opdrachtnemer (ON) hebben inzicht gegeven in een aantal waardevolle elementen en verbeterpunten van de Best Value aanpak. Zoals ook eerder in dit rapport benoemd, dienen resultaten gezien het geringe aantal respondenten met enige terughoudendheid te worden gegeneraliseerd.

Over bijna alle aspecten van elke fase is de meerderheid van de opdrachtgevers en opdrachtnemers tevreden. De Best Value Aanpak blijkt daarmee absoluut meerwaarde te hebben voor de gebruikers. Zo worden expliciet de interviews als positief benoemd, waarbij bepaalde elementen uit de inschrijving toegelicht kunnen worden. Ook het benutten van de expertrol wordt gewaardeerd en het feit dat veel aspecten al in een vroeg stadium duidelijk zijn, waardoor risico's beperkt worden en duidelijkheid gecreëerd wordt. Met de BVA is het bovendien mogelijk om als opdrachtnemer onderscheidend te zijn. In onderstaande tabel is een overzicht van de meest en minst waardevolle / gewaarde aspecten van elke fase opgenomen.

Fase	Meest waardevol/gewaardeerd	Minst waardevol/gewaardeerd
Tenderfase (ON/inschrijver)	De acceptabele duur	De tenderkosten
Vorbereidingsfase (OG)	De Best Value trainingen	doornemen van de meerwaardescan
Beoordelingsfase (OG)	Beoordelingstrainingen (masterclasses)	De duur van de fase
Onderbouwingsfase (OG)	Aanname-uitgangspunten/In-Out-lijst	Dag tot dag planning
Onderbouwingsfase (ON)	Aanname-uitgangspunten/In-Out-lijst	De detailbegroting kansen
Uitvoeringsfase (OG)	Prestaties uit de inschrijving zijn naar tevredenheid gerealiseerd	De wekelijkse rapportage
Uitvoeringsfase (ON)	Het eindresultaat	De mate waarin de BVA heeft bijgedragen aan samenwerking

“Opdrachtnemers worden uitgedaagd om de expertise en onderscheidende punten in de bedrijfsvoering te tonen.”

Voor komende projecten zou de helft van de opdrachtgevers en driekwart van de opdrachtnemers/inschrijvers de Best Value aanpak opnieuw willen gebruiken. Wel is het volgens de deelnemers zo dat het BVA traject veel tijd en energie kost. Ook is het niet altijd even geschikt voor elk project (bijvoorbeeld bij een prestatiecontract). Het BVA traject lijkt minder geschikt voor kleinere projecten, omdat de inspanning niet in verhouding staat tot de omvang van het project. Ook wordt de wens geuit om in contracten meer ruimte voor opdrachtnemers te laten. Daarnaast is meer dialoog vanuit RWS wenselijk, als ook genoeg capaciteit binnen het kernteam en een vast contactpersoon, zodat kennis niet verloren gaat en de efficiëntie erin wordt gehouden. Een ander specifiek element dat als aandachtspunt naar voren komt is het wekelijkse rapport, dat in een aantal projecten als te rigide wordt ervaren. Dit raakt tevens aan het feit dat de BVA vooral in proportie moet zijn met de opdracht. Gezien de omvang van het traject is de BVA voor sommige (kleinere) projecten minder geschikt.

“BV heeft grote pluspunten zoals eerder beschreven maar kan wat rigide zijn. Als voorbeeld hiervan is de wekelijkse. Dit format stond vast en mocht niet worden gewijzigd. Echter, het sloot niet aan bij de praktijk in de uitvoeringsfase.”



Tot slot is er ook een verbeterpunt dat voor alle verschillende fasen van toepassing is, namelijk het terugkomen op de BVA aanpak in alle fasen. Op die manier kan een vaste lijn aangehouden worden, zodat zowel OG als ON weer dezelfde uitgangspunten hanteren.

“Ik zie echt meerwaarde van deze aanpak. Voorwaarde is wel dat hij goed wordt toegepast, ook tijdens de uitvoeringsfase, met passende ondersteuning vanuit de RWS-organisatie.”

Deelnemers doen bovendien een aantal concrete aanbevelingen. Allereerst gaat het daarbij om een aantal generieke aanbevelingen, die er voor kunnen zorgen dat samenwerking tussen OG en ON effectiever verloopt.

1. Stimuleer de OG om regelmatig aanwezig te zijn bij op de projectlocatie.
2. Organiseer gezamenlijke kanssessie voor OG en ON.
3. Houdt aandacht voor het regelmatig evalueren van de risicoverdeling en werk deze indien nodig bij.
4. Zorg voor een grondige en transparante documentatie van afspraken in de uitvoeringsfase.
5. Zorg voor continuïteit in het contractteam en duidelijke communicatie hierover.
6. Werk samen met RWS om personele wisselingen te minimaliseren en zorg voor adequate kennisoverdracht bij teamwisselingen.
7. Implementeer een gestructureerd kennisbeheersysteem om belangrijke informatie vast te leggen en toegankelijk te maken voor nieuwe teamleden. Moedig daarbij kennisdeling en samenwerking aan om zo het verlies van parate kennis te minimaliseren.
8. Definieer sleutel functionarissen aan beide zijden en zorg ervoor dat zij gedurende het project betrokken blijven.
9. Implementeer regelmatige evaluatiesessies om de voortgang te bespreken en eventuele knelpunten aan te pakken.
10. Zorg voor eenduidigheid in rekenregels, vooral met betrekking tot de Milieu Kosten Indicator (MKI), om eerlijke beoordelingen te waarborgen.

Naast de meer generieke aanbevelingen doen respondenten een aantal concrete aanbevelingen voor (lopende) Best Value projecten.

1. Maak de opbouw van de wekelijkse rapportage minder rigide en meer aanpasbaar aan de behoeften van het project (echter wordt door RWS aangegeven dat dit sinds 2020 al wordt gedaan).
2. Zorg voor duidelijke communicatie en betrokkenheid, ook als RWS niet de leidende rol heeft.
3. Benadruk het belang van de juiste KPI's met duidelijke omschrijvingen en meetbare resultaten.
4. Verminder het gewicht van interviews met sleutelfunctionarissen in de totale beoordeling.
5. Verstrek meer achtergrond en toelichting over doelstellingen vóór aanvang van het aanbestedingsproces en moedig daarbij interacties aan tussen de OG en de inschrijvers.
6. Vereenvoudig de doorlooptijd en mate van detail in de onderbouwingsfase om efficiëntie te bevorderen.
7. Voer periodieke evaluaties uit tijdens de uitvoeringsfase om de voortgang te waarborgen.



Uw contactpersonen

Jennifer Wyduba – j.wyduba@enneus.nl

Vincent Boswijk – v.boswijk@enneus.nl

Hoofdkantoor Groningen

Sylviuslaan 5
9728 NS Groningen

Postbus 473
9700 AL Groningen

Kantoor Utrecht

Arthur van Schendelstraat 650
3511 MJ Utrecht

T. 050 – 711 52 55
info@enneus.nl
www.enneus.nl