



Rijkswaterstaat  
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

SCENTER®

# Best Value Procurement / Prestatieinkoop in Nederland

Amersfoort, 26 mei 2011

Jeroen van de Rijt  
Wiebe Witteveen

[www.scenter.nl](http://www.scenter.nl)



Rijkswaterstaat  
Ministerie van Infrastructuur en Milieu


SCENTER®


# De familie




1

[www.scenter.nl](http://www.scenter.nl)





Rijkswaterstaat  
Ministerie van Infrastructuur en Milieu



# Geschiedenis van BVP in NL

2005	Radboud UMC: maintenance projects (€ 700K)
2006	
2007	
2008	Heijmans: bitumen supply (€ 12 mln) Ballast Nedam: Acoustic fencing along railway track (€ 300K) Ballast Nedam: Metal piles (not finished) IHC Merwede: Personal Protection Equipment (€ 500K) Ballast Nedam: Decorative prefab screen along railway (postponed) Heijmans: bitumen emulsion / road surface dressing (€ 2 mln) IHC Merwede: renovation of tug boats (not finished)
2009	Ballast Nedam: Fuels for cars and machinery (€ 8 mln) Heijmans: gas oil supply for projects (€ 9 mln) Municipality of Den Bosch: retention settling tank (€ 1mkn) Rijkswaterstaat: 16 infrastructural projects in the Fast Track Project (€ 800 - 900 mln)
2010	Rijkswaterstaat: ESA project (€ 2mln) Water board De Dommel: hydrology services (€ 300K) Boehringer Ingelheim: Individual Business Travel (€ 375K) Ballast Nedam: Prefab concrete paving stones (€ 3 mln) Woningcorporation: building 7 apartments (€ 1 mln) Waterbedrijf Limburg (currently running): € 10 mln) Ballast Nedam: Wholesalers for hardware and tooling (€ 6 mln) Corus: inspection and renovation of sewers (€ 600K) Ballast Nedam: bridge (to start)

www.scenter.nl





Rijkswaterstaat  
Ministerie van Infrastructuur en Milieu





www.scenter.nl

**2** **Nutside** - Indagatiecommissie Transport en Logistiek Nederland maakt zich grote zorgen over de nabereiding van de rijksweg Utrecht.

**6** **Keuze** - De verkieping van nieuwbevoentgen zal dan even in het eerste kwartaal van 2011 worden afgevoerd. Verkeers, is project minder dan een jaar geleden.

**11** **Opzet** - Ook voor Uvora-NH is de kwaliteit van het water vast te stellen van een simpelweg verbreden gaat een tijd te ver.

**12** **Uitdaging** - Bij een pasteflowersproject in Brussel de krijgen de verkieping een positieve draaiende draagvlak dat voldoende is de groei te garanderen.

DAARBLAD VOOR DE BOUW

# Cobouw

Woensdag 18 mei 2011 / Nummer 16

16 | **overweld** | 17 | **aanpak** | 18 | **aanpak**

**NU IN DE ITINER STORE!**



## Boskalis gaat Nederrijn verbreden

**Aanmeer voor het eerst ook verantwoordelijk voor plantfase**

De aannemer krijgt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de verbreding van de Nederrijn. Het project wordt uitgevoerd door Boskalis en de aannemer wordt verantwoordelijk voor de plantfase van de verbreding. Dit is een eerste voorbeeld van een aannemer die ook verantwoordelijk is voor de plantfase van een project.

**Keuze** - Boskalis gaat in de Nederrijn aan de verbreding van de rivier. Het project wordt uitgevoerd door Boskalis en de aannemer wordt verantwoordelijk voor de plantfase van de verbreding. Dit is een eerste voorbeeld van een aannemer die ook verantwoordelijk is voor de plantfase van een project.


**Keuze** - Boskalis gaat in de Nederrijn aan de verbreding van de rivier. Het project wordt uitgevoerd door Boskalis en de aannemer wordt verantwoordelijk voor de plantfase van de verbreding. Dit is een eerste voorbeeld van een aannemer die ook verantwoordelijk is voor de plantfase van een project.


**Keuze** - Boskalis gaat in de Nederrijn aan de verbreding van de rivier. Het project wordt uitgevoerd door Boskalis en de aannemer wordt verantwoordelijk voor de plantfase van de verbreding. Dit is een eerste voorbeeld van een aannemer die ook verantwoordelijk is voor de plantfase van een project.

## Sterke overheid nodig voor watersector

De watersector heeft een sterke overheid nodig om de kwaliteit van het water te garanderen. Dit is een eerste voorbeeld van een aannemer die ook verantwoordelijk is voor de plantfase van een project.


**Keuze** - Boskalis gaat in de Nederrijn aan de verbreding van de rivier. Het project wordt uitgevoerd door Boskalis en de aannemer wordt verantwoordelijk voor de plantfase van de verbreding. Dit is een eerste voorbeeld van een aannemer die ook verantwoordelijk is voor de plantfase van een project.


 Rijkswaterstaat  
 Ministerie van Infrastructuur en Milieu



## Laagste prijs niet meer bepalend bij aanbesteding Rijkswaterstaat

zaterdag 21 mei 2011



**Laagste prijs niet meer bepalend bij aanbesteding Rijkswaterstaat**

**STW financiert nieuwe optechnologieprogramma's**

**Afgelopen dinsdag ondertekenden de combinatie Grontmij-Boskalis en Rijkswaterstaat in Randwijk het contract voor afgraving van uiterwaarden in de Nederrijn.**

Op zich niet zo bijzonder; wel meer van de 35 deelprojecten van 'Ruimte voor de Rivier' komen nu in de uitvoeringsfase. Maar deze contractondertekening moet het begin vormen van een fundamenteel andere wijze van aanbesteden. Althans, dat is de vurige hoop van NLingenieurs, de organisatie van ingenieursbureaus.

'Als dit goed verloopt, dan is er echt sprake van een kentering', zegt ir. Paul Oortwijn, directeur van NLingenieurs. Want niet langer is de prijs het allesoverheersende criterium voor gunning van een aanbesteding, maar gaan marktpartijen (aannemers, ingenieursbureaus, eventueel kennisinstellingen) veel meer werken op basis van een vertrouwensrelatie met de opdrachtgever. Het vaak gehanteerde laagste prijs-criterium is al jaren een obstakel in de samenwerking van Rijkswaterstaat met ingenieursbureaus en aannemers.


'Projecten werden opgeknipt in delen en voor elke fase moest dan een goedkoopste aanbieder uit de bus komen. Een heilloze weg. Onder invloed van de Europese regelgeving is daarbij de redenatie: er is geen verschil in aanbieders, er is alleen verschil in aanbiedingen. Maar het gaat wel degelijk om de aanbieder en om de vertrouwensrelatie met de opdrachtgever. In deze nieuwe aanpak van best value procurement selecteer je niet primair het product, je selecteert je partner', aldus Oortwijn.


Die selectie van een samenwerkingspartner moet gebaseerd zijn op een zogenaamde past performance meting, waarbij garanties op tafel komen dat de partner de gevraagde kwaliteit kan leveren, dat hij de risico's begrijpt en beheerst, dat hij op tijd levert, dat hij goed communiceert met belanghebbenden en omwonenden, en dat hij eventuele hinder minimaliseert.

Volgens Oortwijn is deze methode van 'quality based selection' in Australië, Canada en de VS al gemeengoed. In Canada is deze methodiek in de aanbestedingsregelgeving voor ingenieursdiensten sinds 2008 voorgeschreven. 'Opdrachtgevers hebben daar inmiddels de ervaring dat ze op deze wijze meer waarde voor hun dollar krijgen', aldus Oortwijn.

**Bron:** [Technisch Weekblad](#)

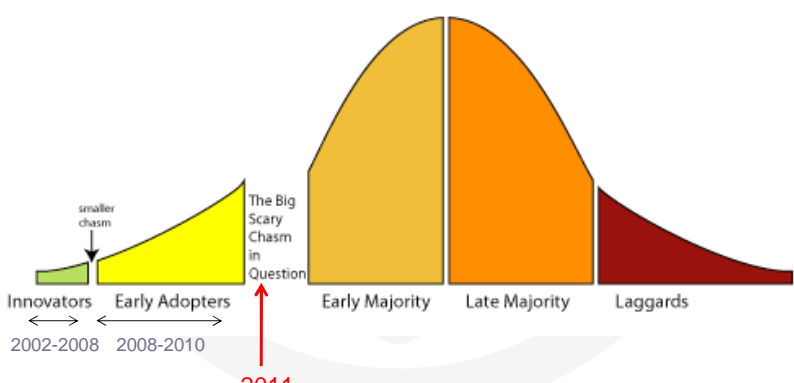
www.scenter.nl


 Rijkswaterstaat  
 Ministerie van Infrastructuur en Milieu



# Crossing the chasm

Geoffrey Moore's 'Crossing the Chasm' diagram  
circa 1991



smaller chasm  
 The Big Scary Chasm in Question  
 2011

www.scenter.nl


Rijkswaterstaat  
Ministerie van Infrastructuur en Milieu
SCENTER<sup>®</sup>

## Toepassing BVP binnen NL








WATERSCHAPSBEDRIJF  
LIMBURG

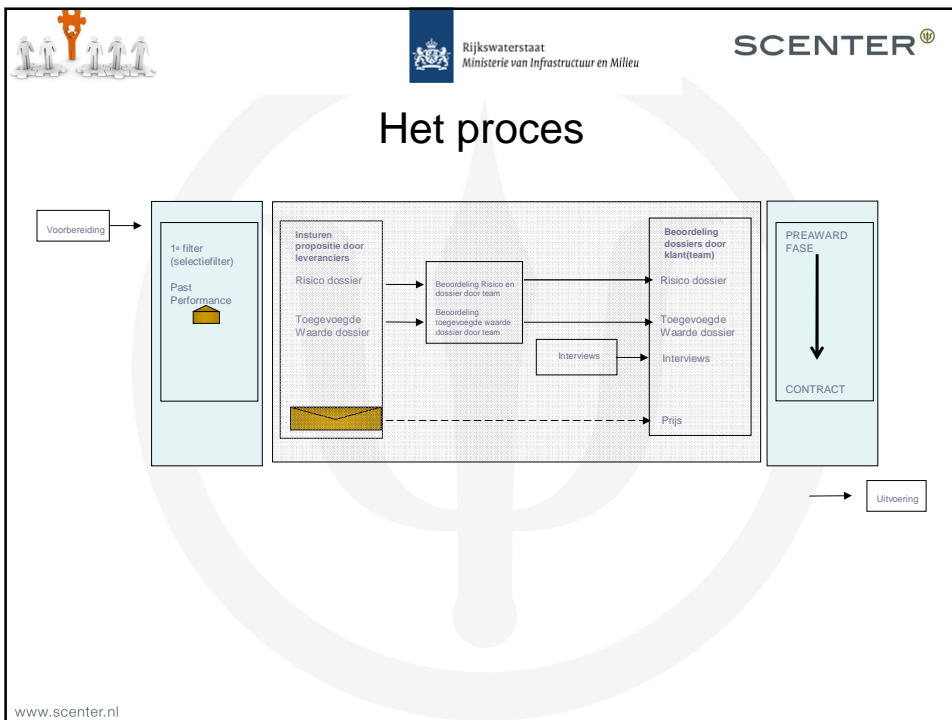






www.scenter.nl

6





## Onderwerpen

- Voorbereiden van een BVP project
- Samenstellen van de EMVI
- Objectief beoordelen van plannen
- Interviews houden
- Ranking bepalen
- Pre-award fase uitvoeren
- Projectuitvoering



## Onderwerpen

- **Vorbereiden van een BVP project**
- Samenstellen van de EMVI
- Objectief beoordelen van plannen
- Interviewvragen opstellen
- Ranking bepalen
- Pre-award fase uitvoeren
- Projectuitvoering



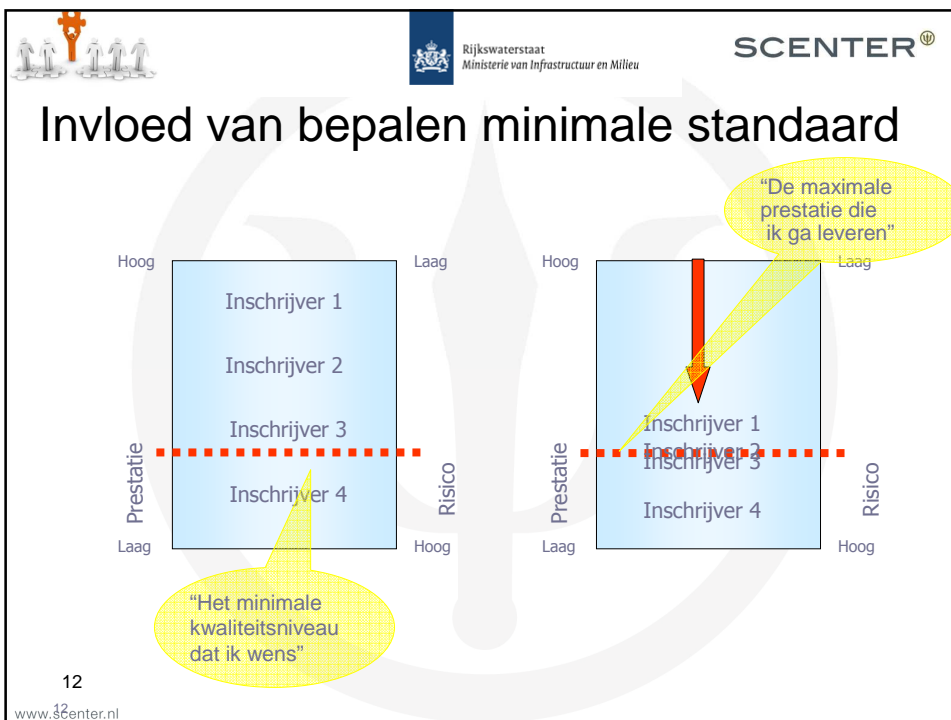
## Vorbereiding van een BVP Project

- Kiezen van een sponsor
- Opstellen strategisch kader
- Kiezen van kernteam
- Opleiden van kernteam
- Kiezen van een project
- Opstellen van een planning
- Kiezen van de EMVI samenstelling (zo meer)
- Opleiden van de aanbieders



## Onderwerpen

- Vorbereiden van een BVP project
- **Samenstellen van de EMVI**
- Objectief beoordelen van plannen
- Interviews houden
- Ranking bepalen
- Pre-award fase uitvoeren
- Projectuitvoering



12

### Nadelen EMVI decompositie

- Leidt er toe dat de non-expert (OG) criteria, subcriteria en aandachtspunten gaat voorschrijven die eigenlijk door de experts (de markt) zouden moeten worden erkend / bepaald
- Leidt ertoe dat aanbieders deze decompositie "zonder nadenken" gaan volgen
- Leidt er toe dat er vanuit de markt minder gedifferentieerd gaat worden / kan gaan worden
  - Het helpt de non-performers in hun aanbidding
- Leidt er toe dat unieke items die een expert ziet niet "in het format" passen (omdat de non-expert opdrachtgever ze niet zag!)

13



## EMVI-criteriatabel

Criterion	Aandachtspunten	Doelstelling Opdrachtgever
2 a Risicomanagement (kwaliteitscriterium)	1.1 Identificatie belangrijke risico's 1.2 Identificatie effectieve beheersmaatregelen 1.3 SMART 1.4 Ambitie en commitment	Risico's minimaliseren t.b.v. het realiseren van de projectdoelstellingen
2 b Kansmanagement (kwaliteitscriterium)	2.1 Identificatie belangrijke kansen 2.2 Identificatie effectieve maatregelen om kansen te benutten 2.2 SMART 2.3 Ambitie en commitment	Kansen maximaliseren om waarde toe te voegen aan de projectdoelstellingen
2 c Planningsmanagement (kwaliteitscriterium)	3.1 Identificatie van: - activiteiten - kritieke pad - mijlpalen 3.2 Consistentie met het ingediende risico en kansen plan	Inschrijver toont met een realistische planning aan dat de streefdata/mijlpalen worden gehaald.



## EMVI-criteriatabel

Criterion	Aandachtspunten	Doelstelling Opdrachtgever
2 d-1 Interview Sleutelfunctionaris 1 (kw aliteitscriterium)	4.1 Vertrouwd en consistent met het pakket en de Inschrijving zoals blijkt uit de antwoorden	Sleutelfunctionarissen van inschrijver die het pakket en de Inschrijving doorgronden en zich eraan committeren
2 d-2 Interview Sleutelfunctionaris 2 (kw aliteitscriterium)	4.2 Passende kennis en ervaring zoals blijkt uit de antwoorden	
2 d-3 Interview Sleutelfunctionaris 3 (kw aliteitscriterium)	4.3 Keuze van sleutelfunctionarissen	
2 d-4 Interview Sleutelfunctionaris 4 (kw aliteitscriterium)		



## Wel of geen Past Performance?



## Selectie- en gunningcriteria

- Selectiecriteria: is de ondernemer geschikt om de opdracht uit te voeren
- Gunningcriteria: welke aanbieding is het meest aantrekkelijk. Gunning vindt altijd pas plaats na de selectie.
- Voorwaarde voor zowel gunning- als selectiecriteria: relevant en proportioneel voor de opdracht



## Onderwerpen

- Voorbereiden van een BVP project
- Samenstellen van de EMVI
- **Objectief beoordelen van plannen**
- Interviews houden
- Ranking bepalen
- Pre-award fase uitvoeren
- Projectuitvoering

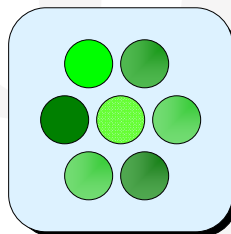


## Dominante informatie

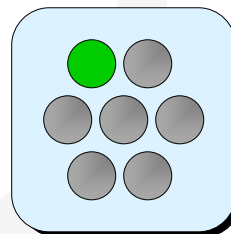
- Minimaliseert de tijd voor beslissingsvorming / beslissingstijd
- Zorgt ervoor dat zelfs “de blinde” het kan zien
- Zorgt ervoor dat iedereen meer gefocust is

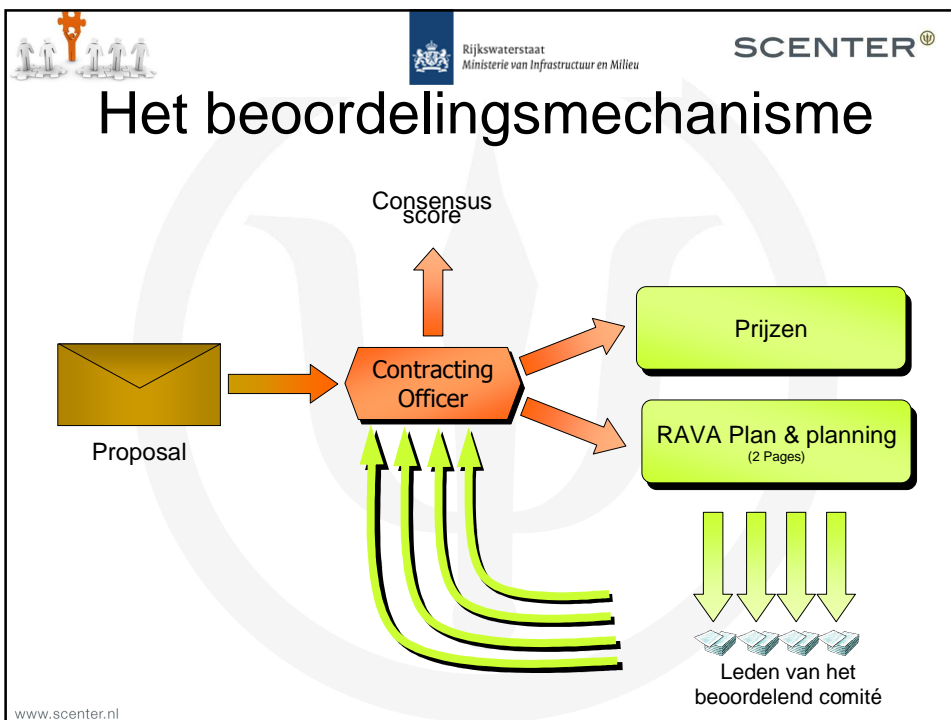
***Vraag: Bij welk scenario, scenario 1 of scenario 2, is het gemakkelijker / hoeven we de minste tijd te besteden om de meest groene leverancier te onderscheiden?***

Scenario 1



Scenario 2







## Totstandkoming beoordelingscijfers

De beoordeling van de EMVI risico-, kansen- en planningsmanagement geschiedt door per criterium:

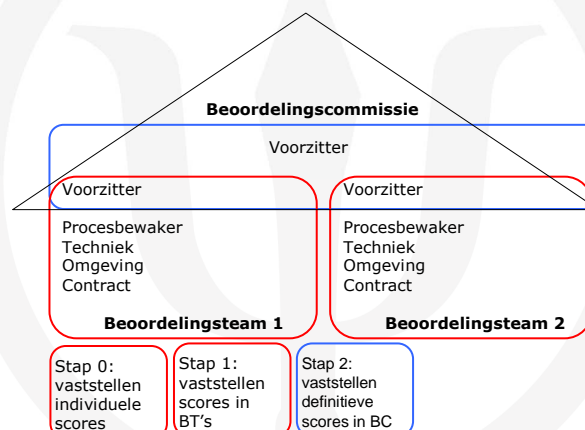
- te bepalen welke inschrijving de beste en de minste is
- van de tussenliggende inschrijvingen de rangorde vast te stellen
- cijfers te geven aan de beste en de minste inschrijving
- cijfers te geven aan de tussengelegen inschrijvingen.

10 ↓ ↑ 2

Dit geschiedt op individueel-, team- en commissieniveau



## Teamindeling bij RWS



## Voorbeelden Risico: Uitval hardware

SCENTER®

- **plan inschrijver 1**

- We gaan samen met de opdrachtgever een analyse maken van de huidige hardware. Uit de analyse blijkt mogelijk dat oude hardware moet worden vervangen door meer state-of-the-art hardware. We zullen deze state-of-the-art hardware dan zo spoedig mogelijk bestellen. Hiervoor maken we gebruik van onze preferred supplier met wie we al jaren zaken doen.

- **plan inschrijver 2**

- Het kan zijn een laptop defect raakt. Belangrijk is dat de werknemer kan blijven werken. Wij stellen een werkwijze voor waarbij met elke computer met internet alle applicaties en alle data benaderd kunnen worden. Dit betekent dat “met de computer van de buurman” ook gewerkt kan worden (uiteraard is alles beveiligd). Daarnaast stellen we voor dat er een aantal identieke reservelaptops op kantoor aanwezig zijn voor noodgevallen.

[www.scenter.nl](http://www.scenter.nl)

## Voorbeelden Risico: Vergunning is niet tijdig verkregen

SCENTER®



- **Plan inschrijver 1**

- We gaan direct na gunning met de opdrachtgever en de stakeholders om tafel zitten. We schrijven op basis van dat overleg een notitie die we vervolgens gaan bespreken. Doelstelling is om samen een beeld te hebben van de taak die voorligt.

- **Plan inschrijver 2**

- Uit onze analyse van de vergunningen en de referentiefasering blijkt dat de kapvergunning in de gemeente Wageningen kritiek is. We zullen in onze fasering aan de zuidzijde van het werk starten, waardoor 3 maanden extra tijd is om de kapvergunning te verkrijgen.

[www.scenter.nl](http://www.scenter.nl)



 Rijkswaterstaat  
 Ministerie van Infrastructuur en Milieu
 SCENTER<sup>®</sup>

## Beoordelen van Risicodossiers

Grote risico's		
<b>Risico 1</b>	Verstoring van bibliotheekpersoneel	← Risicodossier leverancier 1
<b>Oplossing</b>	We zullen een planning maken en bekendmaken met welke hoek we eerst beginnen	
<b>Risico 2</b>	Een 2950 lumen lamp is niet zo helder als een 3150 lumen lamp	
<b>Oplossing</b>	We zullen een 3150 lumen lamp gebruiken	
<b>Risico 3</b>	De huidige lampen zijn van gevaarlijk materiaal	
<b>Oplossing</b>	We kunnen ze lozen	
<b>Risico 4</b>		
<b>Oplossing</b>		
<b>Risico 5</b>		
<b>Oplossing</b>		

		Grote risico's
	<b>Risico 1</b>	Er zijn sprinklers geïnstalleerd in het hele gebouw, slechts 10 cm boven de lampen waar we aan zullen werken. Als we per ongeluk met een ladder tegen een sprinkler aanstoten bestaat het risico dat deze afgaat waarna de boeken kunnen worden beschadigd
→	<b>Oplossing</b>	We nemen contact op met de installateur van de sprinklerinstallatie. Wij vragen hem om plastic beschermers voor de sprinklers. We installeren deze beschermers telkens in de plekken waar we gaan werken
	<b>Risico 2</b>	Verstoring van studenten en personeel
	<b>Oplossing</b>	We geven met borden aan waar we bezig zijn. We vragen het personeel om die gebieden aan te geven waar het het meest druk is. Die gebieden doen we op tijden dat het minder druk is in de bibliotheek
	<b>Risico 3</b>	Risico van stroomuitval
	<b>Oplossing</b>	Er bestaat een kleine kans op volledige stroomuitval. We zorgen voor een noodaggregaat dat direct in werking treedt.

Risicodossier leverancier 2

www.scenter.nl



 Rijkswaterstaat  
 Ministerie van Infrastructuur en Milieu
 SCENTER<sup>®</sup>

## Onderwerpen

- Voorbereiden van een BVP project
- Samenstellen van de EMVI
- Objectief beoordelen van plannen
- **Interviews houden**
- Ranking bepalen
- Pre-award fase uitvoeren
- Projectuitvoering

www.scenter.nl



## Bepalen te interviewen personen

- Bijvoorbeeld (bij Tata Steel)
  - Hoofduitvoerder
  - Uitvoerder
  - Meest relevante onderaannemer
    - Ter eigen keuze!

Elk gesprek maximaal 1 uur

Per persoon een gesprek

Per aanbieder dus 3 separate gesprekken



## Interviews



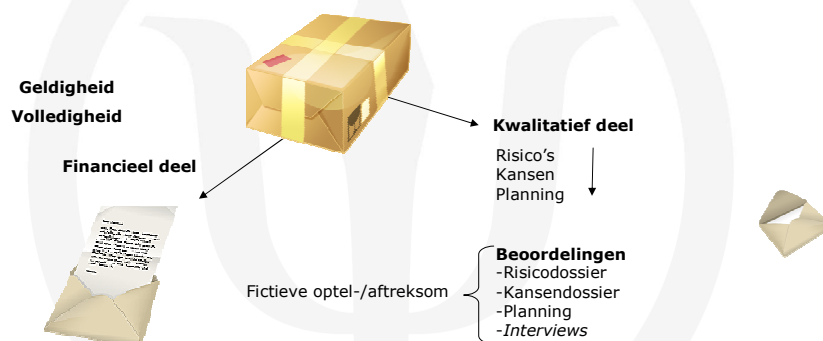


## Onderwerpen

- Voorbereiden van een BVP project
- Samenstellen van de EMVI
- Objectief beoordelen van plannen
- Interviews houden
- **Ranking bepalen**
- Pre-award fase uitvoeren
- Projectuitvoering



## Selecteren van de leverancier



**Fictieve inschrijfsom** = Som targetprijzen -/- fictieve aftreksom

Inschrijving met laagste fictieve inschrijfsom = EMVI



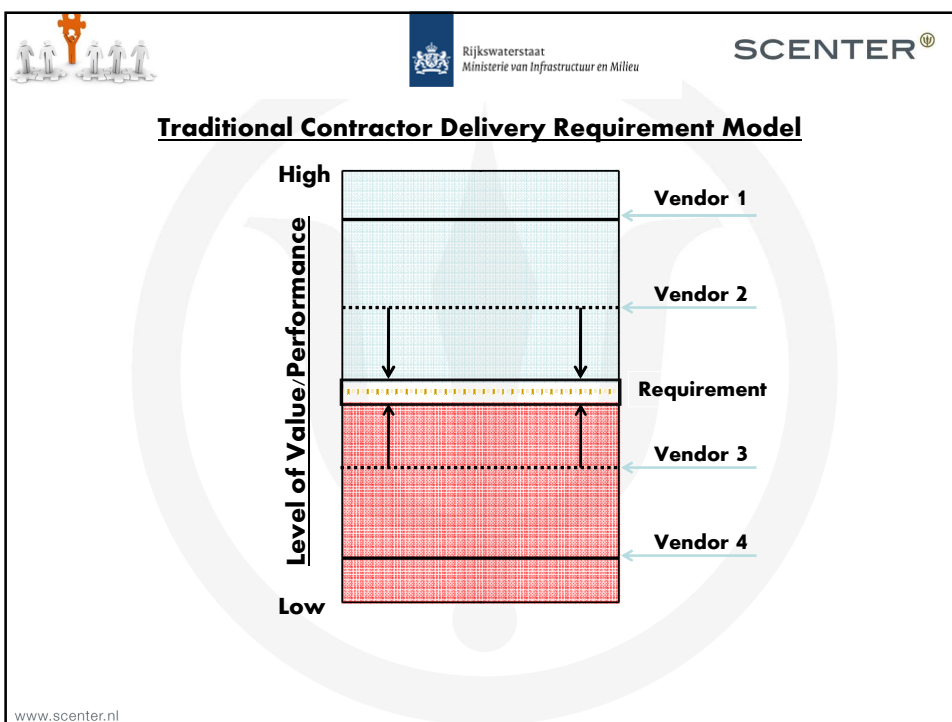
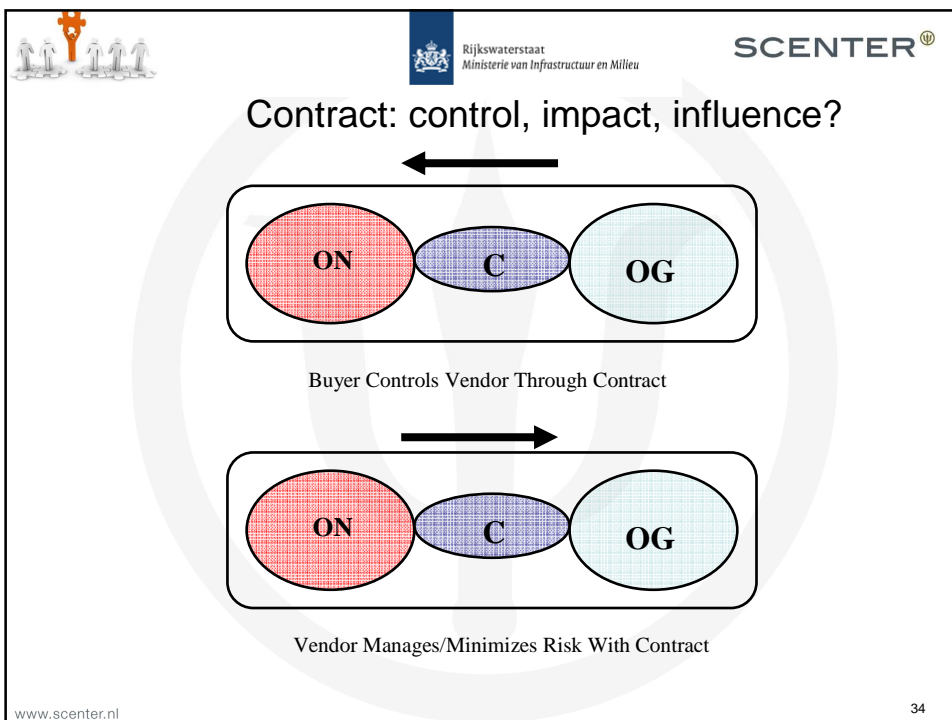
## EMVI-scoretabel

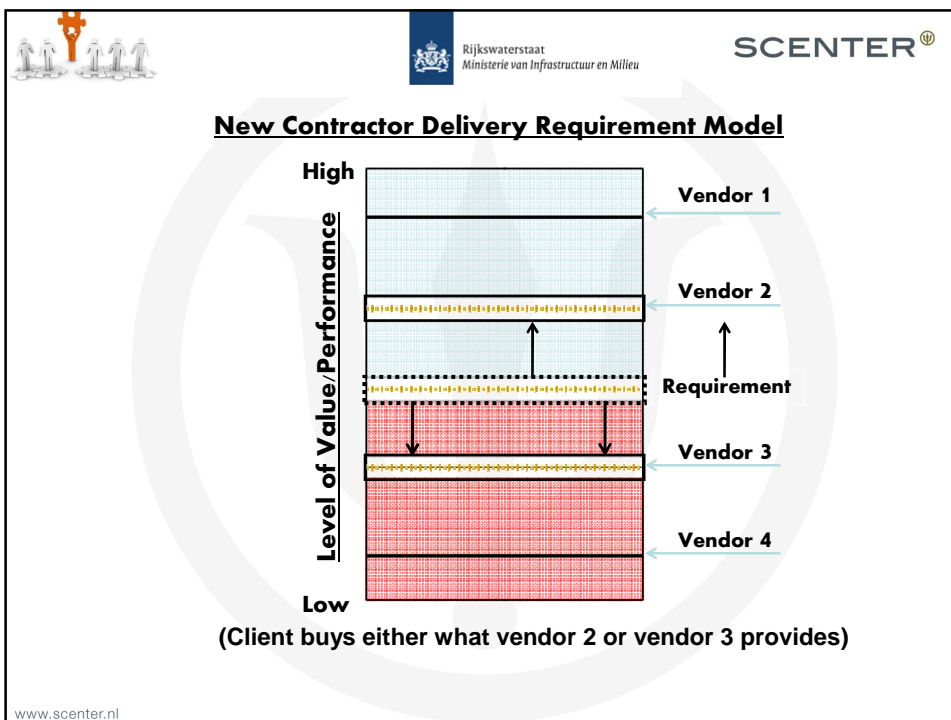
Criterium	Maximale kwaliteitswaarde (€)	Beoordelings-cijfer	Behaalde kwaliteitswaarde (€)	Totaal (€)
2a Risicomanagement	€ 26.000.000,-			
2b Kansmanagement	€ 19.500.000,-			
2c Planningsmanagement	€ 19.500.000,-			
2d-1 Interview sleutelfunctionaris 1	€ 6.500.000,-			
2d-2 Interview sleutelfunctionaris 2	€ 6.500.000,-			
2d-3 Interview sleutelfunctionaris 3	€ 6.500.000,-			
2d-4 Interview sleutelfunctionaris 4	€ 6.500.000,-			
Totale Kwaliteitswaarde criterium 1 t/m 4				
Inschrijvingsom				
Fictieve Insc. hrijfprijs (Inschrijvingsom minus Totale kwaliteitswaarde)				



## Onderwerpen

- Voorbereiden van een BVP project
- Samenstellen van de EMVI
- Objectief beoordelen van plannen
- Interviews houden
- Ranking bepalen
- **Pre-award fase uitvoeren**
- Projectuitvoering





- 
- ## De Pre-award fase
- Stelt de (beoogde) opdrachtnemer in staat proactief te handelen in plaats van reactief
  - De (beoogde) opdrachtnemer geeft aan wat hij gaat leveren
  - De (beoogde) opdrachtnemer kan aangeven wat hij op welk moment van de opdrachtgever verwacht en hem daarop aanspreken
  - Het geeft de (beoogde) opdrachtnemer de kans om verrassingen richting de opdrachtgever te minimaliseren (en daarmee te voorkomen dat hij straks een slechte beoordeling krijgt)
  - Het geeft de (beoogde) opdrachtnemer de tijd om het project van A tot Z te plannen, inclusief alle details
- www.scenter.nl
- 37



## Pre-award fase (of opstartfase)

- Dé belangrijkste fase is de zogenaamde “pre-award”-fase
- Aan het eind van deze fase heeft de opdrachtnemer het project van A tot Z gepland.

De fase bestaat uit 3 stappen:

- De pre-award kick off
- De pre-award periode
- De pre-award meeting



## Pre-award Kick Off

- Er komt een Kick Off meeting met de beoogde opdrachtnemer
- De beoogd opdrachtnemer krijgt
  - Alle risico's zoals gezien door de overige aanbieders
    - Niet: hun oplossingen
    - Niet: hun Value Added proposities (kansen)
  - Alle zorgen van de klant (technisch en niet-technisch van aard)



## In de pre-award periode

- De (beoogde) opdrachtnemer coördineert het project met zijn belangrijkste onderaannemers
- Het “technische” aanspreekpunt bij de opdrachtgever bekijkt het voorstel van de beoogde) opdrachtnemer en bespreekt zijn zorgen
- Er wordt een risicomanagementplan (risicodossier) opgesteld waarin alle risico's en zorgen staan en de wijze waarop deze worden geminimaliseerd
- Er wordt een format opgesteld voor een wekelijks rapportage
- Er wordt een definitieve, gedetailleerde planning opgesteld



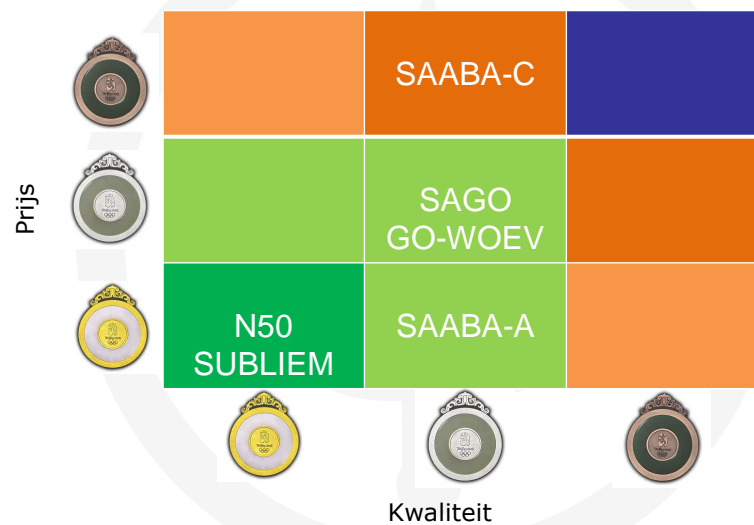
## Onderwerpen

- Voorbereiden van een BVP project
- Samenstellen van de EMVI
- Objectief beoordelen van plannen
- Interviews houden
- Ranking bepalen
- Pre-award fase uitvoeren
- **Projectuitvoering**



## Doel Wekelijkse Rapportage

- Problemen in het verleden:
  - Het was onduidelijk hoe goed een project liep
  - Niet in staat alle problemen en risico's te identificeren
  - Onduidelijk waarom meerwerk en vertraging zich voordeden
  - Onduidelijk wie precies meerwerk en vertraging veroorzaakten
  - Administratie OG en ON niet consistent
- Voordelen voor de OG
  - Geeft OG een wekelijkse analyse van de risico's van het project
  - Geeft dominante informatie over de stand van het project
  - Rapporten worden geanalyseerd om te identificeren waar er verbeteringen kunnen worden aangebracht
  - Rapporten laten de 'performance' zien van de gehele (project-)organisatie
- Voordelen voor de ON
  - Laat ON alle veranderingen voor kosten en planning in kaart brengen
  - Stelt ON in staat OG op eigen falen aan te spreken
  - Geeft ON een overzicht van alle besluiten van OG





## Dominante resultaten bij RWS

- Marktpartijen zijn tevreden over de aanpak en geven het proces gemiddeld een “8”
- Tenderkosten zijn met 60% gedaald
- Doorlooptijd van aanbesteding is met 50% gedaald



## Leerpunten uit de Nederlandse praktijk

- Prestatieinkoop is een paradigma-verandering
  - Training en communicatie essentieel voor succes
- Een project doen is één, er een werkwijze van maken is twee....
- Een kernteam is essentieel
- ‘Best value’ in plaats van laagste prijs vertaalt zich in toegevoegde kwaliteit door inschrijvers
  - En: hoogste kwaliteit gaat vaak hand in hand met laagste of gemiddelde inschrijvingsprijs
- Interviews leveren onderscheidend vermogen
- De inkoopfase is minder belangrijk dan de pre-award fase!



Rijkswaterstaat  
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

SCENTER®

Meer informatie



[www.prestatieinkoop.com](http://www.prestatieinkoop.com)

[www.scenter.nl](http://www.scenter.nl)