



Rijkswaterstaat  
*Ministerie van Infrastructuur en Milieu*

# Best Value maakt RWS een betere partner

RWS PPO

*Tjeerd Roozendaal*  
*Hoofdingenieur-directeur PPO*



## Herinneringen RWS en de val van de bouw

Sep 2001            Zembra 'gesjoemel met miljoenen', Ad Bos, 88-98  
Dec 2002            presentatie conclusies Bouwenquête

- Rouw in de bouw
- Juridificering tal van processen, aanbesteden
- Relatie bouw – opdrachtgevers ernstig verstoord
- Nog steeds dominant cultuur bepalend (prof. Marcel Veenswijk (VU))



## Herinneringen RWS, de transitie

2003 Nieuwe Directeur-generaal Bert Keijts

- Rijkswaterstaat wordt professioneel opdrachtgever
- Invoeren marktbenadering geïntegreerde contracten
- Markt, tenzij
- Afstand markt-RWS vergroot, relatie verhard
- Wantrouwen regeert

2006 50% volume aanbesteed

2007 Rijkswaterstaat durft 'toonaangevend opdrachtgever'

2008 Wonder van Wiebe, de start met Best Value



## Herinneringen RWS, de weg omhoog

2010 Nieuwe Directeur-generaal Jan Hendrik Dronkers

2010 100% volume aanbesteed

- Markt, tenzij vervangen door 'Samen met de markt'
- Rijkswaterstaat neemt verantwoordelijkheid, zet de toon
- Dialoog met de markt
- Invoeren prestatieketen

2016 Marktvisie

*Wij excelleren, als “bouwers van Nederland”, door betrouwbaar, aanspreekbaar en inspirerend te zijn en we werken voor burgers en bedrijven samen aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.*



## Herinneringen RWS, de weg omhoog

Meer:

- Strategisch personeelsbeleid gericht op open, transparante cultuur
- Shift in leiderschap van rule based naar principle based
- Structuur op basis van samenwerken
- Introverte, arrogante houding (Metze, 2010) maakt plaats voor open en professioneel opdrachtgeverschap
- 2016/2017 nieuwe top



# Herinneringen RWS, de weg omhoog

## Best Value

2008 Wonder van Wiebe

2008 Spoedwegmaatregelen

2008-heden hofleverancier Best Value congres US

2015 Kernteam Best value, doorontwikkeling standaard

2017 Groep van 25+ Best Value experts en veelvoud aan practitioners



## Waarom doen we eigenlijk Best Value bij RWS?

- Benutten expertise in de markt en van RWS
- Creëren van transparantie over prestaties
- Meer focus op organisatiedoelen: doelmatiger inkopen en uitvoeren
- Goede start van samenwerking

Maar ook:

- Past bij organisatiedoelen op HRM, cultuurinterventie
- Draagt bij aan gewenste cultuur en leidende principes
- Past bij nieuwe generatie RWSers en bouwers, generatiebrug
- Succesvol, zo succesvol dat...



## Strategisch plan Best Value bij RWS

- 2015-2018 – veranker in generieke werkwijze. Standaarden, opleidingen, BV adviseurs.
- Ingenieursdiensten > €1.000.000, focus op planstudie en instandhoudingsadvies
- Prestatiecontracten > Alle natte en droge prestatiecontracten vanaf 1-1-2018
- D&C > Europese aanbestedingsgrens, afwegingskader Best Value

NB Geen koppelingen met strategische HRM opgave, geen waarde toekennen aan Best Value als approach.



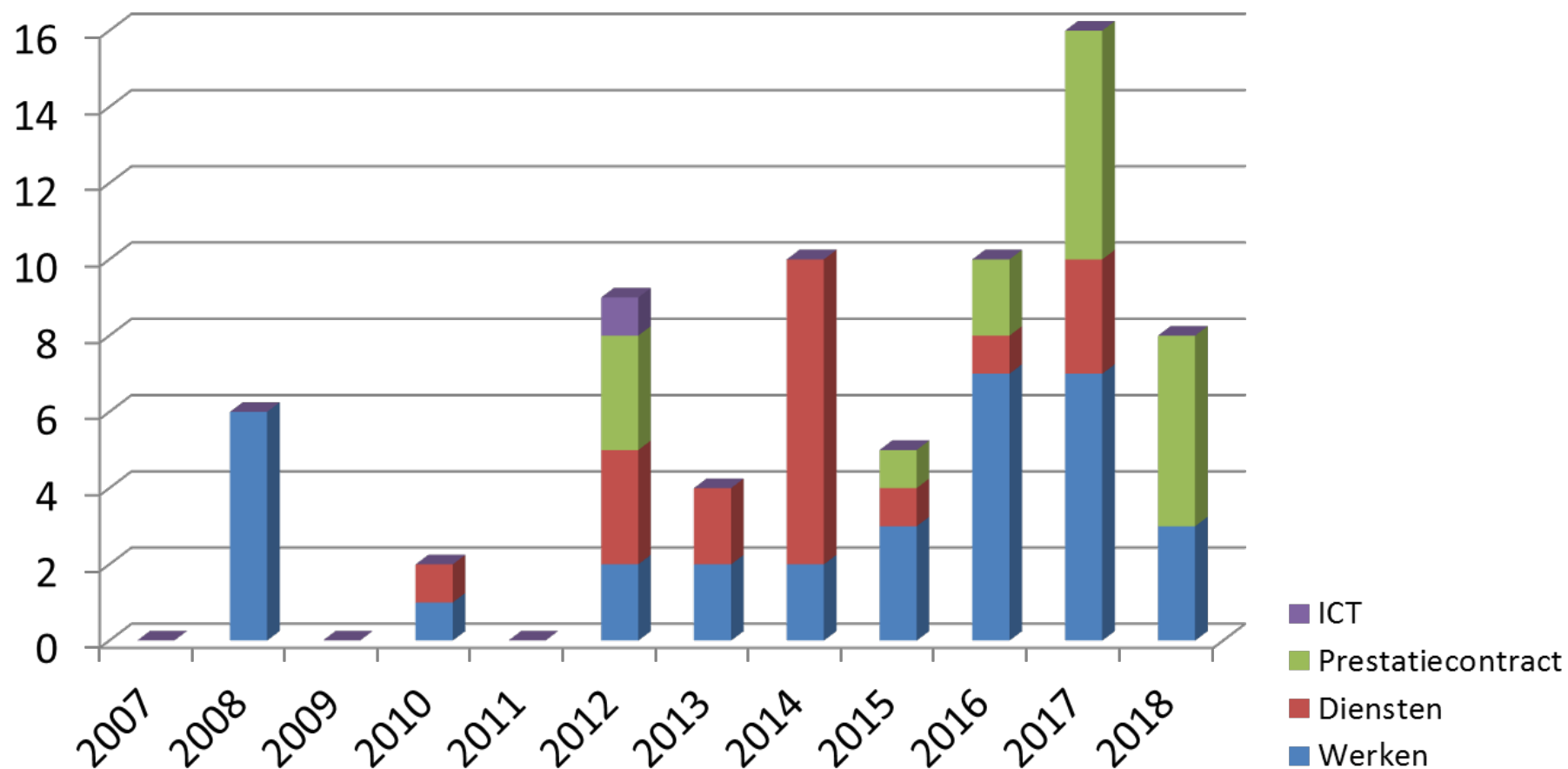


## Best Value sluit aan op de Marktvisie

Van:	Naar:
1. Hiërarchische OG-ON relatie	Samenwerken in de keten op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit, met ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid en waarbij de opgave voorop staat.
2. Eigen belang voorop stellen	Denken, werken, handelen en leren in ketens
3. Zenden en reactie handelen	Dialogo voeren en anticiperend handelen
4. Vechtverhoudingen	Excelleren in onze werken die gestart zijn vanuit reële randvoorwaarden
5. Opportunistisch gedrag	Vroegtijdig samen in gesprek over risico's, informatiebehoefte en dilemma's
6. Handelen op basis van macht en sturen op contract	Handelen op basis van kracht en sturen op houding en gedrag
7. Concurrentievoordeel door bezit van kennis	Concurrentievoordeel door snelheid van ontsluiten en toepassen juiste kennis



## Aantal Best Value projecten aanbested





## Aantal Best Value projecten aanbested

Jaar	Aantal Best Value projecten aanbested	Plafondbedrag	Inschrijfprijs
2008	6	€ 0	€ 0
2009	0	€ 0	€ 0
2010	2	€ 22.500.000	€ 13.529.000
2011	0	€ 0	€ 0
2012	9	€ 83.150.000	€ 52.327.078
2013	4	€ 19.730.000	€ 14.304.336
2014	10	€ 40.330.000	€ 30.565.050
2015	5	€ 40.400.000	€ 34.455.025
2016	10	€ 260.646.000	€ 195.405.253
2017	16	€ 91.675.495	€ 117.083.271
2018	8		
<b>Totaal</b>	<b>70</b>	<b>€ 558.431.495</b>	<b>€ 457.669.013</b>



## Metrics 15 afgeronde projecten RWS

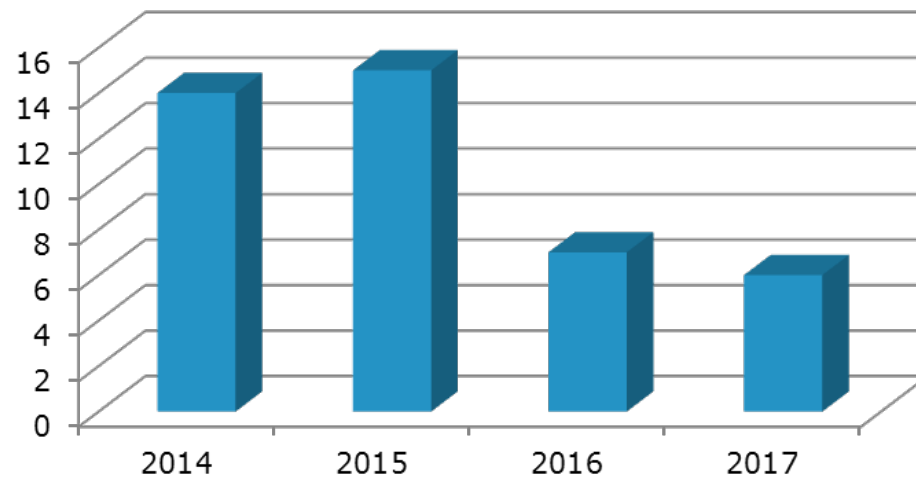
	Totaal	Diensten (#7)	Werken (#8)
Gem. plafondbedrag	9,8 M€	2,4 M€	13 M€
Gem. inschrijvingsom	6,7 M€ (72%)	1,8 M€ (74%)	8,6 M€ (68%)
Gem. wijzigingen & claims	3,0 M€ (45%)	0,9 (48%)	3,9 (45%)
Gem. over/onderschrijding plafondbedrag	103%	108%	103%

- Bij niet Best Value diensten is het gemiddelde percentage wijzigingen en claims 68%
- Interessant om cijfers inschrijvers in te zien, financiële performance



## Knelpunten in projecten

### Tekortkomingen PPO



- Trend is 50% minder tekortkomingen (claims naar ON)



## Als... dan ...

- Als er een directe relatie is tussen claims en de kwaliteit van samenwerking, dan maakt de aanbestedingsmethodiek van Best Value RWS meer succesvol;
- Als best value projecten leiden tot hogere waarderingcijfers van de prestatie, dan maakt Best Value RWS meer succesvol;
- Als samenwerking in kwalitatieve (waardering) en in kwantitatieve cijfers zichtbaar verbetert, dan wordt de Marktvisie meer gerealiseerd.
- Er is correlatie tussen Best Value inzetten en een betere samenwerking met marktpartijen.



## Maar... wat ...

- Maar wat als BV als approach zou worden gekoppeld aan het HRMO beleid van de organisatie?
  - Waardering vakmanschap
  - Meer besluitvorming door experts ipv manager
  - Samen werken door bij te dragen
  - Persoonlijk leiderschap
- Lerende organisatie, kennisontwikkeling?

Waar zou Best Value zijn zonder de verbinding met organisatieontwikkeling?

Was Best Value zonder cultuurschokken zo succesvol geweest bij RWS?