

“Als wij de bal hebben, kunnen zij niet scoren”

De effectiviteit van de Best Value aanpak



Naam: Larissa Albersen
Studentnummer: 563116
Titel scriptie: De effectiviteit van de Best Value aanpak
Afstudeerorganisatie: Het NIC
Geheimhouding: Nee
Onderwijsinstelling: Academie Diedenoort Facility Management
Studiejaar: 2019/2020
Inleverdatum: 5 juli 2020

Titelpagina

Student:	Larissa Albersen
Studentnummer:	563116
Klas:	FMN-F02
Cluster:	HFM
Toetscode:	HFMRAP1A.5
Project:	De effectiviteit van Best Value aanpak
Opdrachtgever:	Jelle Wenselaar Jelle.Wenselaar@hetnic.nl +316 29 00 08 36
Onderwijsinstelling:	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Studierichting:	Academie Diedenoort Facility Management
Docent begeleider:	Marcel van Dommelen
Stagebiedende organisatie:	Het NIC Bogert 26 5612 LZ Eindhoven Nederland 085 040 4179 Inkoopprojecten.hetnic.nl
Inleverdatum:	5 juli 2020
Geheimhouding:	Nee

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding	9
Hoofdstuk 2. Wat is Best Value?	10
Hoofdstuk 3. Organisatie analyse.....	12
§3.1 NIC Holding.....	12
3.2 Het NIC.....	12
§3.3 Het NIC – Eindhoven.....	13
§3.4 7's analyse	13
§3.5 Vijfkrachtenmodel Porter	15
Hoofdstuk 4. Probleemdefiniëring	16
§4.1 Aanleiding.....	16
§4.2 Probleemstelling.....	16
§4.3 Doelstelling.....	16
§4.4 Kader van het onderzoek	17
Hoofdstuk 5: Methodologische verantwoording	18
§5.1 Adviesvraag	18
§5.2 Hoofdvraag & deelvragen.....	18
§5.3 Soort onderzoek	18
§5.4 Onderzoeksmethode	19
§5.6 Beperkingen.....	20
Hoofdstuk 6. Oriëntatie onderzoek.....	21
Hoofdstuk 7. Onderzoeksresultaten	24
§7.1 De oorspronkelijke vorm van de Best Value benadering	24
§7.1.1 De oorspronkelijke vorm van de Best Value benadering in Amerika.....	24
§7.1.2 De omschreven vorm van de Best Value benadering in Nederland.....	24
§7.1.3 Conclusie	25
§7.2 De effectiviteit van het gebruik van de Best Value benadering.....	27
§7.2.1 Het gebruik van de Best Value benadering in de praktijk	27
§7.2.2 De effectiviteit van de Best Value benadering in de praktijk	31
§7.2.3 Conclusie	34
§7.3 Het imago van de Best Value benadering	37
§7.3.1 De tevredenheid van de opdrachtgevers over de Best Value benadering	37
§7.3.2 De knelpunten binnen de toepassing van de Best Value benadering.....	39

§7.3.3 Conclusie	41
Hoofdstuk 8. De gewenste situatie	42
Hoofdstuk 9. De conclusie.....	43
Hoofdstuk 10. De discussie.....	45
§10.1 De kwaliteit van het onderzoek.....	45
§10.2 Verklaring van de resultaten	45
§10.3 Suggesties vervolgonderzoek	45
Hoofdstuk 11. Het advies	46
Hoofdstuk 12. De implementatie	48
Nawoord.....	52
Bibliografie	53
Bijlagen	55
Bijlage 1: Organogram.....	55
Bijlage 2: Schematisch overzicht afdelingen Het NIC.....	56
Bijlage 3: Lijst van geïnterviewden opdrachtgevers.....	57
Bijlage 4: Lijst van geïnterviewden experts.....	58
Bijlage 5: Topiclijst interviews met opdrachtgevers.....	59
Bijlage 6: Topiclijst interviews met experts.....	63
Bijlage 7: Topiclijst enquête	64
Bijlage 8: Resultaten data onderzoek.....	66
Bijlage 9: Resultaten interviews met opdrachtgevers.....	68
Bijlage 10: Best Value basistraining.....	94
Bijlage 11: Uitgewerkte interviews met experts	97
§11.1 Pascal Evertz	97
§11.2 Jeroen van de Rijt	99
§11.3 Marcel Niemeijer	100
§11.4 Jorn Verweij.....	102
Bijlage 12: Resultaten enquête	104
Bijlage 13: Checklist - Dean Kashiwagi	114
Bijlage 14: Onderzoek Best Value binnen de ICT	115
Bijlage 15: Onderzoek Best Value binnen FM	116
Bijlage 16: Uitleg visualisatie	117

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “De effectiviteit van de Best Value aanpak”. Het NIC en Best Value Nederland ondersteunen dit onderzoek. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Academie Diedenoort Facility Management aan de Hogeschool van Arnhem & Nijmegen en in opdracht van stagebedrijf Het NIC. Van 3 februari tot en met 5 juli heb ik gewerkt aan het onderzoek en het schrijven van deze scriptie.

De scope van het onderzoek is bepaald samen met mijn opdrachtgever, Jelle Wenselaar. Het onderzoek dat ik heb uitgevoerd was grootschalig en complex. De onderzoeksvraag en adviesvraag zijn bepaald samen met mijn docentbegeleider. Door middel van kwalitatief onderzoek heb ik antwoord kunnen geven op de onderzoeksvraag, zodat hier uiteindelijk een advies uitgerold kon worden. Tijdens dit onderzoek heb ik begeleiding gekregen van mijn docentbegeleider Marcel van Dommelen en mijn opdrachtgever/stagebegeleider Jelle Wenselaar. Zij stonden voor mij klaar en hebben mijn vragen dusdanig beantwoord, zodat ik verder kon met mijn onderzoek.

Graag zou ik mijn docentbegeleider willen bedanken voor de prettige ondersteuning tijdens dit onderzoek. Tevens wil ik mijn opdrachtgever/stagebegeleider bedanken voor de ondersteuning, de kansen die ik gekregen heb en de kennis die ik heb mogen vergaren binnen Het NIC.

Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Ik wil de geïnterviewde personen bedanken voor hun tijd en eerlijkheid tijdens het interview. Ook wil ik de respondenten bedanken die de tijd hebben genomen om mijn enquête in te vullen. Zonder hen had ik dit onderzoek niet tot een succesvol einde kunnen brengen.

Tot slot wil ik alle experts bedanken die door middel van het bijdragen van expertise, mij verder hebben geholpen in het onderzoek. In het bijzonder dank ik hiervoor Pascal Evertz, voor het delen van zijn kennis en Jolanda Lempers, voor de Best Value training die ik heb mogen bijwonen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Larissa Albersen

's-Hertogenbosch, 5 juli 2020

Managementsamenvatting

Best Value is een inkoopaanpak die men gebruikt om de efficiëntie van een project te vergroten. De Best Value aanpak is gegrond op de overtuiging dat hoe meer informatie er beschikbaar is, hoe beter men deze informatie gebruikt, des te beter de toekomst voorspeld kan worden en des te minder beslissingen er in de toekomst genomen moeten worden. De opdrachtnemer is de expert, hij/zij is beter in staat dan wie dan ook om deze informatie te gebruiken om risico's te signaleren en beheersen.

Er is steeds meer kritiek op de Best Value aanpak. Opdrachtgevers gebruiken de Best Value aanpak namelijk steeds vaker onvolledig en/of incorrect. Dit leidt tot hybride Best Value aanbestedingen. Dit zijn aanbestedingen die de Best Value aanpak verkeerd of onvolledig hebben toegepast. Door deze hybride Best Value aanbestedingen is het imago van de Best Value aanpak beschadigd. Om dit imago te redden, dient er duidelijk geschept te worden over hoe de aanpak gebruikt dient te worden.

Het doel van dit onderzoek is om een rapport op te leveren dat aantoont hoe opdrachtgevers de Best Value aanpak binnen Europese aanbestedingen effectief toe dienen te passen, zodat Het NIC zich naar potentiële klanten kan profileren als deskundige, betrouwbare Best Value adviseur. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld "Wat zijn de benodigde succesfactoren voor het effectief toepassen van de Best Value aanpak?".

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, diepte interviews met opdrachtgevers, interviews met verschillende Best Value experts. Tot slot heeft men een enquête uitgerold. Door middel van de diepte interviews is er een duidelijk beeld ontstaan van het gebruik van de aanpak in de praktijk. Er is gebleken dat hybride vormen daadwerkelijk leiden tot een minder effectief resultaat. Ook is uit de interviews gebleken dat organisaties met veel expertise in huis moeite hebben om uit te zoomen en de opdrachtnemer los te laten in de uitvoering. Door middel van de gesprekken met de experts is een duidelijker beeld ontstaan van het huidige imago van de aanpak. Zo is er gebleken dat het voornamelijk in de uitvoering misgaat. Tot slot heeft de enquête aangetoond dat de knelpunten voornamelijk met traditioneel gedrag te maken hebben. Opdrachtgevers vallen snel terug in traditioneel gedrag, waardoor de aanpak niet tot zijn recht komt.

Op basis hiervan zijn een aantal adviezen opgesteld. Dit zijn zowel strategische, tactische als operationele adviezen. De strategische adviezen zijn het toevoegen van een "definitie fase" aan de voorbereiding. In Nederland is de voorbereiding lang niet zo uitgebreid als de aanpak beoogt. Door meer definitie toe te voegen, voorkomt men interpretatieproblemen en discussies in de uitvoering. Een ander strategisch advies is het toevoegen van het TONNNO principe in alle fases van de Best Value aanpak. Dit resulteert wederom in minder interpretatieproblemen en discussies in de uitvoering. Daarnaast draagt het TONNNO principe bij aan de juridische eisen van een Europese aanbesteding. Het tactische advies is het loslaten van traditioneel gedrag. Dit houdt in dat de opdrachtgever de opdrachtnemer los dient te laten in de uitvoering. Het advies is om de Best Value expert ook gedeeltelijk mee te laten lopen in de uitvoering. De operationele adviezen zijn het betrekken van het management in de nieuwe manier van denken en het kernteam dominant laten beoordelen. Deze adviezen geven geen garantie voor een effectieve toepassing van de Best Value aanpak. De Best Value aanpak dient namelijk ten alle tijden volledig en correct gebruikt te worden. Ook dient er altijd een A+ gecertificeerde Best Value expert het traject te begeleiden.

Tot slot zou een eventueel vervolgonderzoek zich kunnen richten op de gewenste gedragsverandering van opdrachtgevers, tijdens een Best Value traject.

Definities & afkortingen

Aanbieder:	Dienstverlenende partij.
Best Value aanpak:	Inkoopbenadering geschreven door Dean Kashiwagi, met als uitgangspunt dat de opdrachtnemer de expert is.
Best Value benadering:	Inkoopbenadering geschreven door Dean Kashiwagi, met als uitgangspunt dat de opdrachtnemer de expert is.
Best Value gecertificeerd:	Een persoon is Best Value gecertificeerd als hij/zij Best Value trainingen gevolgd heeft en hiervoor een certificaat ontvangen heeft. Er zijn 4 niveaus, namelijk A+, A, B+ en B. A+ is het hoogst.
BV:	Best Value. Een inkoopbenadering met als uitgangspunt dat de opdrachtnemer expert is.
BVA:	Best Value approach. Benaming voor de Best Value aanpak, waarbij men refereert naar Best Value als een benadering en gedachtegang en geen methode. Een methode is namelijk een middel om ergens te komen en BVA wordt ook gebruikt in de uitvoering, dus nadat het doel bereikt is.
BVP:	Best Value Procurement. In Nederland is er een stroming die BVA, omschrijft als BVP. Hier refereert men naar Best Value als een methode in plaats van een aanpak.
DGA:	Directeur-groootaandeelhouder.
Expert:	In dit onderzoek is de opdrachtnemer expert.
Gunnen op waarde:	Een prijsbeoordelingsmethode, waarbij kwaliteit wordt omgezet in geld.
Het NIC:	Het Nederlands Inkoop Centrum.
Hybride:	Vermenging van ongelijksoortige zaken (Nederlandse Encyclopedie , 2020). In dit geval een incorrecte vermenging van inkoopmethodes.
IST:	Huidige situatie.
Kernteam:	Dit is het projectteam van de opdrachtgever. In de Best Value aanpak noemt men dit een kernteam. Er zijn enkele eisen verbonden aan het vormen van een kernteam. Zo dient de trekker minimaal A of A+ Best Value gecertificeerd te zijn.

Knock-out:	Een knock-out is een situatie waarin de inschrijver meteen uitgesloten wordt en geen kans meer maakt op de aanbidding. Een knock-out kan voorkomen door bijvoorbeeld het overschrijden van het plafonbedrag.
Metrics:	Statistieken beschreven in cijfers en getallen.
Negometrix:	Website waar alle Europese aanbestedingen op gepubliceerd worden. Aanbieders kunnen via deze website zich inschrijven op een aanbidding.
Opdrachtgever:	Inkopenende partij.
Opdrachtnemer:	Dienstverlenende partij.
Plafondbedrag:	Het maximale bedrag dat de opdrachtgever bereid is om uit te geven aan de dienst, levering of werk.
Sleutelfunctionarissen:	Dit zijn de personen die na de aanbesteding daadwerkelijk het project gaan uitvoeren.
Scope:	De scope van een project is de omvang van het project waarvoor de opdrachtgever betaald. Als iets niet in de scope is opgenomen, houdt dit in dat dit niet in het plan van de aanbieder zit en er dus door de opdrachtgever bijbetaald moet worden.
SOLL:	Gewenste situatie.
Tenders:	Het Engelse woord voor het Nederlands begrip “aanbesteding”. Een procedure waarbij wordt geprobeerd een levering, dienst of werk binnen te halen, door middel van een inschrijving (Tenderen, 2020).
TenderApp:	Online tool die tegen betaling aanbestedingen vanuit TenderNed en Negometrix filtert.
TenderNed:	Website waar alle Europese aanbestedingen op gepubliceerd worden. Aanbieders kunnen via deze website zich inschrijven op een aanbidding.
Traditionele documenten:	In de Best Value aanpak spreekt men van een prestatie onderbouwing, kansendossier en risicodossier. Traditionele documenten zijn documenten die opdrachtgevers aanvragen volgens de traditionele inkoopmethode. In deze documenten schrijven de opdrachtnemers hoe zij het werk/dienst of levering uit gaan voeren.
Traditionele methode:	De traditionele inkoop methode in Nederland, waarbij de laagste prijs het uitgangspunt is. Hierbij is geen sprake van een “expert”.
Wegingsfactoren:	De wegingsfactoren geven aan met welk percentage een onderdeel (zoals prijs en kwaliteit) meetelt tijdens de beoordeling.

Hoofdstuk 1. Inleiding

De Best Value aanpak, gebruiken of niet? Dit is een vraag die veel opdrachtgevers zich in de afgelopen jaren eens hebben gesteld. Men gebruikt de Best Value aanpak steeds vaker op grote schaal en er zijn veel resultaten geboekt, maar er is nog steeds ruimte voor verbetering (Rijkswaterstaat, 2018). Opdrachtgevers gebruiken de Best Value aanpak namelijk nog zeker niet altijd juist of volledig, dit noemt men “hybride” Best Value aanbestedingen. Hierdoor neemt de kritiek sterk toe.

De kritiek op de Best Value aanpak is divers. De een vindt Best Value een “marketing trucje” (Verweij, 2017), de ander vindt dat Best Value zijn beste tijd gehad heeft. In de praktijk is het namelijk niet altijd goed gegaan. De verwachtingen van opdrachtgevers waren soms te hoog. Ook zijn opdrachtgevers vaak niet in staat geweest om de opdrachtnemer los te laten. Evenals dat opdrachtnemers niet altijd in staat zijn geweest om te leiding te nemen (de Koning, 2020). Tot slot is de aanpak volgens velen zo vaak herschreven door Dean Kashiwagi dat er geen touw meer aan vast te knopen is en volgens sommigen zou één touw heel geschikt zijn (Verweij, 2017).

Ook Het NIC loopt tegen deze ontwikkeling over de Best Value aanpak aan. Opdrachtgevers kloppen namelijk bij Het NIC aan voor ondersteuning tijdens aanbestedingen. Het is daarom voor Het NIC zeer bruikbaar om een bewijsmiddel te hebben, dat aantoont dat de Best Value aanpak effectief is en hoe men deze aanpak correct dient te gebruiken.

Tot nu toe zijn er voornamelijk onderzoeken gedaan naar de Best Value aanpak in Amerika. Het aantal onderzoeken dat is gedaan naar Best Value in Nederland is gering. Ondanks dat er weinig bewijslast is over de Best Value methodiek in Nederland, wordt de Best Value methodiek toch steeds vaker gebruikt in Nederland. Dit resulteert in het feit dat de kritiek op deze aanpak toeneemt. Men gebruikt de Best Value aanpak namelijk zeker niet altijd op de correcte wijze. Ook de aanpak wordt vaak gedeeltelijk gebruikt. Deze drie ontwikkelingen resulteren erin dat de vraag naar meer bewijslast en meer uitleg over de Best Value aanpak toeneemt.

Het NIC wil door middel van dit onderzoek het imago van de Best Value aanpak verbeteren. Door aan te tonen hoe de aanpak gebruikt dient te worden en te bewijzen dat de aanpak effectief is, zullen opdrachtgevers de aanpak vaker gebruiken. Dit resulteert in het feit dat inkoopbureaus zoals Het NIC ingehuurd worden door opdrachtgevers om het Best Value traject te ondersteunen. Ondersteuning is immer cruciaal bij een Best Value traject. Dit heeft een financieel positief effect op Het NIC.

De doelstelling van het onderzoek is het vastgelegde doel voor het onderzoek, deze luidt als volgt: *Het opleveren van een rapport voor Het NIC dat aantoont hoe opdrachtgevers de Best Value aanpak binnen Europese aanbestedingen effectief toe dienen te passen, zodat Het NIC zich naar potentiële klanten kan profileren als deskundige, betrouwbare Best Value adviseur.*

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 presenteert de inleiding. Vervolgens beschrijft hoofdstuk 2 de stageorganisatie, namelijk Het NIC. Daarnaast definieert hoofdstuk 3 het probleem en de aanleiding van het probleem. Hoofdstuk 4 verantwoordt de methode die gebruikt is tijdens het onderzoek. In hoofdstuk 5 staat het vooronderzoek. Dit vooronderzoek heeft gediend als oriëntatiefase. Hoofdstuk 6 toont de onderzoeksresultaten die antwoord geven op de deelvragen. Dan presenteert hoofdstuk 7 de conclusie. Hoofdstuk 8 betreft de discussie. Hoofdstuk 9 geeft antwoord op de adviesvraag en hoofdstuk 10 presenteert het implementatieplan. Tot slot eindigt deze scriptie met een nawoord. Daarna volgen de bronnenlijst en de bijlagen.

Hoofdstuk 2. Wat is Best Value?

In dit hoofdstuk legt men uit wat de Best Value aanpak inhoudt. Ook komen de verschillende fases van de aanpak aan bod.

Best Value (BVA) is meer dan een inkoopmethodiek. Best Value is een filosofie waarbij alle betrokken partijen volledig in hun kracht moeten staan om zo de meeste waarde te creëren” (NEVI, 2020). De Best Value aanpak is bedacht door professor Dean Kashiwagi uit Amerika (Arizona). Hij pleitte voor een inkoopaanpak waarbij de opdrachtnemer over de expertise beschikt (NEVI, 2020). “Op het moment dat we de experts gaan vertellen hoe zij het moeten doen, hadden we het net zo goed zelf kunnen doen” (van de Rijt & Santema, 2013). Er ontstaat hier dus een inkoopbenadering, waarbij de opdrachtgever niet meer de gewenste kwaliteit voorkauwt, maar de expert (de opdrachtnemer) zijn expertise laat gebruiken om zich van de concurrent te onderscheiden (van de Rijt & Santema, 2013). Best Value Procurement (BVP) staat voor Best Value als inkoopmethodiek. Dit is ontstaan door opdrachtgevers zelf, omdat opdrachtgevers Best Value gebruikten als een middel om in te kopen, in plaats van een benadering. Het grote verschil tussen BVA en BVP is dat BVP na de concretisering stopt, omdat het inkoopproces dan stopt, terwijl BVA ook meegenomen dient te worden in de uitvoering. In dit onderzoek richt men zich enkel op Best Value als aanpak (BVA), omdat dit is hoe Dean Kashiwagi het opgeschreven heeft.

De Best Value aanpak bestaat uit 4 fases, namelijk de voorbereidingsfase, beoordelingsfase, concretiseringfase en uitvoeringsfase (van de Rijt & Santema, 2013). De voorbereidingsfase is de fase waarin de opdrachtgever tijd krijgt om zijn plan en doelstellingen te bepalen. De beoordelingsfase is bedoeld om de aanbieder (opdrachtnemer) te vinden met de beste prijs/kwaliteitsverhouding. Hierbij besteedt men voornamelijk aandacht aan het risicodossier, kansendossier, de onderbouwing van de prestatie en de interviews met de sleutelfunctionarissen. De concretiseringfase is de fase waarin de gekozen opdrachtnemer zijn plan in verder detail uitlegt. Tot slot de uitvoeringsfase, dit is de fase waarin de opdrachtnemer zijn werk/dienst of levering uitvoert met zo min mogelijk aansturing van de opdrachtgever, de expert is namelijk leidend (Pianoo, 2020). Dit proces staat weergegeven in de onderstaande afbeelding.



Afbeelding 1 (Pianoo, 2020).

Voorbereidingsfase

De voorbereidingsfase is de eerste fase van de Best Value aanpak. De voorbereidingsfase bevat de volgende stappen:

1. Het aanwijzen van een sponsor binnen het kernteam van de opdrachtgever. Een sponsor is iemand die aandacht heeft voor de filosofie achter de methodiek en iemand die herkent dat het proces bijdraagt aan de projectdoelstellingen.
2. Het opstellen van een strategisch kader. Dit is een gezamenlijke heldere visie van wat het doel van het project is.
3. Het opleiden van het kernteam (projectteam), waarvan de trekker (projectleider en/of adviseur) tenminste A of A+ gecertificeerd is in Best Value. Dit houdt in dat de trekker van het team gespecialiseerd is in Best Value en hiervoor het hoogste of een na hoogste certificaat heeft behaald door middel van Best Value trainingen.
4. Het opstellen van projectdoelstellingen (dit is geen “hoe” vraag maar een “wat” vraag). Men vraagt dus om een oplossing en niet om een specifieke dienst, levering of werk.

5. Het opstellen van een planning voor de aanbesteding (de minimum doorlooptijd is 4 maanden).
6. Het opstellen van de wegingsfactoren. Wegingsfactoren beschrijven hoe zwaar een onderdeel meeweegt in de beoordeling van de inschrijving van de opdrachtnemer. De standaard wegingsfactoren zoals de Best Value aanpak ze omschrijft zijn:
 - Prijs 25%,
 - Kwaliteit 75%, waarvan 15% prestatie onderbouwing, 20% risicodossier, 10% kansendossier en 30% interviews.

De prijs weegt in de Best Value aanpak dus beduidend minder zwaar dan de kwaliteit. Men beoordeelt de kwaliteit op basis van drie documenten die de inschrijver indient, namelijk de prestatie onderbouwing (de prestatie onderbouwing omschrijft het kunnen van de opdrachtnemer door middel van metrics), het risico dossier (het risicodossier omschrijft de door de opdrachtnemer ingeschatte risico's die het project met zich meebrengt) en het kansendossier (het kansendossier omschrijft de kansen die de opdrachtnemer te bieden heeft).

7. Het opstellen van het kerndocument (beschrijving van de doelstellingen, het project, de planning, de wegingsfactoren en het plafondbedrag). Een plafondbedrag is het maximale bedrag dat een opdrachtgever bereid is om uit te geven. Als een inschrijver dit bedrag overschrijft, betekent dit een knock-out voor de inschrijver. Het kerndocument dient als de inschrijvingsleidraad waarop de aanbieders zich kunnen inschrijven.
8. Het maken van een shortlist van potentiële aanbieders. Dit kunnen ook huidige aanbieders zijn.
9. Het uitnodigen van de potentiële aanbieders.
10. Het organiseren van een opleidingsbijeenkomst voor de aanbieders. Dit dient als introductie met de filosofie van Best Value, zodat de aanbieders kennis maken met de aanpak.

(van de Rijt & Santema, 2013).

Beoordelingsfase

De beoordelingsfase is de fase waarin de inschrijvingen van de aanbieders worden beoordeeld. De beoordelingsfase bevat de volgende stappen:

1. Het schriftelijk plannen. In deze fase beoordeelt het kernteam de documenten (prestatie onderbouwing, risicodossier en kansendossier) eerst individueel en daarna collectief.
2. Het houden van interviews met de sleutelfunctionarissen. Het doel van de interviews is om de mensen te spreken die een kritische rol gaan spelen, tijdens het realisatietraject. De opdrachtgever spreekt dus met de mensen die straks daadwerkelijk het werk gaan uitvoeren.
3. Het beoordelen van de prijs. De prijs die de aanbieders in een envelop hebben gestopt, worden geopend. De prijs mag niet hoger zijn dan plafondbedrag.
4. Het prioriteren. Tijdens de prioritering worden de scores van de aanbieders tegen elkaar afgezet. Zo ontstaat er een winnaar. Dit gebeurt door middel van gunnen op waarde. Gunnen op waarde is een methode waarbij kwaliteit wordt omgezet in geld. De aanbieder met een hoge kwaliteit heeft dus een hoge geldwaarde. Deze geldwaarde wordt afgehaald van de inschrijfprijs. De aanbieder met de uiteindelijk laagste prijs is de winnaar.

(van de Rijt & Santema, 2013).

Concretiseringfase

De concretiseringfase is de fase waarin de winnaar gaat laten zien hoe zijn aanbidding er in detail uitziet en aantoont dat hij zijn aanbidding tegen minimaal risico kan uitvoeren op een manier die acceptabel is voor de opdrachtgever (van de Rijt & Santema, 2013).

Uitvoeringfase

De opdrachtnemer is geselecteerd en gaat zijn dienst, levering of werk uitvoeren. De opdrachtgever bemoeit zich niet teveel met de opdrachtnemer, de expert leidt. Ook werkt men met een wekelijkse rapportage, waarin elke week wordt geëvalueerd. Dit creëert namelijk een omgeving van maximale transparantie en accountability tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer (van de Rijt & Santema, 2013).

Hoofdstuk 3. Organisatie analyse

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de organisatie NIC Holding en Het NIC. Men vertelt onder andere iets over de geschiedenis en het ontstaan van NIC, de missie en visie van beide organisaties, de verdeling en de kernwaarden en doelen van Het NIC. Tot slot beschrijft dit hoofdstuk de 7s analyse en het vijfkrachtenmodel van Porter.

§3.1 NIC Holding

In 1989 is het Rijks Inkoop Bureau opgegaan in Het Nederlands Inkoop Centrum (Het NIC), waarvan De Staat der Nederlanden enig aandeelhouder was. In 2002 werd Het NIC een volledige private onderneming, waarmee De Nederlandse Staat de aandelen over deed aan de private markt. In 2014 is Het NIC komen te vallen onder de holding van NIC Groep, met NIC Inkoopprojecten als dochterbedrijf.

Vanaf 2019 is NIC Groep overgenomen door Aeves Groep, ook een inkoopadviesbureau. Deze twee partijen werken nu samen onder de naam Aeves holding en NIC holding. NIC Inkoopprojecten werd vanaf toen Het NIC. NIC Holding ondersteunt klanten bij compliance aan wet- en regelgeving, cashflows- en winstverbetering door inkoop en betalingen rechtmatig en doelmatig te organiseren (Het NIC, 2018). NIC Holding bestaat uit de bedrijfsonderdelen Het NIC, NIC Inkoop Associates (dit zijn de consultants die als zzp'er werken) en NIC Academy. NIC Holding werkt samen met Aeves Holding. Aeves Holding bestaat uit de onderdelen, Aeves Executive Search, Aeves Benefit en Procumulator. Het organogram van NIC Holding en Aeves Holding kunt u vinden in Bijlage 1. Het NIC is gevestigd op de volgende locaties Amsterdam (Aeves Holding), Den Haag, Eindhoven, Zwolle en Assen (NIC Inkoopprojecten, 2020).

Bij NIC Holding handelen ze rechtmatig, doelmatig, betrokken en betrouwbaar met een passie voor kwaliteit. NIC Holding staat voor rechtsnormen, waarden, integriteit en innovatie gericht op continue verbetering. **De Missie van NIC Holding is het zijn van een maatschappelijke kennispartner in inkoop en contractmanagement.** De visie is om voorop te lopen in het continue verbeteren van producten en marktkennis. NIC Holding gelooft dat hun regionale focus en betrokkenheid resulteert in het zijn van een betrouwbare partner (NIC Inkoopprojecten, 2020).

3.2 Het NIC

Vanaf augustus 2019 handelt NIC Inkoopprojecten onder de naam Het NIC. Het NIC is gespecialiseerd in de inkoopsegmenten van facilitair, zorg, HRM, ICT en de bouw. Het NIC heeft ruim 120 medewerkers, verdeeld over de verschillende afdelingen en locaties. In Bijlage 2 vindt u een schematisch overzicht van de afdelingen binnen Het NIC. De opdrachtgevers van Het NIC zijn ingedeeld in publieke en private sector. Het NIC werkt voornamelijk binnen de publieke sector. De publieke sector bestaat uit semioverheidsorganisaties, zoals gemeentes, onderwijs, waterschappen, rijksoverheid, provincies, woningcorporaties, ziekenhuizen en zorginstellingen. De private sector bestaat uit bedrijven en financiële instellingen, die een winst oogmerk nastreven, zoals zakelijke/financiële dienstverlening, detailhandel en bouw- en installatietechniek (NIC Inkoopprojecten, 2020).

Het NIC heeft vijf kernwaarden waar zij naar streven, namelijk betrokken, bekwaam, vernieuwend, betrouwbaar en trots. Betrokken staat voor de betrokkenheid bij de maatschappij, Het NIC heeft oog voor de belangen van anderen. Bekwaam staat voor de expertise, deskundigheid en vakmanschap binnen Het NIC, waarmee zij opzoek gaan naar nieuwe oplossingen. Vernieuwend staat voor leren door te doen. Het NIC wil voortdurend vernieuwen en leren van hun eigen ervaringen. Onder betrouwbaar verstaat Het NIC openheid, integriteit en duidelijkheid in handelingen, ook wel “doe

wat je zegt en zeg wat je doet". Tot slot trots. Het NIC is trots op hun werk en wat ze doen, trots op elkaar en trots op de opdrachtgevers (NIC Inkoopprojecten, 2020).

De missie van Het NIC is het geven van concrete invulling aan de behoefte van opdrachtgevers op het gebied van inkoop, aanbesteden en contractmanagement. Het NIC biedt product, proces, markt, financiële en juridische kennis en systemen om een bijdrage te leveren aan de realisatie van de doelstellingen van de opdrachtgevers. De visie is dat de opdrachtgever altijd centraal staat. Het NIC werkt pragmatisch en transparant. Zij investeren in kwaliteit en kennis en streven naar het geven van een duurzaamheid resultaat aan de opdrachtgevers (NIC Inkoopprojecten, 2020).

§3.3 Het NIC – Eindhoven

Sinds 4 september 2017 vestigt Het NIC Eindhoven zich aan de Bogert 26, op 8 minuten loopafstand van het Centraal Station Eindhoven. Het NIC Eindhoven is tevens het hoofdkantoor van Het NIC. Het kantoor bevindt zich op de zesde verdieping. Deze locatie bestaat uit meerdere afdelingen, namelijk Consultancy, HR, Recrutment en Marketing. Er werken 50 medewerkers bij het NIC Eindhoven, waarvan twee directeuren.

§3.4 7's analyse

In deze paragraaf past de onderzoeker de 7's analyse toe op Het NIC Eindhoven. Het 7's model is een model dat zich leent voor het omschrijven van de sterktes en zwaktes binnen een organisatie. Het 7's model bestaat uit, significante waarden, strategie, structuur, systemen, staf, stijl van leidinggeven en sleutelvaardigheden (Knoot, 2016).

Significante waarden: Onder significante waarden vallen de gedeelde waarden van de organisatie (Knoot, 2016). Dit zijn de vijf kernwaarden betrokken, bekwaam, vernieuwend, betrouwbaar en trots en de missie en visie van Het NIC. Kenmerkend aan Het NIC is dat zij transparant werken. De trots en vernieuwing komt ook sterk naar voren in het onderzoek. Het NIC wil namelijk met trots een vernieuwend bewijsstuk presenteren over Best Value. Het NIC is erg betrokken met hun klanten en heeft de roering rondom de Best Value aanpak meegekregen. Het NIC wil daarom voor de klant, onderzoek doen naar de BV om zich te profileren als betrouwbaar en deskundig BV adviseur.

Strategie: De strategie betreft de doelstellingen van de organisatie (Knoot, 2016). Het NIC stelt elk jaar nieuwe doelstellingen op. De doelstellingen van dit jaar zijn als volgt:

- Een groei van het aantal vaste medewerkers (meer dan 135).
- Klanttevredenheid hoger dan een 8,5 over minimaal 100 projecten.
- Minimale omzet van 14,5 miljoen.
- Brutomarge van minimaal 31%.
- Integratie indirecte organisatie binnen Aeves voor eind 2020 gereed.

(NIC Inkoopprojecten, 2020). Dit onderzoek richt zich voornamelijk op de doelstelling om de omzet te verhogen. Doordat Het NIC zich door middel van dit onderzoek, profileert als betrouwbaar en deskundig BV adviseur, zullen klanten eerder aankloppen bij Het NIC voor ondersteuning bij een BV aanbesteding. Dit heeft een financieel positief effect op Het NIC en dit zal de omzet daarom verhogen. Dit onderzoek heeft tevens ook effect op de klanttevredenheid. Doordat Het NIC zijn kennis verruimt door middel van dit onderzoek, zijn zij in staat om hun klanten gerichter en beter van dienst te zijn tijdens een BV aanbesteding. Dit verhoogt tevens de klanttevredenheid.

Structuur: De structuur van een organisatie betreft de verdeling en groepering van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (Knoot, 2016). Het NIC Eindhoven is verdeeld in team ZeBra (Zeeland en Noord-Brabant) en team LiGe (Limburg en Gelderland). Dit zijn de teams die werkzaam zijn als consultants en verantwoordelijk zijn voor het invullen van verschillende

inkoopprojecten. Paul van Sleeuwen is Manager consultancy van Team ZeBra en Jessica Topélen is Manager consultancy van Team LiGe.

Daarnaast beschikt Het NIC Eindhoven ook nog over een HR team en Recruitement team en een Marketing team. Verantwoordelijk voor de HR zijn Mark van der Palen en Elvera van Kampen. Hun taken bestaan voornamelijk uit personeelszaken, zoals salarissen en contracten. Verantwoordelijk voor Recruitement zijn Bo van Dijck en Paula Oudmaijer. Hun taken bestaan voornamelijk uit het werven van medewerkers. Tot slot is Joyce Gevers verantwoordelijk voor de Marketing.

Tot slot beschikt het NIC Eindhoven over team Directie. Het onderzoek vindt plaats binnen dit team. In de directie zitten Jelle Wenselaar en Marc Hendricks. Marc Hendricks is Commercieel Directeur en Jelle Wenselaar is Algemeen Directeur. Jelle Wenselaar is A+ Best Value gecertificeerd en tevens opdrachtgever van dit onderzoek. Zijn belang bij dit onderzoek is om meer klanten te genereren die om ondersteuning vragen bij een Best Value aanbesteding. Dit levert het NIC namelijk geld op.

Systemen: Het NIC maakt gebruik van ADP. De medewerkers van Het NIC gebruiken ADP om declaraties en verlofuren in te voeren. De werkuren schrijven de werknemers van Het NIC in TimeTell. Ook maakt Het NIC gebruik van het systeem Beoordelingscyclus. Het NIC gebruikt dit systeem om zijn klanttevredenheid te meten. Daarnaast maakt Het NIC gebruik van Intranic. Intranic is het intranet van Het NIC. Op deze website staat alle informatie over Het NIC. Imonitor is het systeem dat Het NIC gebruikt om spendanalyses beter te beoordelen. Het CRM van Het NIC is een systeem dat men gebruikt om alle klantrelaties in op te slaan. De E-Learning van Het NIC wordt gebruikt om voornamelijk nieuwe medewerkers te trainen, maar ook bestaande medewerkers verder op te leiden. Tot slot maakt Het NIC gebruik van Tender software, zoals TenderNed en Negometrix. Men gebruikt deze software ook tijdens dit onderzoek om een beter beeld te krijgen van het gebruik van Best Value. De Best Value aanbestedingen worden opgehaald en de onderzoeker kijkt binnen welke jaren, branches en sectoren opdrachtgevers de Best Value aanpak voornamelijk gebruiken.

Staf: De medewerkers binnen Het NIC zijn erg flexibel. Men maakt gebruik van flexibele werkplekken, waaronder twee grote zalen en twee kleine zalen met flexibele werkplekken en drie vergaderzalen. Daarnaast zijn de medewerkers ook vrij om flexibel hun werktijden in te richten. De richtlijn hierbij is acht uur op een dag, maar er zijn ook medewerkers die bijvoorbeeld in de trein werken en daardoor maar zes uur op een dag aanwezig zijn. Veel medewerkers zitten doordeweeks op detachering, waardoor het doordeweeks rustig is op kantoor. Dit was bevorderend voor het onderzoek. Vrijdag is de dag waarop alle medewerkers op kantoor zijn. Dit doet Het NIC voor de teambuilding van het bedrijf. Het is op vrijdag dan ook altijd zeer druk. Tot slot is de bedrijfscultuur erg informeel. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 33 jaar, waardoor het bedrijf een jonge uitstraling heeft. Daarnaast organiseert Het NIC veel leuke uitjes en sportieve activiteiten. Dit zorgt er tevens voor dat de teambuilding versterkt wordt. Bij dit onderzoek zijn drie medewerkers van Het NIC betrokken. Namelijk twee studenten en Jelle Wenselaar, algemeen directeur. Het onderzoek vindt plaats op het kantoor in Eindhoven. De studenten zijn vrij om zelf een werkplek te kiezen. Jelle Wenselaar heeft echter wel een vaste plek. De studentes werken beide acht uur op een dag voor vijf dagen in de week. Ze zijn vrij om af en toe thuis te werken. Tijdens de corona crisis werken alle medewerkers van Het NIC thuis, inclusief de twee studenten. Dit onderzoek is dus veelal vanuit huis geschreven. Het contact verliep via videobellen.

Stijl van leidinggeven: Onder stijl van leidinggeven verstaat men de manier van handelen en het gedrag van de managers (Knoot, 2016). De managers van Het NIC hebben een coachende manier van leidinggeven. Zij motiveren hun medewerkers voor verschillende detacheringprojecten en ondersteunen hen hierbij indien nodig. De medewerkers gaan veelal zelfstandig ter werk, zonder dat er veel aansturing nodig is. Dit is tevens ook de manier waarop de student van dit onderzoek

aangestuurd is. De onderzoeker krijgt veel ruimte om zelfstandig ter werk te gaan. Ook krijgt zij de ruimte om flexibel te werken, zowel thuis als bij andere bedrijven zoals Rijkswaterstaat.

Sleutelvaardigheden: Sleutelvaardigheden gaan over de vraag wat de onderneming doet schitteren (Knoot, 2016). Het NIC schittert vanwege zijn krachtige manier van samenwerken. De samenwerking tussen Het NIC en Aeves is daar een goed voorbeeld van, maar ook de samenwerking tussen de medewerkers onderling. Het NIC werkt samen aan het behalen van hun doelstellingen, door middel van bijvoorbeeld trainingen. Tevens ook vanwege het feit dat de junior consultants hulp vragen bij de medio of senior consultants en dat zij altijd bereid zijn om elkaar te helpen. Dit is ook voor de voortgang van het onderzoek erg prettig. De onderzoeker kan altijd aankloppen bij consultants voor vragen en/of tips. Dit onderzoek draagt bij aan de sleutelvaardigheden van Het NIC. Het NIC profileert zich namelijk als betrouwbaar en deskundig BV expert, naar hun klanten toe. Dit oogt betrouwbaar en professioneel. Dit doet de onderneming ook schitteren.

§3.5 Vijfkrachtenmodel Porter

Voor de analyse van de externe omgeving is gebruik gemaakt van het vijfkrachtenmodel van Porter. Het NIC wil zich namelijk door middel van dit onderzoek profileren als professioneel en deskundig Best Value deskundige. Daarom is het belangrijk dat de externe omgeving van Het NIC in beeld wordt gebracht. Het vijfkrachtenmodel analyseert de verschillende concurrentiekrachten (Knoot, 2016).

Potentiële toetreders: Hoe makkelijk is het voor nieuwkomers om te beginnen met concurreren? Dit is niet gemakkelijk, omdat Het NIC merkloyaliteit heeft opgebouwd binnen de branche en dit is niet gemakkelijk op te bouwen als nieuwkomer. Ook heeft Het NIC veel kennis in huis en ook hier kan men niet zomaar tegenop concurreren.

Kracht van substituten: Dit is de gemakkelijker van de klant om over de stappen op een andere dienst. Dit is niet gemakkelijk. De bereidheid van de koper om over te stappen is laag, omdat het gaat om een vertrouwensband en samenwerking tussen de klant en Het NIC. De klant zal niet snel wisselen van dienst. Dit kost erg veel tijd voor de koper om opzoek te gaan naar een nieuwe adviseur. Er is dus sprake van een vorm van omschakelingskosten.

Leverancierskracht: De leverancierskracht is laag. Het NIC is nauwelijks afhankelijk van leveranciers. De leveranciers waar Het NIC van afnemen, bevinden zich niet binnen een monopolistische markt. Er kan dus altijd nog gewisseld worden van leverancier, mochten er zich problemen voordoen.

Afnemerskracht: De positie van de afnemers is sterk. De winstgevendheid van Het NIC berust op de afnemers. Het NIC heeft afnemers nodig om te kunnen blijven bestaan. Het gaat er dus vooral om dat Het NIC afnemers binnen haalt. Dit doen zij door zich te onderscheiden. Hier draagt dit onderzoek aan bij. Het NIC wil zich namelijk door middel van dit onderzoek onderscheiden van andere concurrenten en zich opstellen als betrouwbare partner van de klant. Afnemers die opzoek zijn naar een adviseur op Best Value gebied zullen dan eerder geneigd zijn om voor Het NIC te kiezen.

Concurrentiekracht van spelers op de markt onderling: De concurrentiekracht op de markt is groot. Het NIC heeft meerdere concurrenten, zoals Holland Inkoop professionals, InQuest en Inkoop ID. Het is daarom voor Het NIC belangrijker om zich van deze concurrenten te onderscheiden. Dit doet Het NIC wederom op het gebied van kennis. In kader van dit onderzoek betreft dit de kennis van de populaire inkoopmethodiek Best Value, waar door opdrachtgevers en opdrachtnemers vaak ondersteuning bij gevraagd wordt. Dit onderzoek draagt dus wederom bij aan de concurrentiepositie van Het NIC. Het NIC onderscheidt zich van zijn concurrenten door zich te verdiepen in Best Value. Zij willen het inkoopbureau zijn dat met het bewijsmiddel komt, dat Best Value effectief is en hoe Best Value gebruikt dient te worden. Klanten die opzoek zijn naar ondersteuning bij een Best Value traject, zullen daarom eerder bij Het NIC aankloppen dan bij een ander inkoopadviesbureau.

Hoofdstuk 4. Probleemdefiniëring

In dit hoofdstuk komen de aanleiding en probleemstelling aan bod, waaruit vervolgens de doelstelling is vastgesteld. Tot slot beschrijft dit hoofdstuk het kader waarin het onderzoek zich afspeelt.

§4.1 Aanleiding

Er is weinig bekend over de toepassing van Best Value in Nederland. Daarom is er een sterke behoefte om de effectiviteit van Best Value te valideren (Krouwel, The Best Value Approach in Facility Management:, 2018). De Best Value aanpak past men vaker op grote schaal toe en er zijn veel resultaten geboekt, maar er is nog steeds ruimte voor verbetering (Rijkswaterstaat, 2018). Opdrachtgevers gebruiken de Best Value aanpak namelijk nog zeker niet altijd juist of volledig, dit noemt met “hybride” Best Value aanbestedingen. Hierdoor lijkt de kritiek sterk toe te nemen. Meerdere artikelen met kritiek op de aanpak zijn gepubliceerd (Houwing, 2016) (Verweij, 2017).

De kritiek op de Best Value aanpak is divers. De een vindt Best Value een “marketing trucje” (Verweij, 2017), de ander vindt dat Best Value zijn beste tijd gehad heeft. In de praktijk is het namelijk niet altijd goed gegaan. De verwachtingen van opdrachtgevers waren soms te hoog. Ook zijn opdrachtgevers vaak niet in staat geweest om de opdrachtnemer los te laten. Evenals dat opdrachtnemers niet altijd in staat zijn geweest om te leiding te nemen (de Koning, 2020). Tot slot is de aanpak volgens velen zo vaak herschreven dat er geen touw meer aan vast te knopen is en volgens sommigen zou één touw heel geschikt zijn (Verweij, 2017). Kortom, heerst er dus veel verwarring over het gebruik van de aanpak.

Ook Het NIC loopt tegen deze ontwikkeling over de Best Value aanpak aan. Opdrachtgevers kloppen namelijk bij Het NIC aan voor ondersteuning tijdens aanbestedingen. Het is daarom voor Het NIC zeer bruikbaar om een bewijsmiddel te hebben, dat aantoont dat de Best Value aanpak effectief is en hoe deze aanpak correct gebruikt dient te worden. Het NIC is groot voorstander van de Best Value aanpak. Zij hebben goede ervaringen met de aanpak en gebruiken de aanpak graag. Ook vereist de aanpak ondersteuning en dit levert het NIC geld op. Tevens is Jelle Wenselaar (directeur bij het NIC en opdrachtgever van dit onderzoek) A+ Best Value gecertificeerd en groot voorstander van de aanpak. Het NIC wil door middel van dit onderzoek het imago van de Best Value aanpak verbeteren. Door aan te tonen hoe de aanpak gebruikt dient te worden en te bewijzen dat de aanpak effectief is, zullen opdrachtgevers de aanpak vaker gebruiken. Dit resulteert in het feit dat Het NIC hiervoor ingehuurd kan worden en dit heeft een financieel positief effect op Het NIC.

§4.2 Probleemstelling

Tot nu toe zijn er voornamelijk onderzoeken gedaan naar de Best Value aanpak in Amerika. Het aantal onderzoeken dat is gedaan naar Best Value in Nederland is gering. Ondanks dat er weinig bewijslast is over de Best Value methodiek in Nederland, gebruikt men de Best Value methodiek toch steeds vaker gebruikt in Nederland. Dit resulteert in het feit dat de kritiek op deze methodiek toeneemt, omdat opdrachtgevers de aanpak vaak onvolledig en/of onjuist gebruiken. Men geeft aan dat er geen touw meer aan vast te knopen is. Ook gebruiken opdrachtgevers de aanpak vaak gedeeltelijk en ook dit levert een negatief resultaat op. Deze drie ontwikkelingen resulteren erin dat de vraag naar meer bewijslast en meer uitleg over de Best Value aanpak toeneemt.

§4.3 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is het vastgelegde doel voor het onderzoek, deze luidt als volgt:

Het opleveren van een rapport voor Het NIC dat aantoont hoe opdrachtgevers de Best Value aanpak binnen Europese aanbestedingen effectief toe dienen te passen, zodat Het NIC zich naar potentiële klanten kan profileren als deskundige, betrouwbare Best Value adviseur.

§4.4 Kader van het onderzoek

Het onderzoek richt zich uitsluitend op Europese aanbestedingen binnen de publieke sector en binnen de ICT, bouw of FM branche in Nederland. De aanbestedingen die tijdens het onderzoek geanalyseerd zijn, zijn afkomstig van TenderApp. TenderApp is een applicatie die alle Europese aanbestedingen vanaf 2016 filtert. De aanbestedingen die tijdens het onderzoek zijn geanalyseerd, zijn daarom gepubliceerd in het jaar 2016 of later. De nog niet afgeronde aanbestedingen zijn niet meegenomen in het onderzoek. Tot slot bekijkt men het onderzoek uitsluitend vanuit de invalshoek van de opdrachtgever.

Hoofdstuk 5: Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologie. Het hoofdstuk begint met het advies, de hoofdvraag en de deelvragen. Vervolgens ligt de onderzoeker het soort onderzoek en de onderzoeksmethode toe. Ook verantwoordt de onderzoeker de deelvragen. Bovendien komen de beperkingen, die tijdens het onderzoek van toepassing waren aan bod.

§5.1 Adviesvraag

Het advies van het uiteindelijke onderzoek is het antwoord op de adviesvraag. De adviesvraag van het onderzoek is:

Op welke wijze kan de Best Value aanpak het meest effectief toegepast worden door opdrachtgevers tijdens Europese aanbestedingen?

§5.2 Hoofdvraag & deelvragen

De adviesvraag wordt beantwoord door middel van een conclusie. Deze conclusie ontstaat door middel van het beantwoorden van een hoofdvraag. De hoofdvraag van het onderzoek is:

Wat zijn de benodigde succesfactoren voor het effectief toepassen van de Best Value aanpak?

Het antwoord op de hoofdvraag vormt zich door middel van deelvragen. De deelvragen voor dit onderzoek zijn:

- 1. Wat is de oorspronkelijke vorm van de Best Value aanpak?**
 - 1.1 Wat is de oorspronkelijke vorm van de Best Value aanpak vanuit Amerika?
 - 1.2 Hoe is de Best Value aanpak geïntegreerd in Nederland?
- 2. Wat is de effectiviteit van het gebruik van de Best Value aanpak in de praktijk?**
 - 2.1 Wat is er bekend over het gebruik van de Best Value aanpak in de praktijk?
 - 2.2 Wat is de effectiviteit van de Best Value aanpak in de praktijk?
- 3. Wat is het huidige imago van de Best Value aanpak?**
 - 3.1 Hoe tevreden zijn de opdrachtgevers over de Best Value aanpak?
 - 3.2 Welke knelpunten zijn er binnen de toepassing van de Best Value aanpak?

§5.3 Soort onderzoek

Voor dit onderzoek is kwantitatief onderzoek gebruikt. Het onderzoek begint met het verzamelen van numerieke data, die een cijfermatig inzicht geven over het aantal publieke aanbestedingen waarop de Best Value aanpak is toegepast vanaf 2016 tot op heden binnen Nederland. De onderzoeker heeft verbanden gelegd tussen deze aantallen en de branches en jaren waarin deze aanbestedingen hebben plaats gevonden, zodat er een goed beeld ontstaat van het gebruik van Best Value in Nederland.

Daarnaast is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Er is informatie verzameld over de Best Value aanpak zelf en de effectiviteit van het gebruik van Best Value. Bij dit type onderzoek probeert men zo veel mogelijk de materie in te gaan en te onderzoeken wat er al bekend is over Best Value. Ook heeft de onderzoek gebruik gemaakt van diepte-interviews. Hierbij is gesproken met opdrachtgevers die al eens een Europese Best Value aanbesteding hebben gedaan. Hier komt het gebruik van de aanpak naar voren, maar ook de tevredenheid en de knelpunten. Daarnaast is er een enquête uitgerold met meer algemene vragen over de aanpak. Dus in tegenstelling tot de interviews, ging het hier niet om één specifiek traject. Tot slot is er gesproken met verscheidene experts op het gebied van de Best Value methode. Dit kan gezien worden als een sneeuwbal effect. De gesprekken met de experts zijn namelijk gebruikt als versterking van de onderzoeksresultaten. Er is gesproken met twee experts (Jeroen van Rijt en Pascal Evertz) over de aanpak zelf, de toepasbaarheid en de kritiek aan het begin van het onderzoek. Ook heeft de onderzoeker de Best Value basistraining bijgewoond aan het begin van het onderzoek. Deze staat uitgewerkt in Bijlage 10. Er is vervolgens

met één expert (Jorn Verweij) specifiek gesproken over de kritiek, om een goed beeld te krijgen van het probleem. Tot slot is er gesproken met één expert (Marcel Niemeijer) over de uitvoeringsfase, nadat uit het onderzoek bleek dat het in deze fase vaak misgaat en deze expert hier vaak mee te maken heeft gehad.

§5.4 Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethodes die gebruikt zijn, zijn desk research en field research. Men heeft de literatuur gebruikt om de stappen van de Best Value aanpak te begrijpen, om eerdere onderzoeken over de effectiviteit van Best Value te bestuderen en de kritiek te onderzoeken. Ook is deskresearch gebruikt om het gebruik van de aanpak inzichtelijk te maken. De literatuur is vervolgens vergeleken met het gebruik van de aanpak in de praktijk. Vragen zoals of opdrachtgevers de aanpak correct en/of volledig gebruiken, konden zo beantwoord worden. Ook is de effectiviteit onderzocht door middel van de tevredenheid van de opdrachtgevers. Het gebruik per opdrachtgever is vergeleken met de tevredenheid per opdrachtgever, om zo op de conclusie te komen bij welk gebruik de tevredenheid het hoogst is. Tot slot zijn de knelpunten en succesfactoren boven water gekomen, zodat er een goed advies geformuleerd kon worden.

Desk research: Voor desk research is gebruik gemaakt van de websites TenderNed en Negometrix, voor het ophalen van aanbestedingen uit het verleden. TenderNed en Negometrix zijn de websites waarop alle Europese aanbestedingen gepubliceerd worden. Aangezien het onmogelijk is om al deze aanbestedingen zelf te sorteren en ordenen op Best Value, is er samengewerkt met TenderApp. TenderApp is een systeem dat aanbestedingen vanaf 2016 filtert. Dit systeem is één maand gebruikt, tegen een betaling van €395, zodat de onderzoeker het aantal Best Value aanbestedingen eruit kon halen. Er is gekeken naar het totaal aantal Best Value aanbestedingen vanaf 2016. Deze aanbestedingen zijn gesorteerd per jaar en per branche. Ook is er gekeken naar de opdrachtgevers, zodat deze contactgegevens later in het onderzoek gebruikt konden worden voor interviews. Daarnaast is desk research ingezet voor het verzamelen van informatie over de stappen van Beste Value en eerdere onderzoeken naar de effectiviteit van Best Value. Er is onder andere gekeken naar de publicaties van Dean Kashiwagi zelf, zodat de aanpak duidelijk werd. Ook is er gekeken naar artikel over de aanpak en kritiek op de aanpak.

Field research: Naast desk research heeft de onderzoeker ook gebruik gemaakt van field research. Er is gebruik gemaakt van interviews met opdrachtgevers en er is een enquête uitgerold. De contactgegevens heeft de onderzoeker voornamelijk uit TenderApp gehaald. Daarnaast is er gesproken met verschillende Best Value experts. De onderzoeker is als volgt ter werk gegaan. Er zijn 222 aanbestedingen volgens Best Value gedaan vanaf 2016 waarvan 84 in de ICT, 59 in de bouw en 58 in de FM. Het aantal interviews is daarop ingedeeld. Er zijn 11 interviews afgenomen met opdrachtgevers die al eens een Best Value aanbesteding hebben gedaan. Van deze 11 opdrachtgevers, zijn 5 opdrachtgevers geïnterviewd binnen de ICT, 3 binnen de bouw en 3 binnen FM. Er is gekozen voor 11 interviews, omdat dit een valide aantal is en meer interviews binnen de tijd, vanwege het Coronavirus niet haalbaar is. De geïnterviewde personen wilden graag anoniem blijven. Om die reden heeft de onderzoeker ervoor gekozen om enkel het bedrijf en de functie van de respondent te vermelden. De interviews zijn opgenomen en uitgewerkt. De respondenten hebben de uitwerking van de interviews goedgekeurd. Vervolgens zijn de interviews gecodeerd aan de hand van een topiclijst. Hetzelfde geldt voor de enquête. De interviews gingen dieper in op één specifiek Best Value aanbestedingstraject. De vragen gingen over de stappen van de aanpak en de tevredenheid over elke fase van de aanpak. De enquête bevatte meer algemene vragen over de aanpak. Dus niet over één specifiek traject. Zowel de interviews als de enquêtes zijn afgenomen en gecodeerd door middel van een topiclijst. De lijst met geïnterviewde opdrachtgevers staat in Bijlage 3 en de lijst met geïnterviewde experts staat in Bijlage 4. De topiclijst van de geïnterviewde opdrachtgevers staat in Bijlage 5, de topiclijst van geïnterviewde experts staat in Bijlage 6 en de topiclijst van de enquête in Bijlage 7.

De onderstaande tabel beschrijft per deelvraag welke methode en welk type instrument men gebruikt heeft.

Deelvraag	Type vraag	Methode	Instrument	Middel
1. Best Value aanpak 1.1 Amerika 1.2 Nederland	Beschrijvend	1.1 Desk research 1.2 Desk en field research	Literatuur onderzoek	Boeken, publicaties over de aanpak, Jeroen van Rijt, Pascal Evertz en Jorn Verweij
2. Effectiviteit van het gebruik 2.1 Het gebruik 2.2 Effectiviteit	Beschrijvend en vergelijkend	2.1 en 2.2 Desk en field research	Data onderzoek, literatuur onderzoek, interviews en enquête	Boeken, publicaties, TenderApp, interviews, enquête, BV training, Jeroen van Rijt, Pascal Evertz en Marcel Niemeijer.
3. Imago van Best Value 3.1 Tevredenheid 3.2 Knelpunten	Evaluerend	3.1 en 3.2 Field research	Literatuur onderzoek, interviews en enquête	Publicaties, interviews, enquête, Jeroen van Rijt, Pascal Evertz, Marcel Niemeijer en Jorn Verweij.

Tabel 1: Verantwoording deelvragen

Deelvraag 1: Wat is de oorspronkelijke vorm van de Best Value aanpak? De Best Value aanpak is onderzocht door middel van verschillende boeken en publicaties over de aanpak. In deelvraag 1.1 is gekeken naar de oorspronkelijke aanpak uit Amerika, geschreven door Dean Kashiwagi. Dit zijn voornamelijk Engelstalige publicaties. In deelvraag 1.2 is gekeken naar de Best Value aanpak zoals deze geïntegreerd is in Nederland. Hiervoor is niet alleen literatuur gebruikt. Bovendien heeft de onderzoeker gesproken met Nederlandse Best Value experts. Hierdoor zijn de verschillen tussen de Best Value aanpak in Amerika en Nederland boven water gekomen.

Deelvraag 2: Wat is de effectiviteit van het gebruik van de Best Value aanpak in de praktijk? Het aantal Best Value aanbestedingen per jaar en per branche is inzichtelijk gemaakt door dataonderzoek via TenderApp. Het gebruik van Best Value door opdrachtgevers is inzichtelijk gemaakt door middel van de interviews met opdrachtgevers. De interviews zijn ingedeeld volgens de stappen van de Best Value aanpak, zodat hybride vormen van Best Value eruit gehaald konden worden. Ook kon men op deze manier zien welke onderdelen van Best Value meer of minder gebruikt worden. Tot slot is de effectiviteit van de Best Value aanpak achterhaald door middel van interviews met opdrachtgevers, experts en door middel van de enquête. De opdrachtgevers uit de interviews en de enquête is gevraagd wat zij vinden van de aanpak en of zij de aanpak effectief vinden. Aan de hand van 4 stellingen uit de literatuur is de effectiviteit in de enquête gemeten. Tot slot is er gesproken over de effectiviteit van de aanpak met experts. Zij maken meerdere Best Value trajecten mee in een jaar en hebben hier dus een goede kijk op.

Deelvraag 3: Wat is het huidige imago van de Best Value aanpak? Het imago van de Best Value aanpak is gemeten door de tevredenheid en de knelpunten. De tevredenheid van opdrachtgevers over de Best Value aanpak is gemeten tijdens de interviews. De interviews waren ingedeeld per fase van de Best Value aanpak en per fase is er gevraagd om een tevredenheidsscore. Tot slot is er aan de respondenten uit de enquête gevraagd naar de succesfactoren en knelpunten van de aanpak.

§5.6 Beperkingen

Tijdens het onderzoek zijn de volgende beperkingen van toepassing geweest. Om te beginnen het coronavirus. Dit heeft erin geresulteerd dat de onderzoeker thuis moest werken. Dit heeft invloed gehad op de zoektocht naar respondenten. Het was namelijk moeilijker om respondenten te vinden die tijd hadden voor een interview. Ook moesten de interviews digitaal afgenomen worden. Daarnaast was de grote scope van het onderzoek een beperking. Het onderzoek is zeer grootschalig, waardoor niet alle aspecten onderzocht konden worden. Tot slot is de vertrouwelijke informatie een beperking. Veel respondenten verklaarden dat niet alles in deze scriptie verwerkt mocht worden, vanwege vertrouwelijke informatie.

Hoofdstuk 6. Oriëntatie onderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft het oriëntatie onderzoek. De belangrijke voorgaande onderzoeken staan weergegeven. Ook enkele belangrijke theorieën komen aan bod.

Best Value werd voor het eerst in 2005 geïntroduceerd in Nederland. De meeste inkoopprojecten die gebruik maakten van deze aanpak waren in de bouw. Tot 2000 waren tender procedures in Nederland voornamelijk op prijs gebaseerd. Echter werden de doelen niet behaald en leveranciers waren niet tevreden. Over de jaren heen is de focus daarom verplaatst van prijs naar kwaliteit en de zoektocht naar de beste expertise in plaats van de beste prijs. Deze nieuwe manier van denken was de eerste stap naar de Best Value aanpak. In 2008 is de Best Value aanpak voor het eerst toegepast bij de Rijkswaterstaat. Het succes werd gepubliceerd en de best Value aanpak begon populairder te worden (Krouwel, The Best Value Approach in Facility Management: A Case on Cleaning-Related Services, 2018).

Een gevolg van het populairder worden van de Best Value aanpak is dat opdrachtgevers met onvoldoende kennis over Best Value, elementen gingen gebruiken van de Best Value aanpak binnen hun aanbestedingen. Dit resulteerde in het feit dat veel Best Value aanbestedingen gelabeld konden worden als hybride, omdat de aanpak incorrect en onvolledig gebruikt was. Dit zorgde voor veel frustratie en irritatie bij de leveranciers (Verweij & Kashiwagi, 2016).

Om deze verwarring weg te nemen, introduceerde Dean Kashiwagi samen met Jorn Verweij een checklist, waarmee de kwaliteit van een Best Value procedure gemeten kan worden. Door middel van deze checklist kan gekeken worden of een inkoopproces voldoet aan de Best Value aanpak, omdat men de aanpak vaak onjuist gebruikt. De checklist bestaat uit drie onderdelen en gaat uit van het TONNNO principe. Het TONNNO principe staat voor transparency, objectivity, no details, no requirements en no relationship. De drie onderdelen waaruit de checklist bestaat zijn de pre-qualification phase, de selection fase en de clarification phase. De checklist kunt u vinden in Bijlage 13 van dit onderzoek.

Later publiceerde Jorn Verweij (dezelfde auteur van het document over de checklist) een spraakmakend artikel in 2017. In dit artikel schrijft hij over het gebruik van Best Value in Nederland. Hij vertelt in zijn artikel dat Nederland de Best Value aanpak verkeerd toepast. Zo zegt hij "Hoe ze 'het' in andere landen doen, geen idee, maar ik heb het sterke vermoeden een stuk minder vakkundig dan in Nederland". Ook zegt hij het volgende over Best Value "Er is geen aanbestedingspolitie, en er is ook geen Best Value marechaussee. Iedereen kan er uit halen wat hem zinvol lijkt. Maar een Best Value aanbesteding is pas een Best Value aanbesteding wanneer een leverancier enkel en alleen gekozen wordt op basis van zijn expertise en wanneer in het hele traject, waar het maar kan, besluiten worden voorkomen". Tot slot heeft ook Jorn Verweij het over TONNO. Zo zegt hij "Best Value is een wezenlijke toevoeging aan de toolbox van inkopend Nederland en kan als methode in iedere bestaande aanbestedingsprocedure worden ingepast. Zo lang DICE en TONNNO consequent worden toegepast, voldoet de aanbesteding automatisch ook aan de richtlijnen van de aanbestedingswetgeving". Hij noemt hierbij ook DICE. DICE staat voor definition, identification, clarification en execution. Definition staat voor het definiëren van het doel. Identification staat voor het identificeren van de expert en dus niet de beste oplossing. Clarification staat voor verduidelijken. Dit is het transparant maken van de manier waarop het doel behaald gaat worden. Tot slot gaat execution over de uitvoering (Verweij, 2017).

Ook Roelf Houwing heeft een kritische kijk op de Best Value methodiek. Hij kwam een jaar eerder dan Jorn Verweij met een kritisch artikel over de Best Value aanpak. In zijn artikel schetst hij maar liefst tien nadelen van de best Value aanpak, namelijk:

1. De aanpak is te complex, waardoor aanbidders moeten worden voorgelicht over hoe de Best Value aanpak werkt en dit kost tijd.
2. Er is geen enkel bewijs dat de Best Value aanpak resulteert in het selecteren van de beste aanbieder. De uitgesloten aanbidders hebben zich namelijk nooit kunnen bewijzen.
3. De beperking van de prestatieonderbouwing op maximaal 2 A4. Roelf Houwing geeft aan dat 2 A4 te weinig is hiervoor, waardoor aanbidders keuzes moeten maken in wat ze wel en niet in de aanbidding opnemen. Dit resulteert in het feit dat aanbidders onderbouwingen weglaten, die de opdrachtgever juist interessant had kunnen vinden.
4. Ook worden de aanbidders hierdoor op heel andere criteria beoordeeld dan andere, aangezien het feit dat de aanbidders keuzes moeten maken vanwege de omvangbeperking van de documenten.
5. Het is onduidelijk wie er opdraait voor de resterende gevolgen, die niet in het risicodossier genoteerd staan.
6. Het benoemen van een kans, die de opdrachtgever niet interessant vindt, kan leiden tot een negatieve beoordeling van het kansendossier. Volgens hem zou het kansendossier alleen positief beoordeeld moeten worden.
7. Het accepteren van een kans kan leiden tot een overschrijding van het plafondbedrag. Er is onduidelijkheid over of de prijs inclusief kansen het plafondbedrag mag overschrijden of niet.
8. Het interview moet worden gehouden met sleutelfiguren die daadwerkelijk ook de opdracht gaan uitvoeren. Gezien de lange doorlooptijd, moet de opdrachtnemer deze sleutelfiguren dus minstens zes weken lang “reserveren” voor het geval dat de opdracht aan hen gegund wordt.
9. Tijdens het interview beoordeelt men de uitstraling van de sleutelfiguren. Dit zal nooit hardop worden gezegd, maar dit is onontkoombaar. Dit leidt tot een subjectieve beoordeling.
10. Leegloop van deskundigheid bij opdrachtgevers. Waardoor plafondprijs niet altijd realistisch is en de kwaliteit moeilijk te meten is.

Hij concludeert dan ook dat de Best Value aanpak veel goeds heeft gebracht, maar het tijd is om de aanpak af te schaffen en de voordelen te integreren in normale aanbestedingsmethodes (Houwing, 2016).

De discussie gaat door. Isaac Kashiwagi van de Universiteit van Delft en Dean Kashiwagi hebben 6 juli 2018 een onderzoek gepubliceerd over de Best Value aanpak binnen de ICT branche. Zij verzamelden tenders binnen de ICT branche en vergeleken hierin de Traditionele methode met de Best Value aanpak (Kashiwagi, Kashiwagi, & Gambla, 2018). De resultaten van dit onderzoek staan in Bijlage 14.

14 dagen nadat Dean Kashiwagi en Isaac Kashiwagi hun onderzoek hadden gepubliceerd, bracht Rijkswaterstaat een onderzoek uit over de toepassing van Best Value. In dit artikel komen meerdere aanbevelingen aan bod, namelijk:

- De Best Value aanpak dient toegepast te worden, zoals beoogt. Hiermee bedoelt men voornamelijk de rolopvatting. De opdrachtgever dient zich door de expert te laten leiden.
- Eenduidig toepassen van Best Value instrumenten. Het doel dient duidelijk te zijn voor alle rollen.
- Gestandaardiseerde inkoopdocumenten. Er dient nadrukkelijk aandacht te zijn voor het bepalen van de scope en de verdeling.
- Benut de ruimte voor een dialoog. Om te voorkomen dat er aannames worden gedaan, kan in de inschrijvingsfase een dialoog worden ingezet.
- Vertel in de uitvraag op welke wijze Best Value in het project wordt toegepast.
- Vroegtijdig betrekken van toetsers.
- Actualiseer en verbeter het afwegingsmodel.
- Toekomstig evalueren in de vorm van een PDCA-cirkel is van toegevoegde waarde.

(de Haan, Batterink, & Papenhuijzen, 2018).

In december 2018 deed Violette Krouwel senior consultant bij VGM (Vastgoed Management Nederland), ook onderzoek naar de impact van de Best Value benadering binnen de Facility Management branche. Uit haar onderzoek bleek dat de Best Value benadering efficiënt is. Leveranciers worden gedwongen om risico's te minimaliseren en de inschrijvingen zijn duidelijker omschreven in vergelijking tot de traditionele methode (Krouwel, 2018). De resultaten van haar onderzoek staan in Bijlage 15.

Tot slot, in augustus 2019 schreef Dean Kashiwagi samen met Alfredo Rivera een artikel waarin de Best Value benadering werd vergeleken met de traditionele methode. De conclusie van dit onderzoek was dat het grootste probleem bij de toepassing van Best Value te wijten is aan de weerstand die opdrachtnemers veroorzaken, omdat zij niet willen afstappen van de traditionele benadering (Kashiwagi & Rivera, 2019).

Hoofdstuk 7. Onderzoeksresultaten

Dit hoofdstuk introduceert de onderzoeksresultaten. De Best Value aanpak is uitgelegd, zoals die in Amerika versus Nederland bekend is. Daarnaast is de effectiviteit van het gebruik van deze aanpak in Nederland zichtbaar gemaakt en tot slot is de tevredenheid van de opdrachtgevers over deze aanpak beschreven.

§7.1 De oorspronkelijke vorm van de Best Value benadering

Best Value is een aanpak die men gebruikt om de efficiëntie van een project te vergroten. De aanpak richt zich op het identificeren en utiliseren van de kennis van de expert. Momenteel heerst er een situatie waarbij de opdrachtgever, de opdrachtnemer (expert) vertelt wat hij/zij moet doen. Dit maakt het erg lastig om de optimale kennis van te expert te benutten. Best Value minimaliseert de instructies die gegeven worden aan de opdrachtnemer. Best Value laat de expert zijn expertise gebruiken. Dit zorgt ervoor dat de waarde van het project stijgt en de kosten omlaag gaan. De Best Value aanpak is de enige aanpak die de aanwijzingen aan de opdrachtnemer minimaliseert (PBSRG, 2020).

Best Value is niet nieuw. Best Value maakt gebruik van simpele aanpassingen en gezond verstand om grote projectproblemen aan te pakken. Als de opdrachtgever niet de logica van deze aanpak snapt, dan zullen zij ook niet de resultaten van de Best Value aanpak ervaren (PBSRG, 2020). Men gebruikt Best Value nu voornamelijk in Amerika, Nederland, Canada, Noorwegen, Polen, Oostenrijk, Tsjecho-Slowakije, Botswana, Saoedi-Arabië, Maleisië, India en Australië (PBSRG, 2020).

§7.1.1 De oorspronkelijke vorm van de Best Value benadering in Amerika

De Best Value aanpak werd voor het eerst bedacht in 1991 door Dean Kashiwagi als onderdeel van een onderzoek aan de Arizona State University (Kashiwagi, Kashiwagi, & Gambla, 2018). De aanpak gebruikt logica, metrics en transparantie en is oorspronkelijk ontwikkeld om de faalkosten in de bouw te verminderen. Nu gebruikt men de Best Value aanpak ook in de ICT branche en andere dienstensectoren (Best Value Experts Academy, 2020).

Het principe van de Best Value aanpak is dat niet de opdrachtgever, maar de opdrachtnemer de expert is (Best Value Experts Academy, 2020). Het is een andere kijk op aanbesteden dan gewoonlijk. De aanpak richt zich op het verkrijgen van de hoogste waarde voor de laagste prijs. De Best Value aanpak is gegrond op de overtuiging dat risico's worden geminimaliseerd en geëlimineerd als men informatie effectief gebruikt. Met andere woorden, hoe meer informatie er beschikbaar is en hoe beter men deze informatie gebruikt, des te beter de toekomst voorspeld kan worden en des te minder beslissingen er in de toekomst genomen moeten worden. De aannemer is de expert, hij of zij is beter in staat dan wie dan ook om deze informatie te gebruiken om risico's te signaleren en beheersen (Bruno, 2016).

Voorheen werd de Best Value aanpak alleen gebruikt als aankoopmodel om aannemers te selecteren voor particuliere organisaties, zoals Intel, IBM en McDonalds. Inmiddels is de Best Value aanpak zo gedocumenteerd dat men de aanpak gebruikt als een efficiëntere benadering voor het verkrijgen van professionele diensten (Kashiwagi, Kashiwagi, & Gambla, 2018). De Best Value aanpak is sinds 1994 al 1750 keer in Amerika toegepast (Best Value Experts Academy, 2020).

§7.1.2 De omschreven vorm van de Best Value benadering in Nederland

De Best Value aanpak was voor het eerst in 2004 in Nederland geïntroduceerd. Tot die tijd waren aanbestedingen in Nederland voornamelijk gebaseerd op prijs. Er werden strenge eisen gesteld met als doel om de beste kwaliteit tegen de laagste prijs te verkrijgen. Echter werden deze doelen niet behaald en zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers waren niet tevreden. Over de jaren heen is

daarom de focus verschoven van prijs naar kwaliteit. Deze nieuwe manier van denken was de eerste stap naar de Best Value aanpak (Krouwel, 2018).

De eerste introductie van Best Value aan een groep opdrachtgevers in Nederland was in 2004. Deze introductie werd gegeven door Dean Kashiwagi en George Ang. In 2005 zijn de eerste opdrachtgevers en opdrachtnemers uit Nederland naar de jaarlijkse Best Value conferentie in Arizona gegaan. Het eerste Best Value project startte in 2005, daarna volgden er meer. De meeste projecten waren in de bouw. In 2008 is een van de grootste Best Value projecten uitgevoerd, namelijk door Rijkswaterstaat. Dit betrof een aanbesteding van ongeveer 17 miljoen euro voor 16 grote rotondes in Nederland (van Rijt & Santema, 2012).

De opdrachtgevers en opdrachtnemers die de Best Value aanpak gebruikten in de periode tussen 2004 en 2008 kunnen worden gezien als de early adopters. Hierna gingen steeds meer opdrachtgevers gebruik maken van de aanpak. Echter werd in Nederland de aanpak niet altijd volledig gevolgd. In Nederland is de Best Value aanpak geïntroduceerd als methodiek voor inkopers en niet als benadering (van Rijt & Santema, 2012).

Dit bevestigen de Best Value experts uit Nederland ook. A+ Best Value expert Jeroen van Rijt zegt dat de Best Value aanpak voornamelijk een procurement aanpak is in Nederland. Dit houdt in dat men Best Value gebruikt als methode om een leverancier te selecteren en niet als benadering (J. van Rijt, persoonlijke communicatie, 2 maart 2020). Ook Pascal Evertz, A+ Best Value expert is het hiermee eens. Hij zegt dat men de Best Value aanpak in Nederland gebruikt als een inkoopmethodiek dat dient als hulpmiddel tijdens het inschrijven, beoordelen en concretiseren, terwijl de Best Value filosofie ook meegenomen dient te worden in de uitvoering (P. Evertz, persoonlijke communicatie, 26 februari 2020). Best Value is dus geen methode om een doel te bereiken, maar een benadering die het gehele traject meegenomen dient te worden.

In Nederland zijn twee Best Value stromingen gevormd. Eén stroming die zich inhoudelijk heeft afgekeerd van Dean Kashiwagi en zelf invulling heeft gegeven aan Best Value. Dit zijn voornamelijk hybride vormen. En één stroming die zich nog steeds sterk met Dean Kashiwagi associeert. De verwarring is door Kashiwagi zelf nog eens vergroot door een onderscheid te maken tussen “Best Value Procurement” (Best Value als methode) en “Best Value approach” (Best Value als aanpak). Een onderscheid dat volgens hem betekenisloos is. Al met als is het een onsamenhangend verhaal geworden in Nederland (J. Verweij, persoonlijke communicatie, 19 mei 2020). Het is dus niet vreemd dat er behoefte is aan een samenhangend verhaal.

Men veronderstelt dat organisaties in Nederland het niet eenvoudig vinden om de Best Value aanpak toe te passen. Dit komt omdat veel organisaties gewend zijn aan de traditionele manier van aanbesteden en moeite hebben om dit los te laten. Ook gebruikt men de aanpak vaak gedeeltelijk. Dit noemt men hybride Best Value aanbestedingen. Dit kan leiden tot ongewenste resultaten en conflicten tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (Verhaar, 2019).

Dit bevestigen wederom de Best Value experts in Nederland. Zij leggen uit dat het probleem niet ligt aan de aanpak. Het probleem ligt volgens hen bij de mensen die het verkeerd toepassen. Er zijn veel valkuilen te zien in de markt. Zo is een veelvoorkomende fout dat de opdrachtgever zicht blijft bemoeien met de aanbieder. Ze gaan vaak in de uitvoering de mist in, omdat de Best Value expert dat afscheid neemt. Voornamelijk bij lang lopende projecten gaat het mis in de uitvoering, zegt A+ expert Jeroen van Rijt (J. van de Rijt, persoonlijke communicatie, 2 maart 2020).

§7.1.3 Conclusie

Best Value is een aanpak die men gebruikt om de efficiëntie van een project te vergroten. De Best Value aanpak werd voor het eerst bedacht in 1991 door Dean Kashiwagi. Het principe van de Best

Value aanpak is dat niet de opdrachtgever, maar de opdrachtnemer de expert is. De Best Value aanpak is gegrond op de overtuiging dat hoe meer informatie er beschikbaar is, hoe beter men deze informatie gebruikt, des te beter de toekomst voorspeld kan worden en des te minder beslissingen er in de toekomst genomen moeten worden. De aannemer is de expert, hij of zij is beter in staat dan wie dan ook om deze informatie te gebruiken om risico's te signaleren en beheersen.

De Best Value aanpak werd voor het eerst in 2004 in Nederland geïntroduceerd. In Nederland gebruikt men de Best Value aanpak voornamelijk als een methode, dat dient als hulpmiddel tijdens het inschrijven, beoordelen en concretiseren. Echter dient de Best Value filosofie ook meegenomen te worden in de uitvoering. In Nederland vinden opdrachtgevers het niet eenvoudig om de Best Value aanpak toe te passen. Dit komt omdat veel organisaties gewend zijn aan de traditionele manier van aanbesteden. Ook gebruikt men de aanpak vaak gedeeltelijk. Dit noemt men hybride Best Value aanbestedingen. Het probleem ligt dus bij de opdrachtgevers die de aanpak verkeerd toepassen.

§7.2 De effectiviteit van het gebruik van de Best Value benadering

Volgens Dean Kashiwagi (bedenker van Best Value) leidt de Best Value aanpak 10% tot 30% besparingen op projectkosten. Daarnaast zegt Dean Kashiwagi dat van alle Best Value aanbestedingen, 94% op tijd en 97% binnen budget was. Ook scoren aanbestedingen met de Best Value aanpak gemiddeld een 9,8 op klanttevredenheid (J. Lempers, persoonlijke communicatie, 12 maart 2020).

§7.2.1 Het gebruik van de Best Value benadering in de praktijk

Door middel van TenderApp heeft men geconcludeerd dat vanaf april 2016 tot en met nu, maar liefst 222 Best Value aanbestedingen zijn uitgevoerd. 84 hiervan waren binnen de ICT, dit is de meerderheid. Dit is namelijk bijna 38%. 59 aanbestedingen waren binnen de bouw, dit is 27%. 58 aanbestedingen waren binnen de FM, dit is 26%. De meeste Best Value aanbestedingen bevinden zich dus in de ICT. Wat erg opvallend is, aangezien de Best Value aanpak in Nederland is begonnen in de bouw.

Van de 222 Best Value aanbestedingen betreft het grootste deel diensten, namelijk 57%. Dit zijn 127 aanbestedingen. De andere helft bestaat uit 22% leveringen en 21% werken. Ook zijn het aantal Best Value aanbestedingen te onderscheiden in sectoren. Er kan worden geconcludeerd dat de meeste Best Value aanbestedingen zich bevinden binnen de sectoren gemeentes, onderwijs, waterschap en provincies. De gemeentes hebben de meeste Best Value aanbestedingen, namelijk 60 van de 222.

Een duidelijke groei in het aantal Best Value aanbestedingen in 2016 en 2017 is te zien. Echter vanaf 2018 nam deze groei sterk af. In 2017 waren er namelijk 74 Best Value aanbestedingen, in 2018 70 en in 2019 opeens nog maar 37. Dit is waarschijnlijk te wijten aan de toenemende kritiek op de Best Value aanpak. Voornamelijk de aanbestedingen in de ICT en de bouw zijn ontzettend gestagneerd tussen 2018 en 2019. Deze data is geconcludeerd met behulp van TenderApp en is terug te vinden in Bijlage 8.

Vorbereidingsfase

De eerste fase van de Best Value aanpak is de voorbereidingsfase. Tijdens deze fase dient de opdrachtgever de expert te definiëren. In deze fase formuleert het kernteam van de opdrachtgever, de projectdoelstellingen, de randvoorwaarden en de wegingsfactoren. Ook stelt men het kerndocument op. In het kerndocument staat alle informatie beschreven. Het kerndocument dient als inschrijfleidraad, waarop de aanbieders zich kunnen inschrijven. Tot slot organiseert de opdrachtgever een marktinformatiebijeenkomst, zodat de marktpartijen kennis kunnen maken met de Best Value aanpak (Bruno, 2016) (J. Lempers, persoonlijke communicatie, 12 maart 2020).

Opstellen projectdoelstellingen

In de praktijk is te zien dat men het opstellen van de projectdoelstellingen over het algemeen ervaart als iets dat goed verloopt. Van de elf geïnterviewde personen gaven allen aan dat dit goed is verlopen. In twee gevallen geeft de opdrachtgever aan dat het opstellen van de projectdoelstellingen erg wennen is voor het kernteam, voornamelijk als er veel expertise in huis is. Als er veel expertise in huis is, weet het kernteam namelijk vaak zelf al naar wat voor oplossing zij zoeken. De senior inkoper van RDW gaf aan dat zij veel expertise in huis hebben. Hij vertelde dat het kernteam het lastig vond om projectdoelstellingen op te stellen. Het kernteam wist namelijk al heel goed wat zij wilde hebben, maar zij mochten dit niet opschrijven. Het is bij Best Value namelijk de bedoeling dat het kernteam het doel opschrijft en niet de oplossing. De expert (opdrachtnemer) is namelijk degene die de oplossing hoort voor te dragen, daar is de expert immers expert voor (Senior Inkoper RDW, persoonlijke communicatie, 25 maart 2020). Ook de projectleider bij Noorderzijlvest ervaarde dit. Hij vertelde dat in zijn kernteam veel werktuigbouwkundige en elektronische adviseurs zaten. Wat je dan ziet is dat het kernteam eigenlijk gewoon een motor en een pomp willen hebben, maar dat zij dit

niet mogen opschrijven (Projectleider Noorderzijlvest, persoonlijke communicatie, 9 april 2020). Geconcludeerd uit de interviews kan worden dat een kernteam met veel expertise in huis dus moeite heeft met het opstellen van projectdoelstellingen, omdat zij vaak in oplossingen denken.

Opstellen wegingsfactoren

Wat betreft de wegingsfactoren is er maar door vier van de elf geïnterviewden gebruik gemaakt van de standaard wegingsfactoren, die zijn opgesteld door Dean Kashiwagi. Namelijk 25% prijs en 75% kwaliteit, waarvan 15% prestatie, 20% risico's, 10% kansen en 30% interviews (van de Rijt & Santema, 2013). Er is dus veelal van afgeweken. Eén van deze zes personen die heeft afgeweken van de standaard wegingsfactoren is de projectleider van Noorderzijlvest. Zij hebben niet alleen een prestatie onderbouwing uitgevraagd, maar ook een optionele prestatieonderbouwing uitgevraagd. Dit is een beschrijving van een prestatie die de opdrachtgever kan afnemen, dit is dus een optie. Dit resulteerde in het feit dat zij het risicodossier voor 15% mee hebben laten tellen in plaats van 20% en de optionele prestatieonderbouwing voor 5% (Projectleider Noorderzijlvest, persoonlijke communicatie, 9 april). Ook senior inkoper bij RDW gaf aan ooit gebruik gemaakt te hebben gemaakt van een optionele prestatie onderbouwing (Senior Inkoper RDW, persoonlijke communicatie, 25 maart 2020). Tot slot is het opvallend dat vier van de zes geïnterviewde opdrachtgevers de kwaliteit zwaarder hebben laten meewegen, voornamelijk omdat zij de expert de scope wilde laten bepalen of omdat de prijs een vast gegeven was. Dit is dus een situatie waarbij de opdrachtgever zegt "dit is het budget, wat kunt u hiervoor bieden?" (Inkoper IUC Noord, persoonlijke communicatie, 26 maart 2020), (Mede-eigenaar Onlanders, persoonlijke communicatie, 30 maart 2020), (Facilitair adviseur Anculus, 2 april 2020). Geconcludeerd uit de interviews kan worden dat opdrachtgevers dus regelmatig afwijken van de standaard wegingsfactoren.

Opstellen kerndocument

Het opstellen van het kerndocument wordt vrijwel door alle opdrachtgevers ervaren als iets dat vrij soepel verloopt. Er is enkel door de strategisch inkoper van AEB Amsterdam aangegeven dat het opstellen veel tijd in beslag nam (Strategisch inkoper AEB Amsterdam, persoonlijke communicatie, 26 maart 2020).

Organiseren marktinformatie bijeenkomst

Negen van de elf geïnterviewden hebben een marktinformatie bijeenkomst georganiseerd. Dit is een bijeenkomst voor opdrachtnemers die dient als introductie met de Best Value aanpak (van de Rijt & Santema, 2013). De twee opdrachtgevers die geen informatie bijeenkomst hebben gehouden, hadden tevens ook geen A+ gecertificeerd Best Value expert binnen hun projectteam (ICT medewerker Surfnet, persoonlijke communicatie, 7 april 2020), (Facilitair adviseur Anculus, 2 april 2020). Echter schrijft de Best Value aanpak dat de trekker van een kernteam tenminste A of A+ Best Value gecertificeerd dient te zijn (van de Rijt & Santema, 2013).

Op een aantal onderdelen binnen de voorbereidingsfase is dus door opdrachtgevers afgeweken van de Best Value aanpak. De voorbereidingsfase duurt gemiddeld gezien over de elf interviews, twee tot zes maanden. Gemiddeld zijn dit dus vier maanden.

Beoordelingsfase

Tijdens de schriftelijke beoordeling ligt de focus van het kernteam op het vinden van de aanbieder met de beste prijs/kwaliteit verhouding. De nadruk ligt op de kwaliteit en minder op de prijs. Vervolgens worden de sleutelfunctionarissen van de inschrijvers geïnterviewd. De interviews tellen het meest mee tijdens de gunning, namelijk 30% (Bruno, 2016). Het doel van de interviews is om de mensen te spreken die een kritische rol gaan spelen tijdens het realisatietraject. Het kernteam spreekt dus met de mensen die straks daadwerkelijk het werk gaan uitvoeren (van de Rijt & Santema, 2013).

Beoordeling schriftelijke documenten

De beoordeling van de documenten verloopt verschillend. Van de elf geïnterviewde opdrachtgevers, hebben tien opdrachtgevers gebruik gemaakt van de volgende schriftelijke documenten, namelijk de prestatie onderbouwing, het risico dossier en het kansendossier. De persoon die aangeeft afgeweken te hebben van de documenten, is de ICT medewerker bij Surfned. Het kernteam heeft namelijk traditionele documenten uitgevraagd (ICT medewerker Surfned, persoonlijke communicatie, 7 april 2020). Drie van de elf opdrachtgevers geven aan dat de schriftelijke beoordeling goed is verlopen, maar dat het wel erg wennen is. Zo zegt de inkoper van IUC Noord dat het kernteam gewend is om in de documenten terug te lezen wat de opdrachtnemer van plan is om uit te voeren. Echter staat dit niet in deze documenten. De documenten zijn voornamelijk gebaseerd op metrics en het kunnen van een opdrachtnemer. In deze documenten staat bijvoorbeeld geschreven of de opdrachtnemer al eens een soortgelijk project heeft uitgevoerd en wat de tevredenheidsscore van dit traject was (Inkoper IUC Noord, persoonlijke communicatie, 26 maart 2020). Senior inkoper bij RDW voegt hieraan het volgende toe: "Vooral technische mensen hebben moeite met deze manier van beoordelen, zij zijn heel benieuwd naar wat voor oplossing ze krijgen aangeboden. Echter staat dat niet precies in de documenten geschreven" (Senior Inkoper RDW, persoonlijke communicatie, 25 maart 2020). Dat technische mensen hier meer moeite mee hebben, kan bevestigd worden. De drie respondenten die namelijk aangaven dat het team moest wennen aan de manier van beoordelen, betroffen allen een aanbesteding binnen de ICT.

Interviews

De interviews zijn door negen van de elf geïnterviewde opdrachtgevers uitgevoerd. Wederom hadden de twee respondenten die de interviews niet hadden uitgevoerd geen A+ gecertificeerde expert in het team. Opmerkelijk is dat vier van de negen respondenten aangeven dat de setting tijdens de interviews te ervaren is als onprettig.

Prijsbeoordeling

De prijsbeoordeling vindt plaats door middel van gunnen op waarde, daarnaast mag de prijs van de aanbieder niet hoger zijn dan het plafondbedrag (van de Rijt & Santema, 2013). Gunnen op waarde is een prijsbeoordelingsmethode, waarbij kwaliteit wordt omgezet in een geldwaarde. Deze geldwaarde wordt van de oorspronkelijke inschrijfprijs van de aanbieder afgetrokken. De aanbieder met de uiteindelijk laagste prijs wint de gunning. Ook mag de prijs niet hoger zijn dan het gegeven plafondbedrag, anders vindt er een knock-out plaats. Vier van de elf respondenten hebben hier geen gebruik van gemaakt. Zij hebben ervoor gekozen om enkel een vaste prijs te hanteren. Hierbij wordt kwaliteit niet omgezet in een geldwaarde, maar kiest men voor één vast bedrag. Men vraagt dan eigenlijk aan de opdrachtnemer "Wat kunt u ons hiervoor bieden?". De reden hiervoor is voornamelijk, omdat de kwaliteit erg belangrijk is of omdat de scope nog bepaald moet worden (Mede-eigenaar Onlanders, persoonlijke communicatie, 30 maart 2020), (DGA Inkopo B.V. persoonlijke communicatie, 27 maart 2020).

Wederom wijken opdrachtgevers dus op bepaalde punten in de beoordelingsfase af van de Best Value aanpak. De beoordelingsfase duurt gemiddeld gezien over de elf geïnterviewde opdrachtgevers, één week tot zes weken. Gemiddeld zijn dit dus drie weken.

Concretiseringfase

Tijdens de concretiseringfase werkt de gegunde opdrachtnemer zijn plan in detail uit, waarin de risico's en randvoorwaarden verder uitgewerkt worden. In deze fase mag men het aanbod niet veranderen en er mag ook niet worden onderhandeld (Bruno, 2016). Dit gaat namelijk tegen de aanbestedingswet in. De opdracht is duidelijk beschreven, namelijk wat er wel en niet in de scope zit. Dit legt men in de concretisering vast, zodat er in de uitvoering geen discussies ontstaan over wat eventueel meerwerk is en waar de opdrachtgever meer geld voor moet betalen (M. Niemeijer, persoonlijke communicatie, 23 april 2020).

Concretiseren

Alle geïnterviewde opdrachtgevers gaven aan dat de concretisering goed is verlopen. Twee opdrachtgevers gaven aan dat het soms even wennen was voor de opdrachtnemer. De senior inkoper van RDW zegt hierover volgende: “De beoogde aanbieder moest wennen aan het feit dat hij onbetaald werk moest uitvoeren” (Senior Inkoper RDW, persoonlijke communicatie, 25 maart 2020). Met onbetaald werk bedoelt de inkoper van RDW het plan dat de opdrachtnemer onbetaald moest opstellen. Toch geven alle respondenten aan een beter beeld van het werk te hebben gekregen. Zeven respondenten geven aan geen nieuwe risico's te hebben toegevoegd tijdens de concretisering. Tot slot geven vijf respondenten aan wel te hebben overlegd wat er gebeurt als een risico zich voor doet en wanneer het risico van de een over gaat naar de ander.

De concretiseringfase duurt vier weken tot drie maanden. Gemiddeld gezien over de elf respondenten duurt de concretiseringfase iets meer dan zeven weken.

Uitvoeringsfase

Tijdens de uitvoering stuurt de opdrachtgever zo min mogelijk bij, mocht dit toch nodig zijn dan gebeurt dit via de wekelijkse rapportage (Bruno, 2016). In de wekelijkse rapportage wordt elke week geëvalueerd. De wekelijkse rapportage:

- Minimaliseert de impact van ongewenste gebeurtenissen;
- Beschermst de opdrachtgever tegen non-performance;
- Zorgt voor accountability;
- Helpt met de samenwerking.

(J. Lempers, persoonlijke communicatie, 12 maart 2020).

De Best Value benadering moet dus meegenomen worden in de uitvoering. Dit gebeurt volgens Best Value experts in Nederland te weinig. Volgens expert Pascal Evertz zit de waarde van de Best Value aanpak hem in de uitvoering (P. Evertz, persoonlijke communicatie, 26 februari 2020). Ook Best Value expert Jeroen van de Rijt zegt hier wat over. Hij zegt dat een veelvoorkomende fout is dat de opdrachtgever zich blijft bemoeien met de opdrachtnemer. Voornamelijk bij langlopende projecten gaat het mis in de uitvoering (J. van Rijt, persoonlijke communicatie, 2 maart 2020). Tot slot beaamt ook expert Marcel Niemeijer dit. Hij legt uit dat er vaak een Best Value expert aanwezig is tot en met de concretisering, daarna neemt de expert afscheid. Wat er dan gebeurt is dat iedereen weer zijn gang gaat en mensen zich gaan gedragen zoals ze zich altijd gedragen. Dan krijg je dus weer traditioneel gedrag. Daardoor gaat het in de uitvoering vaak mis (M. Niemeijer, persoonlijke communicatie, 23 april 2020).

De uitvoering

Zeven van de elf geïnterviewde opdrachtgevers geven aan dat de uitvoering goed verloopt en dat de aanbieder zijn werk kan uitvoeren zoals afgesproken. Toch vinden er enkele knelpunten plaats in de uitvoering. Strategisch inkoper van AEB Amsterdam vertelt dat zij tegen wat dingen aanlopen. Er is veel discussie in de uitvoering over wat er wel in de scope zit en wat niet, terwijl dit volgens hem in de concretisering al was afgesproken. Dit heeft te maken met het draagvlak, legt hij uit. Het team ziet gewoon het belang van Best Value na het contract niet in (Strategisch inkoper AEB Amsterdam, persoonlijke communicatie, 26 maart 2020).

Wekelijkse rapportage

Het gebruik van de wekelijkse rapportage blijft een lastig punt. Tien van de elf respondenten verklaart de rapportage te gebruiken. Vijf van deze respondenten geven aan de rapportage te gebruiken, maar zeker niet wekelijks. Projectleider bij Noorderzijlvest zegt hierover het volgende: “In het begin is het team er hartstikke fanatiek mee en daarna kopieert men de wekelijkse rapportage

van week negen naar week tien en inhoudelijk verandert er niks. De frequentie is daarom naar maandelijks gegaan” (Projectleider Noorderzijlvest, persoonlijke communicatie, 9 april 2020). Echter ervaart men de wekelijkse rapportage toch als prettig.

Hybride Best Value aanbestedingen

Er kunnen een aantal hybride vormen uit de interviews gehaald worden. In twee trajecten waarover gesproken is, ontbreken cruciale onderdelen uit de Best Value aanpak. Namelijk in één van deze trajecten is geen gebruik gemaakt van het opvragen van een prestatie onderbouwing, risico dossier en kansendossier. En in twee trajecten is ook geen gebruik gemaakt van interviews met sleutelfunctionarissen. Dit zijn dus twee hybride Best Value aanbestedingen, omdat cruciale onderdelen uit de aanpak ontbreken. Ook sleutelen opdrachtgevers aan onderdelen uit de Best Value Aanpak. Met name binnen de voorbereidingsfase, beoordelingsfase en uitvoering worden onderdelen anders toegepast. Met name het gebruik van de wegingsfactoren en de manier van prijs beoordelen verschilt van elkaar. Tot slot gebruikt men de wekelijkse rapportage zeker niet altijd wekelijks.

Uit de enquête is gebleken dat men voornamelijk in de voorbereiding en uitvoering afwijkt van de Best Value aanpak. Ook kan uit de enquête worden geconcludeerd dat men voornamelijk in de bouw afwijkt van de Best Value aanpak. Tot slot blijkt uit de enquête wederom dat opdrachtgevers het moeilijk vinden om zich tijdens de uitvoering op de achtergrond te houden. Iets wat al eerder gezegd is door de Best Value experts. De resultaten van de enquête staan in Bijlage 12.

§7.2.2 De effectiviteit van de Best Value benadering in de praktijk

Nu bekend is hoe men de Best Value aanpak gebruikt in de praktijk, vraagt men zich af wat de effectiviteit van deze aanpak is. Dean Kashiwagi en Jorn Verweij hebben in 2018 een checklist opgesteld met factoren, die ervoor zorgen dat de Best Value aanpak effectief gebruikt wordt (Verweij & Kashiwagi, 2016). Deze checklist is te vinden in Bijlage 13. De checklist is opgedeeld in 3 fases, namelijk:

Voorbereidingsfase

In deze fase definieert het kernteam het doel. Het team omschrijft dus niet wat zij willen hebben, maar wat zij willen bereiken (het doel). Dit geeft de koper (opdrachtnemer) handvaten om in te vullen of zij dit met hun capaciteit kunnen bereiken. Met andere woorden, **het doel moet worden gedefinieerd in relatie tot de “koper”**. Het kernteam dient dus een doel te omschrijven, waar de opdrachtnemer eventueel aan kan voldoen. Ook worden de minimum eisen beschreven. De eisen moeten relevant zijn en in verband staan met het bereiken van het doel. Tot slot traint de opdrachtgever in deze fase het kernteam en de aanbieders in Best Value (Verweij & Kashiwagi, 2016).

Selectiefase

In deze fase dient de expert geïdentificeerd te worden in relatie tot het doel. De inschrijver dient zijn expertise aan te kunnen tonen door middel van een prestatie onderbouwing, risico dossier en kansendossier. Ook vinden er interviews plaats met sleutelfunctionarissen. Dit zijn de mensen die uiteindelijk het werk gaan uitvoeren. Tot slot stelt de opdrachtgever een plafondbedrag in. Dit is een maximale prijs. Als een inschrijver deze prijs overschrijdt, leidt dit direct tot een knock-out (Verweij & Kashiwagi, 2016).

Concretiseringfase

In deze fase is de expert (opdrachtnemer) geselecteerd. In deze fase bepaalt men de omvang van het plan. De expert is in deze fase aan de leiding. De opdrachtnemers stellen documenten op die het plan verduidelijken. Deze documenten worden ook onderdeel van de overeenkomst. Ook worden de risico's besproken, zodat discussies in de uitvoering vermeden worden (Verweij & Kashiwagi, 2016).

In dit onderzoek beweren Dean Kashiwagi en Jorn Verweij niet alleen dat de checklist zorgt voor een effectieve toepassing van Best Value, maar ook dat een opdrachtgever tijdens de toepassing van Best Value **het principe van TONNNO systematisch toe dient te passen** (Verweij & Kashiwagi, 2016).

TONNNO staat voor:

- Transparency: alles wat men communiceert, moet transparant zijn. Het moet door iedereen op dezelfde manier worden begrepen.
- Objectivity: alles wat men gecommuniceert, moet objectief zijn. Het moet meetbaar zijn. Metrics zorgen voor objectiviteit.
- No details: details zorgen voor complexiteit en moeten daarom zoveel mogelijk worden vermeden.
- No requirements: eisen beperken het gebruik van expertise. Eisen moeten daarom worden vermeden.
- No relationship: relaties ontstaan en zijn niet negatief. Echter als een bestaande relatie de zoektocht naar de expert mijdt, dan is dit een risico. Bijvoorbeeld door de leverancier te kiezen, waarmee men al zaken doet.

(Verweij, 2019).

Van de elf geïnterviewde opdrachtgevers verklaarden zij allen de aanpak effectief te vinden. Vijf opdrachtgevers hechten hier wel een voorwaarde aan. Zij geven aan dat de aanpak effectief is, mits men deze goed gebruikt. Dus dat de opdrachtgever de opdrachtnemer loslaat en men de Best Value aanpak bij de goede onderwerpen toepast (Strategisch inkoper AEB Amsterdam, persoonlijke communicatie, 26 maart 2020), (Facilitair adviseur Anculus, 2 april 2020) en (Contractmanager Rijkswaterstaat, persoonlijke communicatie, 2 april).

Deze voorwaarde is verder onderzocht en er is gekeken naar de toepasbaarheid van de aanpak in verschillende branches. Van de 33 respondenten die de enquête hebben ingevuld, verklaarden 19 respondenten dat de aanpak toepasbaar is in iedere branche. Voornamelijk A+ gecertificeerde experts gaven aan dat de aanpak toepasbaar is in iedere branche. Wat blijkt uit de enquête is dat men vindt dat de aanpak toepasbaar is in iedere branche, maar dat er gekeken dient te worden naar de beschikbare expertise van de aanbieders. De markt moet geschikt zijn om Best Value toe te kunnen passen. Dit houdt in dat er voldoende expertise beschikbaar moet zijn om onderscheid tussen de aanbieders te kunnen maken. Ook moet de markt er klaar voor zijn. Wat heb je aan een Best Value aanbesteding als de daarvoor geschikte aanbieders geen tijd hebben om zich in te schrijven? Deze resultaten staan in Bijlage 12.

Ook de Best Value experts vertelden iets over de toepasbaarheid van Best Value. Volgens hen kunnen opdrachtgevers in principe de aanpak in alle branches toepassen. Echter geven zij aan dat het voor dienstverlenende projecten lastiger is om de scope te bepalen, omdat deze scope nou eenmaal groter is. Hierdoor ontstaan er bij aanbestedingen waarbij het gaat om een dienst, vaker discussies in de uitvoering. Deze discussies gaan over wat er wel en niet in de scope zit (P. Evertz, persoonlijke communicatie, 26 februari 2020) (J. van de Rijt, persoonlijke communicatie, 2 maart 2020).

Wat is daadwerkelijk de toegevoegde waarde van Best Value? De Best Value aanpak leidt volgens veel respondenten tot de beste kwaliteit tegen de laagste prijs. Zo zegt één respondent hierover het volgende: "De toegevoegde waarde van de aanpak is de inzet van de expertise uit de markt om te komen tot de beste prijs/kwaliteitverhouding en de grootste kans op het behalen van de geformuleerde doelstellingen". Dit beaamen ook de Best Value experts. Best Value expert Pascal Evertz zegt dat wanneer je in staat bent een opdrachtnemer te vinden met expertise, dan is je taak als inkoper volbracht (P. Evertz, persoonlijke communicatie, 26 februari 2020). De resultaten staan in Bijlage 12.

In een onderzoek naar de impact van de Best Value aanpak is gebleken dat de toegevoegde waarde van Best Value als volgt is: (Krouwel, 2018):

- Het Best Value proces is makkelijk te implementeren;
- Het Best Value proces is efficiënt;
- Het Best Value proces leidt tot de beste kwaliteit tegen de laagste prijs;
- Het Best Value proces verplicht te aanbieder om risico's te identificeren en minimaliseren.

Deze stellingen zijn voorgelegd aan de respondenten van dit onderzoek. Hieruit is gebleken dat opdrachtgevers de aanpak zeker niet ervaren als makkelijk te implementeren. Voornamelijk de FM branche geeft aan dat dit niet makkelijk is, maar ook de bouw is het hier niet volledig mee eens.

Men ervaart de aanpak echter wel als efficiënt. Maar liefst 66,6% van de respondenten uit de enquête vindt de aanpak efficiënt, namelijk kosten verlagend en tijd verlagend. Dit is ook tijdens de Best Value training uitgelegd. Hier werd verteld dat de aanpak tijd verlagend is, omdat opdrachtgevers bij deze aanpak vooraf meer tijd erin steken, wat meerwerk achteraf voorkomt (J. Lempers, persoonlijke communicatie, 12 maart 2020). Met andere woorden, hoe beter je aan de voorkant van een aanbesteding de scope vastlegt, des te minder discussies er later in het traject ontstaan. Ook zeven van de elf geïnterviewde personen vinden de aanpak efficiënt.

Ook verklaart het merendeel van de respondenten dat de Best Value aanpak leidt tot de beste kwaliteit tegen de laagste prijs. Dit bevestigen de respondenten wederom in de interviews. Tien van de elf geïnterviewde opdrachtgevers zijn het hiermee eens. Zij verklaren dat zeker niet altijd de opdrachtnemer met de laagste prijs de winnaar is, maar doordat kwaliteit en prijs met elkaar vergeleken worden, de winnaar altijd degene is met de beste prijs/kwaliteit verhouding.

Tot slot verklaart ook het merendeel van de respondenten dat de Best Value aanpak de opdrachtnemer verplicht om risico's te identificeren en minimaliseren. Maar liefst 75,7% van de respondenten uit de enquête zijn het hiermee eens. Ook de geïnterviewde personen waren het hiermee eens. Negen van de elf geïnterviewde personen vinden dat de aanpak de aanbieder in ieder geval bewust maakt van de risico's, zodat deze risico's geminimaliseerd kunnen worden.

De bovenstaande resultaten spreken voor zich en de aanpak lijkt zichzelf te bewijzen. De vraag is echter hoe de aanpak gebruikt dient te worden om deze resultaten te behalen. Kunnen hybride vormen van de Best Value aanpak ook leiden tot deze resultaten? Eerder was ook al bekend dat men voornamelijk in de voorbereidingsfase en uitvoeringsfase afwijkt van de Best Value aanpak.

Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat er twee trajecten zijn die als hybride gelabeld kunnen worden, omdat er cruciale onderdelen uit de aanpak ontbreken. De vraag is of deze trajecten hetzelfde resultaat bereikt hebben. De respondenten konden kiezen uit een score van 0, 2, 4, 6, 8 of een 10 op tevredenheid. Op de vraag of de respondenten vonden dat de aanpak makkelijk te implementeren is, scoorden de hybride vormen een 4 en een 6. De andere aanbestedingen scoorde een 6. Dit is dus niet een opvallend lage score, ten opzichte van niet hybride vormen.

Op de vraag of zij de aanpak efficiënt vinden, scoorden de hybride vormen wel opvallend laag. Namelijk een 2 en een 4, terwijl de meeste respondenten voor een 6, 8 of 10 kozen. Het onjuist gebruiken van de aanpak heeft dus effect op de efficiëntie.

Daarnaast scoorden de hybride vormen wederom onder het gemiddelde op de vraag of de aanpak leidt tot de beste kwaliteit tegen de laagste prijs. De hybride vormen scoorden namelijk beide een 6, terwijl de meeste respondenten kozen voor een 8.

Het onjuist gebruiken van de aanpak heeft dus weldegelijk een negatieve invloed op het resultaat.

§7.2.3 Conclusie

Het gebruik van de Best Value aanpak ziet er dus als volgt uit:

2016 t/m 2020 222 Best Value aanbestedingen			Sector		Afname aantal Best Value aanbestedingen				
Branche			Gemeente	27%		ICT	Bouw	FM	Totaal
ICT	84	38%	Onderwijs	21%	2016	14	10	10	39
Bouw	59	27%	Waterschap	11%	2017	24	20	21	74
FM	58	26%	Provincie	8%	2018	28	23	13	70
Type			Rijkswaterstaat	4%	2019	16	6	14	37
Diensten	127	57%	Het aantal Best Value aanbestedingen is dus tussen 2018 en 2019 sterk afgenomen. Met name de Best Value aanbestedingen binnen de bouw zijn sterk afgenomen, maar ook de aanbestedingen binnen de ICT.						
Leveringen	48	22%							
Werken	47	21%							

Tabel 2: Het gebruik van Best Value

De Best Value aanpak heeft in Nederland 4 fases. Het gebruik van de Best Value aanpak per fase gaat als volgt:

Vorbereidingsfase (2 tot 6 maanden)		
Elementen	Gebruik	Conclusies
Opstellen projectdoelstellingen	Alle geïnterviewde personen hebben projectdoelstellingen opgesteld en zij gaven allen aan dat dit goed verlopen is.	Hoe meer expertise de opdrachtgever zelf in huis heeft, des te lastiger ze het vinden om uit te zoomen.
Opstellen wegingsfactoren	Vier van de elf geïnterviewden maakten gebruik van de standaard wegingsfactoren. Één persoon maakt gebruik van de optionele prestatie onderbouwing. De andere 6 personen hebben kwaliteit zwaarder laten wegen.	Het komt vaak voor dat opdrachtgevers kwaliteit zwaarder laten wegen, omdat ze de expert de scope willen laten bepalen of omdat de prijs een vast gegeven is.
Opstellen kerndocument	Alle geïnterviewde personen geven aan dit soepel verloopt.	Verloopt soepel, het opstellen duurt echter lang.
Organiseren marktinformatie bijeenkomst	Door 9 respondenten is een bijeenkomst gehouden. De opkomst verschilt van vier aanwezigen tot dertig aanwezigen.	De personen die geen marktinformatiebijeenkomst hebben gehouden, hadden geen BV expert binnen hun team en scoorde lager op tevredenheid.
Beoordelingsfase (één tot zes weken)		
Elementen	Gebruik	Conclusies
Beoordeling schriftelijke documenten	Tien van de elf respondenten hebben gebruik gemaakt van de beoordeling van de volgende schriftelijke documenten, namelijk prestatie onderbouwing, risico dossier en kansendossier	Het team heeft vaak moeite met de beoordeling, omdat ze het niet gewend zijn. Voornamelijk technische mensen hebben hier moeite mee. Zij zijn namelijk benieuwd naar de oplossing en de oplossing is nog niet gegeven.
Interviews	Negen van de elf respondenten hebben een interview gehouden met sleutelpersonen.	De setting tijdens de interviews is ongemakkelijk voor de opdrachtnemer. Er wordt volgens de opdrachtgevers redelijk wat druk gelegd op hen.
Prijsbeoordeling	Vier van de elf respondenten hebben geen gebruik gemaakt van gunnen op waarde.	Veel opdrachtgevers maken gebruik van een vaste prijs, omdat zij willen weten wat zij kunnen krijgen voor die prijs.

Concretiseringfase (4 weken tot 3 maanden)		
Elementen	Gebruik	Conclusies
<i>De concretisering</i>	Alle respondenten geven aan dat dit goed is verlopen.	De aanbieder moet wennen aan het feit dat hij onbetaald werk moet uitvoeren en de opdrachtgevers krijgen een beter beeld van het plan van de opdrachtnemer.
Uitvoeringsfase		
Elementen	Gebruik	Conclusies
<i>De uitvoering</i>	Zeven van de elf geïnterviewde personen geven aan dat de aanbieder zijn werk kan uitvoeren zoals afgesproken.	Medewerkers zien vaak het belang van Best Value na het contract niet in. Opdrachtgevers vinden het moeilijk om zich tijdens de uitvoering op de achtergrond te houden. Ook discussieert men nog steeds vaak over wat er wel in de scope zit en wat niet, terwijl dit in de concretisering al was afgesproken.
<i>Wekelijkse rapportage</i>	Tien van de elf respondenten gebruiken de wekelijkse rapportage.	Men gebruikt de rapportage vaak niet wekelijks. De respondenten verklaren echter wel dat de rapportage ervoor zorgt dat zorgen worden weggenomen.

Tabel 3: Het gebruik van Best Value per fase.

Volgens de literatuur en de experts dient de Best Value aanpak als volgt toegepast te worden:

Effectief toepassen van Best Value doe je zo		
	Wat	Randvoorwaarden
<i>Vorbereidingsfase</i>	- Formuleren van het doel/projectdoelstellingen - Opstellen randvoorwaarden - Omschrijven huidige situatie - Opstellen wegingsfactoren - Opstellen kerndocument - Organiseren marktinformatie bijeenkomst	- Het doel dient in relatie te staan tot de "koper". - De eisen moeten relevant zijn en in verband staan met het bereiken van het doel.
<i>Beoordelingsfase</i>	- Beoordelen schriftelijke documenten - Interviews met sleutelfunctionarissen - Plafondbedrag - Gunnen op waarde	- De deskundige dient geïdentificeerd te worden in relatie tot het doel. - De inschrijver dient zijn expertise aan te kunnen tonen door middel van een prestatie onderbouwing, risico dossier en kansendossier. - Maximaal 3 interviews met sleutelfunctionarissen die daadwerkelijk het werk gaan uitvoeren.
<i>Concretiseringfase</i>	- Bepalen omvang van de plannen/ het plan verduidelijken - Risico's bespreken - Bevriesmoment	- Opdrachtnemer is in de leiding - Geen wezenlijke wijzigingen
<i>Uitvoeringsfase</i>	Het werk/dienst/levering laten uitvoeren door de opdrachtnemer	- Zo min mogelijk bemoeien met de opdrachtnemer - Traditioneel gedrag voorkomen

Tabel 4: Effectief toepassen van Best Value, doe je zo

Daarnaast dienen opdrachtgevers zich tijdens de toepassing te houden aan het TONNNO principe.

TONNNO principe	
Transparency	Alles wat men communiceert, moet transparant zijn. Het moet door iedereen op dezelfde manier worden begrepen.
Objectivity	Alles wat men communiceert, moet objectief zijn. Het moet meetbaar zijn. Metrics zorgen voor objectiviteit.
No details	Details zorgen voor complexiteit en moeten daarom zoveel mogelijk worden vermeden.
No requirements	Eisen beperken het gebruik van expertise. Eisen moeten daarom worden vermeden.
No relationship	Relaties ontstaan en zijn niet negatief. Echter als een bestaande relatie de zoektocht naar de expert mijdt, dan is dit een risico.

Tabel 5: TONNNO principe.

Tot slot heeft de Best Value aanpak zijn effectiviteit bewezen, namelijk:

Effectiviteit	
	Conclusie
De Best Value aanpak is effectief	Van de 11 geïnterviewde personen verklaarden zij allen de aanpak effectief te vinden. De aanpak is effectief, mits men deze goed gebruikt en bij de goede onderwerpen toepast. De aanpak is toepasbaar in iedere branche, maar er dient gekeken te worden naar de beschikbare expertise van de marktpartijen.
Het proces is makkelijk te implementeren	Opdrachtgevers ervaren de aanpak zeker niet als makkelijk te implementeren. Voornamelijk de FM branche geeft aan dat dit niet makkelijk is, maar ook de bouw is het hier niet volledig mee eens.
Het proces is efficiënt	66,6% van de respondenten uit de enquête vindt de aanpak efficiënt, namelijk kosten verlagend en tijd verlagend. Namelijk als je vooraf meer tijd erin steekt, voorkomt dat meerwerk achteraf
Het proces leidt tot de beste kwaliteit tegen de laagste prijs	Het merendeel van de respondenten verklaart dat de Best Value aanpak leidt tot de beste kwaliteit tegen de laagste prijs. De aanbieder met de laagste prijs is niet altijd de winnaar, maar de kwaliteit die je krijgt wordt tegen de beste prijs verkregen.
Het proces verplicht te aanbieder om risico's te identificeren en minimaliseren	75,7% van de respondenten verklaart dat de Best Value aanpak de aanbieder verplicht om risico's te identificeren en minimaliseren. De aanpak maakt de aanbieder in ieder geval bewust van de risico's, zodat ze geminimaliseerd kunnen worden.

Tabel 6: De effectiviteit van Best Value.

§7.3 Het imago van de Best Value benadering

Een gevolg van het populairder worden van de Best Value benadering is dat opdrachtgevers, met onvoldoende kennis over Best Value, elementen van de aanpak gingen gebruiken binnen hun aanbestedingen. Dit resulteerde in het feit dat veel Best Value aanbestedingen gelabeld konden worden als hybride. Dit zorgde voor veel frustraties en irritaties bij leveranciers (Verweij & Kashiwagi, 2016).

Best Value projecten kunnen hybride genoemd worden als niet alle aspecten van de Best Value aanpak uitgevoerd worden. Ook kan een Best Value project hybride genoemd worden als de opdrachtgever de opdrachtnemer niet loslaat tijdens de uitvoering.

Door de hybride vormen heeft de aanpak heel wat imagoschade opgelopen zeggen de Best Value experts. Best Value expert Pascal Evertz legt uit dat er veel misvattingen zijn over de aanpak. Hierdoor denken leveranciers dat de aanpak ingewikkeld is. Echter is de filosofie zuiver, namelijk “focus op expertise”. Degenen die de aanpak vaak toepassen zijn consultants en degene die betaalt, is degene die bepaalt. Daardoor wijken consultants nog vaak van de aanpak af, omdat de klant (opdrachtgever) wil afwijken (P. Evertz, persoonlijke communicatie, 26 februari 2020).

Ook expert Jeroen van Rijt laat zich uit. Het probleem ligt volgens hem ook bij de opdrachtgevers die de aanpak verkeerd toepassen. Er zijn volgens hem veel valkuilen te zien in de markt. Het gaat volgens hem vaak mis in de uitvoeringsfase. Zo is een veelvoorkomende fout dat de opdrachtgever zicht blijft bemoeien met de aanbieder tijdens de uitvoering (J. van de Rijt, persoonlijke communicatie, 2 maart 2020).

Dat het in de uitvoeringsfase vaak misgaat, beaamt ook Best Value adviseur, Marcel Niemeijer. Hij legt uit dat het misgaat zodra de A+ gecertificeerde consultant afscheid neemt. Dan gaat iedereen weer zijn eigen gang en gaan mensen zich gedragen zoals zij normaal gesproken doen. Dan krijg je dus weer traditioneel gedrag, waarbij de opdrachtgever de opdrachtnemer vertelt wat hij/zij moet doen. Dit is niet de bedoeling, maar gedragsverandering blijft nou eenmaal erg lastig (M. Niemeijer, persoonlijke communicatie, 23 april 2020).

De Best Value experts verklaren dus allen dat de kritiek op de aanpak te wijten is aan het verkeerd gebruiken van de aanpak. Ook verklaren zij allen dat het vaak misgaat in de laatste fase, namelijk de uitvoering.

§7.3.1 De tevredenheid van de opdrachtgevers over de Best Value benadering

Dat men de Best Value aanpak niet altijd correct of volledig gebruikt is een feit. Dit bleek namelijk eerder ook al uit de onderzoeksresultaten. De vraag is waarom opdrachtgevers bepaalde delen van de aanpak juist wel en/of niet gebruiken. Eerst legt de onderzoeker de focus op waar de opdrachtgevers tevreden over zijn.

Vorbereidingsfase

Gemiddeld gezien over de elf geïnterviewde opdrachtgevers scoort de voorbereidingsfase een 8. Opvallend is dat de respondent die een 10 geeft, het heeft over de betrokkenheid van de opdrachtnemer. De respondent spreekt positief over de opdrachtnemer en vertelt dat de opdrachtnemer enthousiast was en voldoende tijd in het traject heeft gestopt (DGA Inkopo B.V. persoonlijke communicatie, 27 maart 2020). Uit de enquête bleek dat de voorbereidingsfase een 7,9 gemiddeld scoort op tevredenheid.

Beoordelingsfase

Gemiddeld gezien over de elf geïnterviewden scoort ook de beoordelingsfase gemiddeld een 8,2 op tevredenheid. De respondent die een 10 heeft gegeven, geeft aan een cursus “hoe moet je beoordelen” te hebben gegeven aan de aanbieder (Mede-eigenaar Onlanders, persoonlijke communicatie, 30 maart 2020). Uit de enquête blijkt dat de respondenten de beoordelingsfase gemiddeld een 7,8 geven.

Concretiseringfase

De geïnterviewde opdrachtgevers beoordelen de concretiseringfase erg hoog. Namelijk gemiddeld een 8,4. Twee geïnterviewde respondenten scoorden de concretiseringfase met een 10 en de rest met een 8. De respondenten zijn dus erg tevreden over de concretisering. Dit komt vooral omdat de opdrachtgever in deze fase meer duidelijkheid krijgt. De concretisering scoort gemiddeld gezien over de enquête een 7,1.

Uitvoeringsfase

De elf geïnterviewde respondenten geven de uitvoering gemiddeld een 8,6. De geïnterviewde respondenten die een hoge score geven, geven aan dit te doen vanwege de prettige samenwerking met de opdrachtnemer. In de enquête scoren de respondenten de uitvoering gemiddeld met een 6,8. Dit is echter de laagste score van de gemiddelde scores per fase, die gebleken zijn uit de enquête. Dit is dus erg tegenstrijdend. Best Value experts gaven al eerder in dit onderzoek aan, dat het vaak misgaat in de uitvoering.

Algemene tevredenheid

De geïnterviewde personen is gevraagd waar zij over het algemeen tevreden over zijn, tijdens het gebruik van de Best Value aanpak. Hieruit bleek dat de respondenten voornamelijk tevreden waren over de expertise die zij ontvingen. Eén opdrachtgever zegt bijvoorbeeld dat zijn team vaak denkt veel te weten, maar dat hoe vaker zij de Best Value aanpak toepassen, hoe meer zij merken dat ze veel expertise in huis hebben, maar lang niet alles weten. Dit komt omdat de opdrachtnemer toch vaak weer met oplossingen komt, waar de opdrachtgever zelf niet aan had gedacht (Senior Inkoper RDW, persoonlijke communicatie, 25 maart 2020).

Succesfactoren

Er is gevraagd aan de respondenten in de enquête wat zij denken dat de succesfactoren zijn voor het effectief toepassen van de Best Value aanpak. De volgende punten zijn naar voren gekomen.

	Geldig voor het volgende aantal respondenten
Onderwerpen	
<i>Omdenken en de organisatie meenemen in de nieuwe manier van denken</i>	12
<i>Loslaten van de opdrachtnemer/expert</i>	9
<i>Goede samenwerking (houding & gedrag, vertrouwen en transparantie)</i>	7
<i>De kennis/expertise uit de markt halen</i>	5
<i>Goed opgeleid en gemotiveerd kernteam</i>	3
<i>Duidelijke concretiseringfase</i>	2
<i>Metrics</i>	1
<i>Goede projectdoelstellingen</i>	1
<i>Begeleiding van een expert</i>	1

Tabel 7: Succesfactoren van Best Value.

De volledige resultaten staan in Bijlage 12.

Twaalf van de 33 respondenten vinden dat de gehele organisatie van de opdrachtgever meegenomen dient te worden in de nieuwe manier van denken. Een Best Value aanbesteding verschilt namelijk sterk van een traditionele aanbesteding. De voorbereidingsfase duurt bijvoorbeeld vrij lang, in vergelijking tot een traditionele aanbesteding. Hier is vaak geen begrip voor vanuit het management. Dit is voor het kernteam erg lastig, omdat zij zich minder goed kunnen focussen op de aanbesteding als zij commentaar krijgen van het management.

Negen van de 33 respondenten vinden dat de opdrachtgever, de opdrachtnemer dient los te laten tijdens de uitvoering. Eerder werd dit ook al aangekaart door verschillende Best Value experts. Gedragsverandering speelt hierin een belangrijke rol. Opdrachtgevers zijn jarenlang gewend om zich te bemoeien met de opdrachtnemer. Het is daarom moeilijk voor opdrachtgevers om dit ineens niet meer te mogen doen.

Zeven van de 33 respondenten vinden dat een goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, bijdraagt aan een effectief resultaat. Drie respondenten geven duidelijk aan dat vertrouwen en transparantie hierin belangrijk zijn. Expert Marcel Niemeijer zegt hierover het volgende: “Zodra de opdrachtnemer heeft bewezen dat hij uitvoert wat er vastgelegd is in de concretisering, dan komt het vertrouwen vanzelf. Transparantie en communicatie zijn hierbij van belang”. Hij bedoelt hiermee dat de opdrachtnemer zichzelf moet bewijzen en dat vertrouwen dan vanzelf ontstaat. Het is belangrijk dat opdrachtgevers blijven communiceren met opdrachtnemers en andersom. Ook is transparantie belangrijk. De opdrachtnemer dient altijd problemen aan te geven en dient dit niet achter de rug van de opdrachtgever op te lossen. Best Value draait dus niet om vertrouwen, maar om transparantie en communicatie. Het vertrouwen komt dan vanzelf.

§7.3.2 De knelpunten binnen de toepassing van de Best Value benadering

De Best Value aanpak kent naast succesfactoren ook valkuilen en knelpunten. De gebreken uit de literatuur en de knelpunten uit de praktijk staan in deze paragraaf vermeld.

Een van de gebreken in de Nederlandse omschrijving van de Best Value aanpak is dat de “definitie fase” ontbreekt. In Nederland bestaat er wel een voorbereidingsfase, maar die gaat veel minder ver dan de definitiefase beoogd. De definitie fase is een onderdeel van de voorbereidingsfase. Deze ontbreekt in de Nederlandse omschrijving. Deze fase is echter cruciaal, volgens expert Jorn Verweij. Het gewenste resultaat waar de opdrachtgever naar opzoek is, wordt bepaald door verschillende facetten. Dit moet in de definitie fase gedefinieerd worden, zodat het resultaat bereikt kan worden. Best Value gaat ervanuit dat de opdrachtnemer dit voor zijn rekening neemt, maar de opdrachtgever weet beter dan wie dan ook wat er bereikt dient te worden. Het belangrijkste is dat de opdrachtgever er dus voor moet zorgen dat het gewenste resultaat transparant is voor alle betrokkenen. Ook moet de opdrachtgever altijd zijn eigen expertise delen, omdat ook deze expertise gebruikt kan worden. **Elke aannemer moet weten wat er bereikt moet worden, onder welke voorwaarden, en over welke expertise de opdrachtgever beschikt en waarom deze relevant is** (Verweij, 2019).

In een artikel over Best Value in Nederland, staan vijf grote weeffouten in de Best Value aanpak in Nederland beschreven. De fouten die worden benoemd zijn als volgt:

1. Best Value is een benadering en geen inkoopmethode. Toch gebruikt men de Best Value aanpak vaak als methode.
2. De focus dient te liggen op het inzetten van een van de meest kritische delen van Best Value, namelijk de wekelijkse rapportage. De wekelijkse rapportage wordt volgens Pascal Evertz niet genoeg gebruikt in Nederland.
3. De hybride vormen van Best Value in Nederland dragen niet bij aan het imago van Best Value en zorgen voor veel kritiek vanuit de opdrachtnemers.

4. **De beoordelingssystematiek is in Nederland te complex.** Volgens expert Pascal Evertz is het beter om de aanbieders te beoordelen met een score van 1, 5 of 10 in plaats van 1 tot en met 10. Dit zorgt ervoor dat het team gepusht wordt om keuzes te maken. (BuyersUnited, 2018).

Er is aan de elf geïnterviewde opdrachtgevers gevraagd welke knelpunten zij ervaren tijdens het toepassen van de Best Value aanpak. De volgende knelpunten zijn naar voren gekomen:

Vorbereidingsfase

Eén van de respondenten geeft aan dat een knelpunt uit de voorbereidingsfase is dat het kernteam al een beeld had van wat ze wilde krijgen. Echter is het bij Best Value de bedoeling dat het kernteam het doel wat bereikt moet worden formuleert en niet de oplossing. Het is daarom voor een kernteam dat al weet wat zij willen krijgen erg lastig dat zij dit niet mogen opschrijven (Senior Inkoper RDW, persoonlijke communicatie, 25 maart 2020). Daarnaast geeft één respondent aan dat een knelpunt de ontbrekende betrokkenheid van het management was (Strategisch inkoper AEB Amsterdam, persoonlijke communicatie, 26 maart 2020). Dit is tevens ook benoemd als belangrijkste succesfactor.

Beoordelingsfase

Twee respondenten gaven aan dat een knelpunt in de beoordelingsfase is dat de medewerkers moesten wennen aan de nieuwe manier van beoordelen. De respondenten gaven aan dat zij het moeilijk vonden om op een andere manier te beoordelen dan dat zij gewend zijn. Het kernteam is gewend om in de documenten van de inschrijvers terug te lezen wat zij gaan krijgen, maar dit staat niet in de documenten. Het is daarom voor het kernteam lastig om deze documenten toch te beoordelen (Inkoper IUC Noord, persoonlijke communicatie, 26 maart 2020), (Inkoop adviseur gemeente Oldambt, persoonlijke communicatie, 31 maart 2020).

Concretiseringfase

Er zijn nauwelijks knelpunten in de concretiseringfase benoemd door de respondenten. Het enige wat twee respondenten aangeven is dat de concretisering veel tijd heeft gekost en dat het kernteam dit niet gewend is (Strategisch inkoper AEB Amsterdam, persoonlijke communicatie, 26 maart 2020), (Mede-eigenaar Onlanders, persoonlijke communicatie, 30 maart 2020).

Uitvoeringfase

Eén respondent geeft aan dat een knelpunt tijdens de uitvoering is dat de medewerkers moesten oppassen dat zij niet terugvielen in een traditionele samenwerkingsvorm. In deze traditionele samenwerkingsvorm bemoeit de opdrachtgever zich veelal met de opdrachtnemer. Dit is echter niet de bedoeling bij Best Value (Projectleider Noorderzijlvest, persoonlijke communicatie, 9 april 2020).

Tot slot heeft men gevraagd aan de respondenten in de enquête welke knelpunten zij ervaren tijdens de toepassing van de Best Value aanpak. De volgende knelpunten kwamen naar voren:

	Geldig voor het volgende aantal respondenten
Onderwerpen	
<i>Vervallen in traditioneel gedrag/gedragsverandering</i>	11
Te weinig commitment/motivatie/ervaring en/of wil om te veranderen vanuit organisatie management	6
<i>Discussies in de concretisering/ interpretatieproblemen</i>	4
<i>Te makkelijk erover denken</i>	3
<i>Onvoldoende kennis over BV/ onjuist gebruiken van BV</i>	2

Tabel 8: De knelpunten van Best Value.

De volledige resultaten staan in Bijlage 12.

Elf van de 33 respondenten gaven aan dat een knelpunt tijdens de toepassing van Best Value, het **terug vallen in traditioneel gedrag** is. Daarnaast gaven zes respondenten aan dat een knelpunt het **tekort aan betrokkenheid en begrip vanuit de eigen organisatie** is. Dit is al eerder vermeld in dit onderzoek.

Tot slot geven vier respondenten aan dat er nog steeds discussies ontstaan, zowel tijdens de **concretisering als tijdens de uitvoering**. Dit komt volgens de respondenten door interpretatieproblemen. Het was toch nog niet duidelijk voor de opdrachtgever wat er wel of niet in de scope zit. Ook komt het vaak voor dat de opdrachtnemer het doel van de opdrachtgever verkeerd interpreteert. Dit komt dan tijdens de concretisering boven water.

§7.3.3 Conclusie

Veel Best Value aanbestedingen kunnen gelabeld worden als hybride. Door de hybride vormen heeft de aanpak heel wat imagoschade opgelopen. Er zijn veel valkuilen te zien in de markt. Zo is een veelvoorkomende fout dat de opdrachtgever zicht blijft bemoeien met de aanbieder. Het gaat vaak mis in de uitvoering. Dit is hoe tevreden opdrachtgevers momenteel zijn over de Best Value aanpak:

Tevredenheid			
	<i>Tevredenheid gemeten uit de interviews (0,2,4,6,8,10)</i>	<i>Tevredenheid gemeten uit de enquête (0,2,4,6,8,10)</i>	<i>Gemiddeld (0,2,4,6,8,10)</i>
Vorbereidingsfase	8	7,9	8
Beoordelingsfase	8,2	7,8	8
Concretiseringfase	8,4	7,1	7,8
Uitvoeringsfase	8,6	6,8	7,7

Tabel 9: De tevredenheid van opdrachtgevers

Volgens de respondenten zijn dit de belangrijkste succesfactoren voor het effectief toepassen van de Best Value aanpak:

- Omdenken en de eigen organisatie meenemen in de nieuwe manier van denken.
- Loslaten van de opdrachtnemer tijdens de uitvoering.
- Goede samenwerking (hierbij spelen communicatie en transparantie een rol).

Tot slot zijn de knelpunten uit de Best Value aanpak als volgt:

Knelpunten	
Volgens de literatuur:	Het ontbreken van een definitie fase: het gewenste resultaat waarnaar de opdrachtgever op zoek is, wordt bepaald door verschillende facetten. Dit moet in de definitie fase gedefinieerd worden.
	Best Value is een benadering en geen inkoopmethode.
	Men gebruikt de wekelijkse rapportage onvoldoende.
	De hybride vormen beschadigen het imago van Best Value.
	De beoordelingssystematiek is in Nederland te complex.
Volgens de respondenten uit de enquête:	Vervallen in traditioneel gedrag/gedragsverandering.
	Te weinig commitment/betrokkenheid vanuit de eigen organisatie.
	Discussies in de concretisering/interpretatieproblemen.

Tabel 10: Knelpunten binnen Best Value volgens literatuur versus respondenten.

Knelpunten	
Vorbereidingsfase	De medewerkers hebben vaak al een beeld van wat ze willen krijgen.
Beoordelingsfase	Medewerkers moeten vaak wennen aan de nieuwe manier van beoordelen.
Concretiseringfase	De concretisering kost veel tijd.
Uitvoeringsfase	Medewerkers vallen vaak terug in traditioneel gedrag

Tabel 11: Knelpunten binnen Best Value per fase.

Hoofdstuk 8. De gewenste situatie

Dit hoofdstuk beschrijft de gewenste situatie van het gebruik van de Best Value aanpak. De gewenste situatie is tot stand gekomen aan de hand van de gevonden knelpunten en succesfactoren. Deze staan in de bovenste hoofdstukken dikgedrukt.

De gewenste situatie betreft in algemene zin een toename van het aantal Best Value aanbestedingen. Dit resulteert namelijk in een financieel positief gevolg voor Het NIC. Opdrachtgevers kloppen bij inkoopadviesbureaus, zoals Het NIC aan voor ondersteuning. Dit levert Het NIC geld en klanten op. Uit onderzoek is gebleken dat de gewenste situatie er in detail als volgt uitziet:

Vorbereidingsfase: Uit het onderzoek is gebleken dat een knelpunt uit de voorbereidingsfase is dat het kernteam het lastig vindt om uit te zoomen. Het team weet vaak al wat zij willen krijgen en zij vinden het daarom lastig dat zij dit niet mogen opschrijven. In de voorbereidingsfase dient het kernteam namelijk niet te omschrijven wat zij willen hebben, maar wat zij willen bereiken (het doel). Dit geeft de koper (opdrachtnemer) handvaten om in te vullen of zij dit met hun capaciteit kunnen bereiken. Met andere woorden, het doel dient in relatie te zijn tot de “koper”. Daarnaast is uit het onderzoek gebleken dat de voorbereidingsfase in Nederland veel minder uitgebreid is dan dat de aanpak beoogt. Elke aannemer moet weten wat er bereikt moet worden, onder welke voorwaarden en over welke expertise de opdrachtgever beschikt en waarom/waar deze relevant is. Dit gebeurt in Nederland echter nog te weinig. In de gewenste situatie dient dit ook gedefinieerd te worden, omdat dit bijdraagt aan het behalen van het doel.

Beoordelingsfase: Ook tijdens de beoordelingsfase blijft het kernteam het moeilijk vinden om de traditionele denkwijze los te laten. In de beoordelingsfase ziet het kernteam aan de hand van de drie documenten (prestatie onderbouwing, risicodossier, kansendossier) wat een opdrachtnemer te bieden heeft, maar nog steeds niet exact wat zij gaan krijgen. Het kernteam moet erg wennen aan deze nieuwe manier van beoordelen. Om dit makkelijker te maken, is dominant beoordelen gewenst. Dit houdt in dat men beoordeelt met een score van 0, 5 of 10. Zo wordt het team gepusht om keuzes te maken.

Concretiseringsfase: De concretiseringsfase bevat weinig knelpunten. Echter is uit de succesfactoren gebleken, dat een duidelijke concretiseringsfase cruciaal is. In de concretisering legt men namelijk alles vast en hier valt de opdrachtgever en opdrachtnemer telkens op terug tijdens de uitvoering. Het is daarom belangrijk dat het duidelijk is opgeschreven, om discussies in de uitvoering te voorkomen.

Uitvoeringsfase: Een duidelijk knelpunt uit de uitvoeringsfase is dat de opdrachtgever vaak terugvalt in traditioneel gedrag en zich gaat bemoeien met de opdrachtnemer. Uit de succesfactoren bleek dat het loslaten van de opdrachtnemer (expert) belangrijk is en bijdraagt aan het behalen van het doel. In de gewenste situatie dient de opdrachtgever dus de opdrachtnemer los te laten en de Best Value gedachtegang mee te nemen in de uitvoering.

Algemeen: Ook bleek uit onderzoek dat veel respondenten behoefte hebben aan meer commitment en draagvlak vanuit de eigen organisatie. Dit kwam ook in de succesfactoren naar boven. Tot slot zorgt het TONNNO principe geschreven door Dean Kashiwagi ervoor, dat veel knelpunten voorkomen kunnen worden. Hieruit kan men concluderen dat opdrachtgevers dit principe onvoldoende gebruiken.

Hoofdstuk 9. De conclusie

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag “Wat zijn de benodigde succesfactoren voor het effectief toepassen van de Best Value aanpak?”. Er is gebruik gemaakt van de IST/SOLL methode.

Best Value is een aanpak die opdrachtgevers gebruiken om de efficiëntie van een project te vergroten. **66,6% van de respondenten vindt de Best Value aanpak efficiënt.** De Best Value aanpak is gegrond op de overtuiging dat hoe meer informatie er beschikbaar is, hoe beter men deze informatie gebruikt, des te beter de toekomst voorspeld kan worden en des te minder beslissingen er in de toekomst genomen moeten worden. De opdrachtnemer is de expert, hij of zij is beter in staat dan wie dan ook om deze informatie te gebruiken om risico's te signaleren en beheersen. **75,7% van de respondenten heeft dan ook verklaard dat de aanpak de aanbieder verplicht om risico's te identificeren en minimaliseren. Ook verklaarden de respondenten dat de Best Value aanpak leidt tot de beste kwaliteit tegen de laagste prijs. Tot slot verklaarden 100% van de respondenten de aanpak effectief te vinden.**

In de onderstaande tabellen is de huidige situatie ten opzichte van de gewenste situatie weergegeven. Dit is geconcludeerd door middel van de onderzoeksresultaten.

IST		SOLL
<i>Afname van het aantal Best Value aanbestedingen sinds 2018.</i>	↔	<i>Toename van het aantal Best Value aanbestedingen.</i>
Vorbereidingsfase		Vorbereidingsfase
Hoe meer expertise er in huis is, des te lastiger medewerkers het vinden om uit te zoomen (ze weten al wat ze willen krijgen).	↔	Het doel dient in relatie te zijn tot de “koper”.
Er ontbreekt een definitiefase.	↔	Elke aannemer moet weten wat er bereikt moet worden, onder welke voorwaarden, en over welke expertise de opdrachtgever beschikt en waarom/waar deze relevant is.
Beoordelingsfase		Beoordelingsfase
Medewerkers zijn niet gewend om op deze manier te beoordelen. Vooral technische medewerkers hebben hier moeite mee. Ze willen weten wat ze gaan krijgen.	↔	Traditionele denkwijze tijdens de beoordeling loslaten (je weet niet wat je gaat krijgen).
	↔	Dominant beoordelen, door middel van 0, 5 of 10.
Concretiseringfase		Concretiseringfase
Het plan van de aanbieder wordt duidelijker, maar er vinden nog steeds discussies/interpretatieproblemen plaats in de uitvoering.	↔	Duidelijk plan. De uitvoering wordt hierop gebaseerd.
Uitvoeringsfase		Uitvoeringsfase
De opdrachtgever valt snel terug in traditioneel gedrag en gaat zich dan bemoeien met de opdrachtnemer.	↔	Traditioneel gedrag moet voorkomen worden/omdenken.
	↔	De expert zijn werk laten doen.
Algemeen		Algemeen
Het team beschikt over onvoldoende kennis over Best Value.	↔	TONNNO principe in alle fases toepassen.
Er is een tekort aan commitment/motivatie vanuit de eigen organisatie.	↔	Commitment en motivatie vanuit de organisatie. Organisatie meenemen in nieuwe manier van denken.

Door de huidige situatie te vergelijken met de gewenste situatie, ontstaat er een gap. Door middel van deze gap, kunnen de volgende succesfactoren geconcludeerd worden:

- **Het toevoegen van de definitiefase:** Er ontbreekt in Nederland een “definitiefase”. Hierin wordt gekeken naar wat er bereikt moet worden, onder welke voorwaarden, en over welke expertise de opdrachtgever beschikt en waarom deze relevant is. *Het toevoegen van deze definitiefase zorgt voor meer informatie.* De opdrachtgever moet altijd zijn eigen expertise delen, omdat deze expertise van groot belang is voor de opdrachtnemer. Dit resulteert in het feit dat er minder discussies/interpretatieproblemen zullen ontstaan in de concretisering en/of uitvoering. Deze fase dient net als de andere fases, te voldoen aan het TONNNO principe.
- **Het TONNNO principe toepassen:** Het TONNNO principe dient in alle fases toegepast te worden. TONNNO staat voor transparency, objectivity, no details, no requirements en no relationship. Het toepassen van dit principe zorgt ervoor dat het doel, de doelstellingen en uiteindelijk het kerndocument transparant, objectief en zonder eisen/details zijn beschreven. Dit resulteert in het feit dat het duidelijker is voor de opdrachtnemer en dat er wederom minder discussies/interpretatie problemen ontstaan tijdens de concretisering en/of uitvoering. Ook dient de samenwerking transparant te zijn, dit leidt namelijk tot vertrouwen en een prettige samenwerking.
- **Omdenken/gedragsverandering:** Het opstellen van de doelstellingen en het beoordelen van de documenten verloopt compleet anders dan bij een traditionele aanbesteding. Dit vereist gedragsverandering. Zowel van het team als van de gehele organisatie. Voornamelijk organisaties met veel deskundigheid in huis, hebben moeite met deze gedragsverandering.
- **Opdrachtnemer/expert loslaten in de uitvoering:** Opdrachtgevers hebben moeite met het loslaten van de opdrachtnemer tijdens de uitvoering. Ook dit vereist gedragsverandering. Het is van belang dat de expert tijdens de uitvoering zijn werk kan uitvoeren, zoals afgesproken. De filosofie dient meegenomen te worden in de uitvoering.
- **De gehele organisatie meenemen in de nieuwe manier van denken:** Er is een tekort aan commitment en motivatie vanuit de organisatie van de opdrachtgever. Het is daarom van belang om de organisatie mee te nemen in de nieuwe manier van denken. Zodat er begrip ontstaat vanuit het management. Bijvoorbeeld over waarom de voorbereiding langer duurt dan normaal.
- **Dominant beoordelen:** De beoordelingssystematiek in Nederland is te complex. Dominant scoren is daarom een goede keus. Dit is een score van 0,5 of 10. Het team wordt hiermee gepusht om keuzes te maken.
- **De aanpak “juist” en “volledig” gebruiken:** Men vindt de aanpak effectief, mits men deze correct en volledig gebruikt.

Dus het antwoord op de hoofdvraag “Wat zijn de benodigde succesfactoren voor het effectief toepassen van de Best Value aanpak?” is:

- Het toevoegen van de definitie fase;
- Het TONNNO principe toepassen;
- Omdenken/gedragsverandering stimuleren;
- De opdrachtnemer/expert loslaten in de uitvoering;
- De gehele organisatie meenemen in de nieuwe manier van denken;
- Dominant scoren tijdens de beoordeling;
- De aanpak juist en volledig gebruiken.

Hoofdstuk 10. De discussie

In dit hoofdstuk staat de discussie toegelicht. De kwaliteit van het onderzoek staat beschreven. Ook is er een verklaring gegeven voor de resultaten. Tot slot is er een suggestie gegeven voor een vervolgonderzoek.

§10.1 De kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van dit onderzoek staat beschreven aan de hand van de bruikbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid. Het onderzoek is zeer bruikbaar voor Het NIC. Het onderzoek geeft Het NIC nieuwe inzichten in het gebruik van de Best Value aanpak. Dit advies kan gebruikt worden door de consultants binnen Het NIC, tijdens een Best Value aanbesteding. Ook kan Het NIC zich door middel van dit onderzoek profileren als professioneel en deskundig Best Value expert. Dit is voordelig voor de concurrentiepositie van Het NIC en dit heeft een financieel positief effect op Het NIC.

Het onderzoek is tevens valide. Dit houdt in dat de respondenten naar waarheid hebben geantwoord. De geïnterviewde personen hebben gesproken over een Best Value aanbesteding, waar zij zelf bij betrokken waren. Het gaat dus veelal om een mening. Ook is er gebruik gemaakt van scores, namelijk (0,2,4,6,8,10). Ook dit maakt het onderzoek valide, omdat de respondent gepusht wordt om een dominante keuzes te maken. Tot slot bleven de personen die de enquête hebben ingevuld anoniem. Dit heeft ook het waarheidsgehalte positief beïnvloed.

Tot slot is het onderzoek betrouwbaar. De kans op toevallige fouten is nihil. Dit heeft alleen plaats kunnen vinden tijdens het invullen van de enquête. De interviews zijn namelijk opgenomen en terug beluisterd. Ook is de uitgewerkte versie van de interviews vaak nog gecontroleerd door de respondent zelf. Ook de uitgewerkte informatie die verkregen is van de verscheidene experts, is door hen nagelezen en goedgekeurd. Het onderzoek is herhaalbaar en zal elke keer dezelfde resultaten opleveren.

§10.2 Verklaring van de resultaten

Dit onderzoek is uitgevoerd naar aanleiding van de discussie over Best Value in de markt. Deze discussie is duidelijk gebleken door de zichtbare afname van het aantal Best Value vanaf 2018. Dit is te verklaren, aangezien het feit dat de eerste publicaties met kritiek op de aanpak in 2017 op het web verschenen. Daarnaast is er uit verschillende artikelen gebleken dat men de aanpak vaak onvolledig en onjuist gebruikt. Dit beaamt de respondenten waarmee gesproken is. Tijdens de interviews is de onderzoeker dieper ingegaan op een specifiek aanbestedingstraject. Op deze manier is het gebruik van de aanpak in de praktijk goed in kaart gebracht. De enquête bevatte meer algemene vragen over de aanpak, zoals de knelpunten en succesfactoren. Tot slot is er gesproken met verschillende Best Value experts. Er is bewust gekozen om niet alleen te spreken met experts die te spreken zijn over de aanpak, zodat er geen eenzijdig beeld ontstaat.

§10.3 Suggesties vervolgonderzoek

De suggestie is om een psychologisch vervolgonderzoek te starten, die zich enkel richt op de gewenste gedragsverandering van de opdrachtgever. Opdrachtgevers en opdrachtnemers zijn jarenlang gewend geweest aan traditioneel inkopen, waarbij de laagste prijs het uitgangspunt is. Opdrachtgevers/-en nemers hebben hierdoor een houding aangenomen, waarbij veel gestuurd werd op geld. Bijvoorbeeld als de opdrachtgever om een extra gunst vroeg, moesten zij bijbetalen aan de opdrachtnemer. De vereiste denkwijze van Best Value is totaal verschillend. Hierbij staat kwaliteit en samenwerking voorop. Dit vereist dus een andere houding van de opdrachtgever en dit is niet zomaar gedaan. Door een onderzoek te starten die hier dieper op in gaat, kan de oorzaak van het huidige gedrag worden achterhaald en de benodigdheden voor het gewenste gedrag. Dit resulteert in het feit dat er een gerichter advies gegeven kan worden, die deze gedragsverandering stimuleert.

Hoofdstuk 11. Het advies

Het advies geeft antwoord op de adviesvraag, namelijk: “Op welke wijze kan de Best Value aanpak het meest effectief toegepast worden door opdrachtgevers tijdens Europese aanbestedingen?”. Dit advies staat omschreven aan de hand van de benodigde succesfactoren en de PDCA cirkel.

Aanbeveling 1: Het toevoegen van een “definitie fase” aan de voorbereiding

In Nederland bestaat er een voorbereidingsfase, maar die gaat veel minder ver dan de definitiefase uit Amerika beoogt. In de definitiefase dienen de facetten die resulteren in het gewenste resultaat te worden gedefinieerd. De opdrachtnemer dient namelijk op de hoogte te zijn van wat er bereikt moet worden en onder welke voorwaarden, om de slagingskans dat de doelstelling bereikt wordt te vergroten. Het gewenste resultaat dient tevens transparant te zijn voor alle betrokkenen. Dit zorgt er namelijk voor dat de interpretatieproblemen en discussies in de uitvoering worden geminimaliseerd. Daarnaast beoogt de definitiefase dat de opdrachtgever zijn eigen expertise dient te delen. Deze expertise is van groot belang voor de opdrachtnemer. Daarbij komt dat opdrachtgevers met veel deskundigheid in huis zelf al veel weten. Waarom zou deze kennis niet benut worden? De aanpak gaat uit van een situatie waarbij de opdrachtgever nauwelijks kennis heeft en een opdrachtnemer nodig heeft die dit voor hem oplost. Terwijl dit scenario in de praktijk helemaal niet bestaat.

- **Plan (Wat is het doel):** Het toevoegen van een definitiefase aan de voorbereiding, waarbij de facetten duidelijk en transparant zijn voor alle (100%) betrokkenen.
- **Do (Wat is er gedaan):** Een van deze facetten zijn het definiëren van de randvoorwaarden die de slagingskans tot het behalen van de doelstellingen vergroten. Een ander facet is het definiëren van de expertise die de opdrachtgever zelf in huis heeft. Om dit te bereiken dient het kernteam gezamenlijk bijeen te komen en te sparren over deze facetten. Dit onder begeleiding van een A+ gecertificeerde Best Value expert.
- **Check (Is het doel behaald):** Het doel is bereikt zodra 100% van de betrokkenen de facetten op dezelfde manier begrijpen en zodra de interpretatieproblemen en discussies tijdens de uitvoering niet (0%) te verhalen zijn op een onduidelijke omschrijving van het doel in de voorbereiding.
- **Act (Wat kan beter):** Als het doel niet bereikt is, dient dit meegenomen te worden in de volgende aanbesteding. Zodat de voorbereidingsfase in de volgende aanbesteding wel compleet is.

Aanbeveling 2: Het meenemen van het TONNNO principe in elke fase

TONNNO staat voor transparency, objectivity, no details, no requirements en no relationship. Dit dient meegenomen te worden in alle fases van de Best Value aanpak. Alles wat men communiceert, moet transparant (door iedereen op dezelfde manier worden begrepen) en objectief (meetbaar) zijn. Tot slot dienen details, eisen en relaties zoveel mogelijk te worden vermeden. Details zorgen namelijk voor complexiteit en eisen en relaties beperken het gebruik van expertise.

- **Plan (Wat is het doel):** Het meenemen van het TONNNO principe in elke (100%) fase van de Best Value aanpak.
- **Do (Wat is er gedaan):** Alles (100%) wat men communiceert, moet transparant zijn. 100% van de betrokkenen moet hetzelfde begrijpen. Alles (100%) wat men omschrijft, moet objectief zijn, dus 100% meetbaar. Tot mag maximaal 10% van het document bestaan uit details en eisen. Tot slot mag er geen (0%) gebruik worden gemaakt van bestaande relaties met leveranciers.
- **Check (Is het doel behaald):** Het doel is bereikt zodra het document 100% transparant en objectief is en het document niet meer dan 10% eisen en details bevat. Tot slot is het doel bereikt als er geen gebruik is gemaakt van bestaande relaties.
- **Act (Wat kan beter):** Als het doel niet bereikt is, dient dit meegenomen te worden in de volgende aanbesteding.

Aanbeveling 3: Het loslaten van traditionele gedrag in elke fase

Het loslaten van traditioneel inkoop gedrag tijdens alle fases van het Best Value traject. De gedachtegang van Best Value dient meegenomen te worden in het gehele traject. Dit houdt in dat het kernteam een helikopterview aan dient te nemen. De opdrachtgever dient het hogere doel te omschrijven en dus geen details/eisen te benoemen. Ook dient de opdrachtgever de opdrachtnemer los te laten in de uitvoering en zich zo min mogelijk te bemoeien met het werk. Mocht communicatie toch nodig zijn, dan gaat dit via de wekelijkse rapportage. Deze gedragsverandering kan gestimuleerd worden door het kernteam op te leiden in Best Value en door het kernteam te laten aansturen door een A+ Best Value adviseur ook gedeeltelijk tijdens de uitvoering. Een suggestie is om vervolgonderzoek te doen naar deze gedragsverandering.

- **Plan (Wat is het doel):** Het loslaten van traditioneel inkoop gedrag in elke (100%) fase van de Best Value aanpak.
- **Do (Wat is er gedaan):** Het team motiveren tot gedragsverandering door middel van een Best Value training. De opdrachtnemer loslaten tijdens de uitvoering en 100% communicatie via de weekly report.
- **Check (Is het doel behaald):** Het doel is bereikt zodra er gedragsverandering heeft plaats gevonden en de opdrachtnemer 100% is losgelaten tijdens de uitvoering.
- **Act (Wat kan beter):** Als het doel niet bereikt is, dient dit meegenomen te worden in de volgende aanbesteding.

Aanbeveling 5: De gehele organisatie meenemen in de nieuwe manier van denken

De gehele organisatie meenemen in de gedachtegang van Best Value, zodat er meer draagvlak wordt gecreëerd en begrip vanuit het management. Er is vaak onbegrip over waarom de voorbereiding zo lang duurt of waarom men er zoveel tijd in steekt. Door deze onbegrip weg te nemen, kan het kernteam zich volledig focussen op het traject.

- **Plan (Wat is het doel):** De gehele organisatie meenemen in de nieuwe manier van denken.
- **Do (Wat is er gedaan):** Het management meer uitleg geven over de gedachtegang van Best Value. Dit kan door middel van een Best Value informatiebijeenkomst.
- **Check (Is het doel behaald):** Het doel is bereikt zodra het management begrijpt wat Best Value is en wat de gedachtegang is.
- **Act (Wat kan beter):** Als het doel niet bereikt is, dient er nogmaals gesproken te worden met het management.

Aanbeveling 6: Dominant scoren tijdens de beoordeling

Om de nieuwe manier van beoordelen makkelijker te maken voor het team, raadt men dominant beoordelen aan. Deze manier van beoordelen pusht het kernteam om keuzes te maken. Er mag namelijk enkel gekozen worden tussen een score van 0, 5 of 10. Dit vergemakkelijkt het maken van een eindbeslissing. Namelijk als een aanbieder erg goed was, dan geef je diegene een 10. Echter als een aanbieder een stukje minder goed was, dan geef je diegene meteen een 5, terwijl je elders een 7 of 8 zou hebben gegeven. Zo kan het kernteam dus makkelijker beslissingen maken.

Aanbeveling 7: De aanpak juist en volledig gebruiken

Het bovenstaande biedt geen garantie voor een effectieve toepassing van de Best Value aanpak. De Best Value aanpak dient namelijk ten alle tijden juist en volledig gebruikt te worden. Hybride vormen van de aanpak resulteren namelijk in een minder goed resultaat. Dit houdt dus in dat alle stappen uit de fases van de Best Value aanpak toegepast dienen te worden en dat de gedachtegang ten alle tijden leidend is.

Hoofdstuk 12. De implementatie

In dit hoofdstuk staat het implementatieplan weergegeven. Het implementatieplan gaat uit van de adviezen. Er is rekening gehouden met juridische, financiële en MVO consequenties. De eerste twee adviezen zijn strategisch, het derde advies is tactisch, de twee daaropvolgende adviezen zijn operationeel en het laatste advies is allesomvattend.

Het implementeren van een “definitiefase” in de voorbereiding

Tijdens het implementeren van een definitiefase dient rekening te worden gehouden met de juridische voorwaarden. Het gaat immers om een Europese aanbesteding. Dit houdt in dat alle facetten die gegeven worden in de definitiefase, zoals voorwaarden, transparant moeten zijn. Het moet dus voor alle betrokkenen op dezelfde manier worden begrepen.

De voorbereidingsfase duurt gemiddeld twee tot zes maanden. In een onderzoek van Dean Kashiwagi naar het gebruik van Best Value aanpak binnen de ICT branche, is er geconcludeerd dat de duur van de fase waarin de randvoorwaarden gedefinieerd 2 weken is (Kashiwagi, Kashiwagi, & Gambla, 2018). Dit zal voor de bouw ongeveer hetzelfde zijn en voor de FM branche zeker niet langer. De implementatie van een definitiefase zal dus twee weken extra tijd kosten. Een kernteam bestaat gemiddeld uit drie medewerkers, namelijk één inkoper en twee deskundigen. We gaan ervanuit dat het kernteam gemiddeld twee uur per dag, dus tien uur per week bezig is met de aanbesteding. De inkoper heeft gemiddeld een maandsalaris van €2.233 op basis van 40 uur (Zwetsloot, 2016). Twee weken van tien uur kost dus €279,13. De deskundigen hebben een gemiddeld maandsalaris van €2.200 op basis van 40 uur (Voort, 2020). Dus 2 weken van 10 uur kost dus €275 per persoon. De totale kosten voor deze definitiefase zijn dus in totaal €829,13. Hier tegenover staat dat het toevoegen van een definitiefase, discussies tijdens de uitvoering voorkomt. Deze discussies kosten vaak extra geld. Deze discussies gaan vaak over wat er in de scope zit en wat niet. Doordat deze discussies worden voorkomen, wordt er dus ook geld bespaard.

De gevolgen voor mens, milieu en samenleving zijn positief. De definitiefase schept namelijk meer duidelijkheid over het doel. De definitie reduceert daardoor de kans op interpretatieproblemen en discussies in de uitvoering. Conflicten in de uitvoering tussen opdrachtnemer en opdrachtgever zijn vaak ongewenst. Deze conflicten verslechteren de relatie en resulteren in een onprettige werkomgeving. Door het scheppen van meer duidelijkheid, wordt deze ongewenste situatie dus weggenomen. Tot slot creëert de definitiefase meer ruimte om na te denken over duurzaamheid tijdens de voorbereiding. Zo kunnen bijvoorbeeld duurzaamheidsdoelstellingen beter worden vormgegeven. Dit heeft wederom een positief effect op het MVO.

Het implementeren van een definitiefase		
Juridische gevolgen	Financiële gevolgen	MVO gevolgen
De definitiefase dient transparant te zijn	Kosten medewerkers voor 2 weken = €829,13. Kosten besparing tijdens de uitvoering.	Minder conflicten tussen opdrachtgever en opdrachtnemer Meer ruimte voor duurzaamheidoplossingen

Tabel 12: Het implementeren van een definitiefase.

Het implementeren van het TONNNO principe in alle fases

Het TONNNO principe staat voor transparency, objectivity, no details, no requirements en no relationship. Dit principe ondersteunt de juridische eisen die op Europese aanbestedingen gelegd worden. Het TONNNO principe sluit namelijk mooi aan op het gelijkheidsbeginsel en transparantiebeginsel.

Om het kernteam bewust te maken van de toepassing van het TONNNO principe, geeft men het advies om dit te bespreken tijdens de Best Value training. Een Best Value training kost ongeveer € 1395,- (excl. btw) per persoon voor een B-certificaat (Van Hes Projectmanagement, 2020). Dit is het laagste niveau. Een niveau hoger is voor het kernteam niet noodzakelijk. Voor een kernteam van gemiddeld drie personen kost dit dus €4.185,-. De opdrachtgever kan er natuurlijk ook voor kiezen om dit zelf te doen.

De gevolgen voor de mens zijn positief. Het TONNNO principe zorgt er namelijk voor dat de documenten transparant en objectief zijn. Dit voorkomt discussies en interpretatieproblemen. Daarnaast worden eisen en details vermeden, waardoor de expert veel ruimte krijgt om zijn kunde te delen. Ook voor de opdrachtgever is dit voordeliger.

Het implementeren van het TONNNO principe		
Juridische gevolgen	Financiële gevolgen	MVO gevolgen
Aansluiting op het gelijkheidsbeginsel en transparantiebeginsel	Kosten een training op B niveau voor drie medewerkers is €4.185,-.	Minder interpretatieproblemen en discussies in de concretisering en uitvoering.

Tabel 13: Het implementeren van het TONNNO principe.

Het loslaten van traditioneel gedrag

Traditioneel inkoop gedrag hoort niet thuis in een Best Value aanpak. Dit houdt dus in dat de Best Value aanpak gedragsverandering vereist. Het gaat vaak mis in de uitvoering. De opdrachtgever heeft veel moeite met het loslaten van de opdrachtnemer tijdens de uitvoering. Dit resulteert in het feit dat de opdrachtnemer (de expert), zijn/haar expertise niet optimaal kan benutten. Het advies is daarom om niet alleen een Best Value expert in te huren tijdens de voorbereiding, beoordeling en concretisering, maar om deze expert ook deels mee te laten lopen in de uitvoering. Als het team eenmaal doorheeft hoe makkelijk het werkt, dan zijn ze om. Dit is juridisch gezien ook voordelig. Ondersteuning van een expert reduceert namelijk de kans op juridische fouten.

Een Best Value expert kost gemiddeld €125 per uur (J. Wenselaar, persoonlijke communicatie, 28 mei 2020). Het advies is om deze expert voor één keer per week, twee uur, voor zes weken in te huren. De expert kan dan namelijk iedere week ondersteuning bieden bij de wekelijkse rapportage en gedragsproblemen oplossen. Dit kost een opdrachtgever €1.800. Dit lijkt veel, maar deze ondersteuning biedt garantie voor een goed verloop van de uitvoering en goed gebruik van de wekelijkse rapportage.

Het loslaten van traditioneel gedrag		
Juridische gevolgen	Financiële gevolgen	MVO gevolgen
Reductie van de kans op juridische fouten	Kosten inhuren expert tijdens de uitvoering €1.800.	Gedragsverandering wat leidt tot vertrouwen en een goede samenwerking.

Tabel 14: Het loslaten van traditioneel gedrag.

De gevolgen voor de medewerkers zijn voelbaar. Gedragsverandering is moeilijk en dit kan leiden tot enige frustratie bij de medewerkers. Het niet willen loslaten van de opdrachtnemer ontstaat vaak uit goede bedoelingen. Namelijk de opdrachtgever en de opdrachtnemer die beiden een goed resultaat wensen. Echter wanneer de opdrachtgever ziet dat de opdrachtnemer dit zelf goed kan en zichzelf bewijst, dan zal het vertrouwen in de opdrachtnemer toenemen en ontstaat er een mooie samenwerking. Dit proces is weergegeven in de onderstaande afbeelding. Afbeelding 2.



Tot slot zijn er nog enkele operationele adviezen gegeven. Één daarvan is dat de gehele organisatie meegenomen dient te worden in de nieuwe manier van denken. Het kernteam dient het management uitleg te geven over de gedachtegang van de Best Value aanpak. Dit creëert namelijk meer draagvlak. Er heerst vaak verwarring en frustratie bij het management over waarom de aanbesteding zoveel tijd kost. Als men uitlegt aan het management dat de tijd die er vooraf in wordt gestoken, tijd bespaard aan de achterkant, dan zal er begrip ontstaan. Zo worden discussies en frustraties voorkomen, zodat het kernteam zich kan richten op de aanbesteding.

Een ander operationeel advies is om dominant te scoren tijdens de beoordeling. Dit is een trucje die medewerkers ondersteunt, die moeten wennen aan de nieuwe manier van beoordelen. De beoordelingsdocument van een Best Value aanbesteding zien er namelijk erg anders uit ten opzichte van documenten van een traditionele aanbesteding. Medewerkers hebben vaak moeite om hieraan te wennen. Voornamelijk in organisaties waar veel deskundigheid te vinden is, zoals de bouw en de ICT. Het advies is daarom om dominant te beoordelen. Dit kan erg makkelijk geïmplementeerd worden. Dominant scoren houdt in dat men enkel een beoordeling geeft van 0, 5 of 10. Op deze manier worden verschillen sneller zichtbaar en kan er door het team makkelijker beslissingen worden gemaakt.

DISCLAIMER: De aanpak juist en volledig gebruiken

De bovenstaande implementaties zijn enkel bedoeld als toevoeging, zodat opdrachtgevers de optimale effectiviteit uit de Best Value aanpak kunnen halen. De aanpak dient ten alle tijden juist en volledig gebruikt te worden. Dit houdt in dat alle stappen uit de fases gebruikt dienen te worden. Ook dient er altijd een A+ gecertificeerde Best Value expert het traject te begeleiden. Dit resulteert in het feit dat de kans op juridische fouten worden gereduceerd. Daarnaast is begeleiding voor het team prettig. Ze kunnen zo op een prettige manier kennis maken met Best Value. Tot slot zorgt dit ervoor dat men de aanpak correct gebruikt en dit levert een besparing op in kosten. Namelijk omdat traditioneel gedrag vermeden wordt en hierdoor dus minder discussies in de uitvoering plaats vinden. Gemiddeld is een Best Value expert tien volle dagen kwijt aan de begeleiding van een kernteam. Het inhuren van een Best Value expert kost €125 per uur. Dit houdt in dat dit voor tien dagen van acht uur dus €10.000 kost.

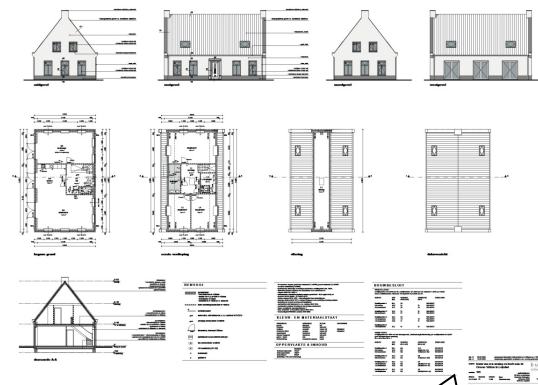
Het juist en volledig gebruiken van de Best Value aanpak		
Juridische gevolgen	Financiële gevolgen	MVO gevolgen
Reductie van de kans op juridische fouten	Kosten inhuren expert €10.000. Kosten besparing tijdens de uitvoering.	Gedragsverandering wat leidt tot vertrouwen en een goede samenwerking.

Tabel 15: Het juist en volledig gebruiken van de Best Value aanpak.

Het imago van de Best Value aanpak is beschadigd. Dit komt doordat veel opdrachtgevers de aanpak onjuist en/of onvolledig gebruikt hebben. Echter heeft de aanpak zijn effectiviteit bewezen en daarom dient deze aanpak nog niet te worden opgegeven. Er zijn veel valkuilen ontdekt in de markt, voor deze valkuilen zijn verschillende oplossingen bedacht. De onderstaande afbeelding laat dit zie. De volledige uitleg van deze visualisatie vindt u in Bijlage 16.

De hamer staat voor het toevoegen van een definitiefase. Het toevoegen van deze fase zorgt voor minder discussies in de uitvoering.

Er kan alleen gebouwd worden met behulp met een aannemer. Deze aannemer staat voor de A+ Best Value gecertificeerde expert, die ingehuurd dient te worden.

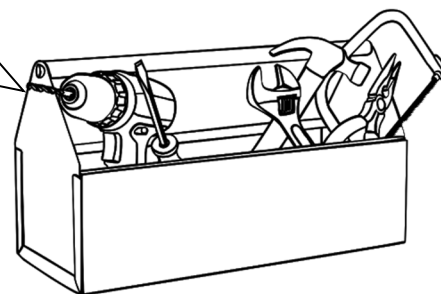


De veiligheidsbril staat voor het advies om dominant te beoordelen. Dit maakt het namelijk makkelijker om verschil in kwaliteit te zien en beslissingen te maken.

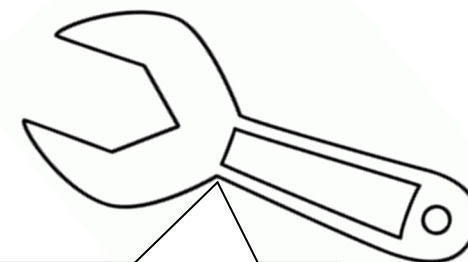


Het Best Value imago kan enkel gerepareerd worden aan de hand van een bouwbestek. Dit bouwbestek staat voor het juist en volledig gebruiken van de Best Value aanpak. Het gereedschap kan gebruikt worden, maar het bestek (dus de aanpak en de gedachtegang van de aanpak) is ten alle tijden leidend.

De gereedschapskist staat voor het management. Het management dient overtuigd te worden van de nieuwe manier van denken. Zodat het gereedschap gebruikt kan worden.



De hamer staat voor het los zagen/loslaten van traditioneel gedrag. Dit houdt in dat de opdrachtgever zich niet bemoeit met de opdrachtnemer in de uitvoering en de expert zijn expertise laat gebruiken.



De schroevendraaier staat voor het TONNNO principe wat vastgedraaid dient te worden in alle fases van de Best Value aanpak.

Nawoord

Het schrijven van deze scriptie heb ik ervaren als uitdagend en leerzaam. Ik ben zeer tevreden met het resultaat en ik hoop dat Het NIC mijn onderzoek ervaart als bruikbaar.

Het plan dat ik in februari had bedacht is gedurende het traject gewijzigd. Dit vanwege de zeer grote scope van het onderzoek wat afgebakend moest worden. Ik was namelijk van plan om zowel de kant van de opdrachtgever als de kant van de opdrachtnemer te onderzoeken. Uiteindelijk is alleen de opdrachtgeverkant onderzocht.

Door middel van literatuur onderzoek is de Best Value aanpak kritisch bekeken. Daarnaast kon de effectiviteit van de Best Value aanpak in kaart gebracht worden, door het interviewen van respondenten en door middel van de ingevulde enquête. Ook de knelpunten kwamen boven water. Deze resultaten hebben geleid tot een advies. Dit advies toont aan hoe de Best Value aanpak gebruikt dient te worden, zodat de optimale effectiviteit eruit gehaald wordt.

Het was voor mij een zeer uitdagende periode. De scope van het onderzoek was zeer breed en er was een hoop informatie beschikbaar. Het was voor mij een uitdaging om dit mooi op papier te krijgen. Ik heb erg veel geleerd van dit onderzoek. Ik ben onwijs veel te weten gekomen over de Best Value aanpak. Daarnaast heb ik ontzettend veel respondenten gesproken. Dit is iets wat ik aan het begin van mijn stageperiode best spannend vond. Tot slot heb ik geleerd om zelfstandig te werken.

Het uitbrengen van een artikel namens Het NIC over dit onderzoek, is de volgende stap. Vanaf juni ga ik hiermee aan de slag.

Larissa Albersen

's-Hertogenbosch, 5 juli, 2020

Bibliografie

- Best Value Experts Academy. (2020). *The Best Value Approach*. Opgeroepen op april 2020, van <https://www.bestvalue-expertsacademy.com/the-best-value-approach/>
- Bruno, T. (2016, januari). Opgeroepen op april 2020, van <https://pdfs.semanticscholar.org/98bc/72ca4f52a9a21fa5024cd596593fa0d085f3.pdf>
- BuyersUnited. (2018, februari). Opgehaald van <https://buyersunited.nl/2018/02/10/grote-weeffouten-best-value-aanpak-in-nederland/>
- de Haan, B., Batterink, M., & Papenhuijzen, J.-P. (2018, juli 20). *Onderzoek Best Value-aanpak bij planstudies*. Opgeroepen op februari 26, 2020, van <file:///C:/Users/Albersen/Downloads/eindrapportage-onderzoek-best-value-aanpak-bij-planstudies-20-juli-2018.pdf>
- de Koning, J. (2020, juni 16). *Is Best Value uitgebloeid?* Opgehaald van https://www.cobouw.nl/bouwbreed/artikel/2020/06/is-best-value-uitgebloeid-101285715?_ga=2.191069612.749762043.1593357086-389797209.1557750431
- Het NIC. (2018). *Over Het NIC*. Opgeroepen op februari 4, 2020, van <https://inkoopprojecten.hetnic.nl/het-nic/over-het-nic>
- Houwing, R. (2016, oktober 14). *Hoe lang gaan we nog door met BVP?* Opgeroepen op februari 17, 2020, van <https://www.linkedin.com/pulse/hoe-lang-gaan-we-nog-door-met-bvp-roelf-houwing/>
- Kashiwagi, D., & Rivera, A. (2019, augustus). *A Large Private Organization Tests the Best Value Approach Against Traditional Roofing Practices*. Opgeroepen op maart 3, 2020, van <https://cibw117.org/wp-content/uploads/2019/09/08.-A-LPO-Test-the-BVA-34-51.pdf>
- Kashiwagi, I., Kashiwagi, D., & Gambla, L. (2018). *Application of the Best Value Approach in Procuring ERP Services in a Traditional ICT Environment*. Opgeroepen op februari 2020, van Application of the Best Value Approach in Procuring ERP
- Knoot, J. (2016). *McKinsey 7S-model*. Opgeroepen op 2020, van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/7s-model-mckinsey/>
- Knoot, J. (2016). *Vijfkrachtenmodel Porter*. Opgeroepen op 2020, van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/vijf-krachten-model-porter/>
- Krouwel, V. (2018, december). Opgeroepen op februari 13, 2020, van The Best Value Approach in Facility Management: A Case on Cleaning-Related Services: <https://cibw117.org/wp-content/uploads/2019/01/08-100205-12-pgs-48-59.pdf>
- Krouwel, V. (2018, december). *The Best Value Approach in Facility Management:.* Opgeroepen op februari 2020, van <https://cibw117.org/wp-content/uploads/2019/01/08-100205-12-pgs-48-59.pdf>

- Nederlandse Encyclopedie . (2020). *Hybride* . Opgeroepen op maart 11, 2020, van <https://www.encyclo.nl/begrip/hybride>
- NEVI. (2020). *Best Value Procurement (BVP)*. Opgeroepen op februari 13, 2020, van <https://nevi.nl/bvp>
- NIC Inkoopprojecten. (2020). Webinar - Welkom bij NIC Inkoopprojecten.
- PBSRG. (2020). *Best Value Approach*. Opgeroepen op april 2020, van <https://pbsrg.com/best-value-approach/>
- Pianoo. (2020). Opgeroepen op februari 14, 2020, van <https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-0-organisatie-van-inkoop/prestatie-inkoop-of-best-value-procurement>
- Rijkswaterstaat. (2018, februari 1). *Best Value van successen tot verdere verbetering*. Opgeroepen op februari 6, 2020, van <https://www.rijkswaterstaat.nl/nieuws/2018/02/best-value-van-successen-tot-verdere-verbetering.aspx>
- Tenderen. (2020). *Wat is een tender*. Opgeroepen op maart 11, 2020, van <https://tenderen.nl/content/wat-een-tender/>
- van de Rijt, J., & Santema, S. (2013). *Prestatie inkoop*. Driebergen: Graphicon International, Pijnacker, Nederland.
- Van Hes Projectmanagement. (2020). *B-Certificaat*. Opgeroepen op 2020, van <https://www.vanhesprojectmanagement.nl/b-certificaat/>
- van Rijt, J., & Santema, S. C. (2012). *The Best Value Approach in the Netherlands A reflection on Past, Present And Future* . Opgeroepen op april 2020, van <file:///C:/Users/Albersen/Downloads/288881.pdf>
- Verhaar, W. (2019, mei). Opgeroepen op 2020, van De collectieve houding in Best Value projecten: <file:///C:/Users/Albersen/Downloads/Verhaar-Wessel.pdf>
- Verhaar, W. (2019). *De collectieve houding in in Best Value projecten*. Opgeroepen op april 2020, van <file:///C:/Users/Albersen/Downloads/Verhaar-Wessel.pdf>
- Verweij, J. (2017, mei 31). *In Nederland wordt Best Value procurement vakkundig verkracht*. Opgeroepen op 2020, van <file:///C:/Users/Albersen/Downloads/BVP-wordt-vakkundig-verkracht.pdf>
- Verweij, J. (2019, oktober 2). *Fixing five fundamental flaws of Best Value Procurement*. Opgeroepen op mei 2020
- Verweij, J. (2019, januari 25). *The five principles of TONNNO that will avoid decision making*. Opgeroepen op mei 2020, van <https://decisionfreesolutions.com/publication/the-five-principles-of-tonnno/>

Verweij, J., & Kashiwagi, D. (2016). *Introducing the Best Value Quality Checklist in Procurement*.
Opgeroepen op februari 14, 2020, van <https://cibw117.org/wp-content/uploads/2018/03/06.-813-FINAL-20-41.pdf>

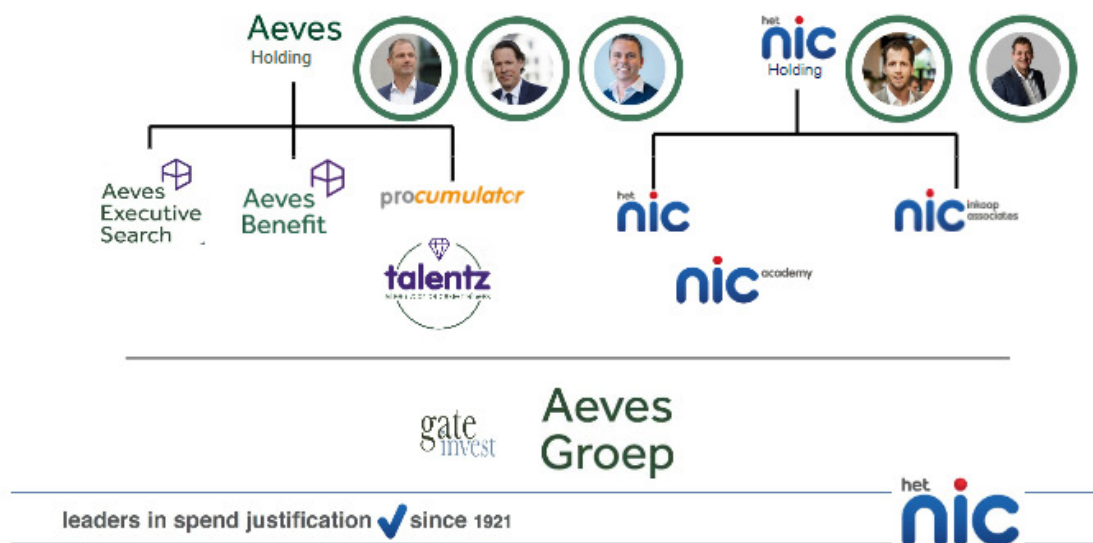
Voort. (2020). *Wat verdien je in de civiele techniek*. Opgeroepen op 2020, van
<https://www.voort.com/civiele-techniek-salaris/>

Zwetsloot, J. (2016, september). *Personal finance*. Opgeroepen op mei 2020, van
<https://www.intermediair.nl/personal-finance/salaris/verdien-ik-wel-genoege-inkoopmedewerker-2-233-euro-bruto-40-uur>

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram

In deze bijlage vindt u het organogram van NIC Holding. NIC Holding bestaat uit de onderdelen Het NIC, NIC Inkoop Associates en NIC Academy in samenwerking met Aeves Holding.



Bijlage 2: Schematisch overzicht afdelingen Het NIC

In deze bijlage vindt u een schematisch overzicht van de afdelingen binnen Het NIC. Deze afdelingen zijn verspreid over de verschillende locaties, namelijk Amsterdam, Den Haag, Eindhoven, Zwolle en Assen. Het NIC in Eindhoven valt onder de unit Publiek Zuid. De afdelingen Directie, HR en Recruitement zijn gevestigd op deze locatie.

Directe organisatie Het NIC	Indirect Het NIC	SSC Aeves Groep
Publiek, Noord • Nienke Kieft, MC GUFO • Tjeerd Planting, MC GFD	Directie • Jelle Wenselaar, AD • Marc Hendricks, CD	HR (project) • Mark van der Palen • Martijn Scherpenhuijzen (AevesBenefit)
Publiek, West • Roos de Ruiter, MC ZuHo Noord • Leonie Willegers, MC ZuHo Zuid • Ivo Dupon, MC NoHo	HR • Mark van der Palen • Elvera van Kampen	Finance (project) • Peter Becker ai. (AevesGroep) • Carola de Windt
Publiek, Zuid • Paul van Sleuwen, MC ZeBra • Jessica Topélen, MC LiGe	Recruitement • Bo van Dijck • Paula Oudmaijer	IT (focus outsourcing) • Peter Becker ai. (AevesGroep) • Frits vd Water •
Privaat (focus 100% bij de klant) • Unit Privaat, oly Aeves/Benefit	Marketing • Joyce Gevers	Corporate inkoopcontracten • Andries Faas, (Procumator) • ... • ..
NIC Academy, Hans Schurgers 20% (t/m maart 2020)	Acc. mgmt. Associates • Niels Janssen	
NIC Associates, Marc Hendricks Talentz, centraal Aeves groep	Acc. management • 2x vacature acc mngr • 1x vacature onderst	

Bijlage 3: Lijst van geïnterviewden opdrachtgevers

In deze bijlage is de lijst met de geïnterviewde personen. De gegevens van de personen blijven anoniem. Enkel de organisatie waar deze persoon werkt en zijn/haar functie worden vermeld. Ook wordt de desbetreffende aanbesteding, waarover gesproken is vermeld.

Organisatie	Functie	Branche	Datum van het interview
RDW	Senior inkoper ICT	ICT	25 maart 2020
IUC Noord	Inkoper	ICT	26 maart 2020
AEB Amsterdam	Strategisch inkoper	FM	26 maart 2020
Inkopo B.V. ingehuurd door CSG	Directeur groot aandeelhouder	FM	27 maart 2020
Onlanders ingehuurd door de Provincie Overijssel	Mede eigenaar	Bouw	30 maart 2020
Gemeente Oldambt	Inkoop adviseur	ICT	31 maart 2020
Probid ingehuurd door het Clusius College	Directeur/ eigenaar	ICT	1 april 2020
Anculus ingehuurd door OSG Hengelo	Facilitair adviseur	FM	2 april 2020
Rijkswaterstaat	Contract Manager	Bouw	2 april 2020
SURF	Surf cumulus	ICT	7 april 2020
Noorderzijlvest	Inkoopadviseur en projectleider	Bouw	9 april 2020

Bijlage 4: Lijst van geïnterviewden experts

In deze bijlage vindt u de lijst met geïnterviewde experts. Ook de datum van het interview is vermeld.

Expert	Expertise	Datum van het interview
Pascal Evertz	A+ Best Value expert	26 februari 2020
Jeroen van Rijt	A+ Best Value expert & Best Value auteur	2 maart 2020
Marcel Niemeijer	A+ Best Value expert	23 april 2020
Jorn Verweij	Best Value auteur	19 mei 2020

Bijlage 5: Topiclijst interviews met opdrachtgevers

In deze bijlage staat de topiclijst voor de interviews. In dit schema is weergegeven hoe de student de interviewvragen geformuleerd heeft. De interviewvragen stromen voort uit de deelvragen en topics.

Topics	Deelvragen	Interview vragen
Introductie		
Organisatie		Kunt u iets vertellen over de organisatie waar u werkzaam bent?
Functie		Wat is uw functie binnen deze organisatie?
Expertise		
Best Value certificaat		Bent u Best Value gecertificeerd?
Aantal keren Best Value		Hoe vaak heeft u een Best Value aanbesteding geleid?
Rol		Wat was uw rol bij deze aanbestedingen?
De aanbesteding		
Onderwerp	Wat is er bekend over het gebruik van de Best Value aanpak in de praktijk?	Kunt u iets vertellen over de desbetreffende aanbesteding?
Reden voor Best Value	Wat is er bekend over het gebruik van de Best Value aanpak in de praktijk?	Waarom heeft u juist bij deze aanbesteding gekozen voor de Best Value aanpak?
Het gebruik	Wat is de effectiviteit van het gebruik van de Best Value aanpak in de praktijk?	
Vorbereidingfase		1. Was er een sponsor aanwezig tijdens de voorbereidingsfase? 2. Is er een strategisch kader gemaakt tijdens de voorbereidingsfase? (Bv. door middel van een balanced score card) 3. Was er een kernteam aanwezig? En was de trekker tenminste A of A+ gecertificeerd? 4. Hoe verliep het opstellen van de projectdoelstellingen? 5. Hoe verliep het opstellen van de planning? 6. Heeft u de standaard wegingsfactoren gebruikt?

		- Hoe verliep het opstellen van het kerndocument? (Gunningleidraad) - Was er een bijeenkomst georganiseerd voor de aanbieders? - Hoe tevreden was u over de voorbereidingsfase tijdens de aanbesteding? - Welk cijfer geeft u de voorbereidingsfase op het gebied van effectiviteit? (0-2-4-6-8-10) - Hoe lang duurde de voorbereidingsfase? - Waarin heeft u tijdens de voorbereidingsfase afgeweken van de Best Value aanpak? - Lag dit aan de aanpak of aan overige factoren?
<i>Beoordelingfase</i>		- Hoe verliep de beoordeling van de schriftelijke documenten (prestatie onderbouwing, kansendossier, risico dossier)? & wat vindt u van deze manier van beoordelen? - Hoe verliepen de interviews met de sleutelpersonen? - Wie hield de interviews? En waarom? - Hoe verliep de prijs beoordeling? Wat vond u van deze manier van beoordelen? - Hoe tevreden was u over de beoordelingsfase tijdens de aanbesteding? - Welk cijfer geeft u de beoordelingsfase? (0-2-4-6-8-10) - Hoe lang duurde de beoordelingsfase? - Waarin heeft u tijdens de beoordelingsfase afgeweken van de Best Value aanpak? - Lag dit aan de aanpak of aan overige factoren?
<i>Concretiseringfase</i>		Hoe verliep de

		concretisering? (Is er gebruik gemaakt van een Kick off meeting?) 2. Kreeg u een duidelijker beeld van het project van de aanbieder? 3. Waren er extra risico's toegevoegd? 4. Was u tevreden over de concretiseringfase tijdens de aanbesteding? 5. Welk cijfer geeft u de concretiseringfase? (0-2-4-6-8-10) 6. Hoelang duurde deze fase? 7. Waarin heeft u tijdens de concretiseringfase afgeweken van de Best Value aanpak? 8. Lag dit aan de aanpak of aan overige factoren?
<i>Uitvoeringsfase</i>		1. Hoe verliep/verloopt de uitvoeringsfase? 2. Heeft de aanbieder zijn werk kunnen uitvoeren zoals afgesproken? 3. Heeft u gewerkt met een wekelijkse rapportage? Hoe heeft u dit ervaren? 4. Was u tevreden over de uitvoeringsfase tijdens de aanbesteding? 5. Welk cijfer geeft u de uitvoeringsfase? (0-2-4-6-8-10) 6. Hoe lang duurde de uitvoeringsfase? 7. Waarin heeft u tijdens de uitvoeringsfase afgeweken van de Best Value aanpak? 8. Lag dit aan de aanpak of aan overige factoren?
Tevredenheid	Hoe tevreden zijn de opdrachtgevers over de Best Value aanpak?	
<i>Implementatie</i>		Het proces is makkelijk te implementeren door de gehele organisatie (0-2-4-6-8-10)?
<i>Efficiëntie</i>		Het proces is efficiënt, namelijk kosten verlagend en tijd verlagend)

		(0-2-4-6-8-10)?
<i>Kwaliteit/prijs verhouding</i>		Het proces leidt tot de beste kwaliteit tegen de laagste prijs (0-2-4-6-8-10)?
<i>Risico minimalisatie</i>		Het proces verplicht de aanbieder om risico's te minimaliseren (0-2-4-6-8-10)?
<i>Algemene tevredenheid</i>		Bent u over het algemeen te spreken over de Best Value aanpak?
<i>Effectiviteit</i>		Is de Best Value aanpak volgens u effectief?
<i>Best Value nog een keer inzetten</i>		Zou u de Best Value aanpak nog een keer inzetten?
<i>Knelpunten</i>	Welke knelpunten zijn er binnen de toepassing van de Best Value aanpak?	
<i>Knelpunten in de voorbereiding</i>		Wat waren de knelpunten tijdens de voorbereidingsfase?
<i>Knelpunten in de beoordeling</i>		Wat waren de knelpunten tijdens de beoordelingsfase?
<i>Knelpunten in de concretisering</i>		Wat waren de knelpunten tijdens de concretiseringfase?
<i>Knelpunten in de uitvoering</i>		Wat waren de knelpunten tijdens de uitvoeringsfase?
Het imago van Best Value	Wat is het huidige imago van de Best Value aanpak?	Wat is volgens u het huidige imago van de Best Value aanpak?
		Wat vindt u van dit imago van de Best Value aanpak?

Bijlage 6: Topiclijst interviews met experts

In deze bijlage vindt u de topiclijst van de interviews met de experts. Jeroen van Rijt en Pascal Evertz zijn geïnterviewd aan het begin van het onderzoek. Aan deze personen zijn algemene vragen gesteld over de aanpak. Zo kreeg de onderzoeker een beter beeld van de inkoop aanpak en het probleem rondom deze aanpak. Om het imago van Best Value en de kritiek beter te begrijpen heeft men gesproken met Jorn Verweij. Jorn Verweij is erg kritisch over Best Value en heeft verschillende publicaties met kritiek over de aanpak op zijn naam staan. Tot slot bleek uit het onderzoek dat het vaak misgaat in de uitvoeringsfase. Marcel Niemeijer is hiermee bekend en begeleidt opdrachtgevers tijdens de uitvoering. Hij is daarom geïnterviewd over de uitvoeringsfase.

Topics	Experts	Deelvragen	Interview vragen
Best Value in NL versus Amerika	Jeroen van Rijt, Pascal Evertz.	Wat is de oorspronkelijke vorm van Best Value?	Wat is volgens u het verschil tussen BV in Nederland versus Amerika?
Toepasbaarheid			
Toepasbaarheid opdrachtgevers	Pascal Evertz	Wat is de effectiviteit van het gebruik van de Best Value aanpak in de praktijk?	Bent u van mening dat Best Value toepasbaar is voor alle opdrachtgevers en waarom wel/niet?
Toepasbaarheid branches	Jeroen van Rijt, Pascal Evertz	Wat is de effectiviteit van het gebruik van de Best Value aanpak in de praktijk?	Bent u van mening dat Best Value toepasbaar is in iedere branche en waarom wel/niet?
Kritiek			
Veranderen van de aanpak	Pascal Evertz, Jeroen van Rijt, Jorn Verweij	Wat is het huidige imago van de Best Value aanpak?	Er wordt gezegd dat de aanpak vaak is herschreven, wat is uw mening hierover?
Vertrouwen	Marcel Niemeijer, Jorn Verweij	Wat is het huidige imago van de Best Value aanpak?	Er wordt gezegd dat BV draait om vertrouwen, wat is uw mening hierover?
Valkuilen	Jorn Verweij		Wat zijn volgens u de valkuilen van Best Value?
Uitvoeringsfase	Jeroen van Rijt, Jorn Verweij	Wat is de effectiviteit van het gebruik van de Best Value aanpak in de praktijk?	Uit dit onderzoek is gebleken dat Best Value vaak misgaat in de uitvoering. Kunt u hier meer over vertellen? En wat is uw ervaring hiermee? Wat zou u zelf veranderen aan het gebruik van de aanpak om dit probleem te voorkomen?

Bijlage 7: Topiclijst enquête

In deze bijlage staat de topiclijst voor de enquête. In dit schema is weergegeven hoe de student de enquête vragen geformuleerd heeft. De enquête vragen stromen voort uit de deelvragen en topics.

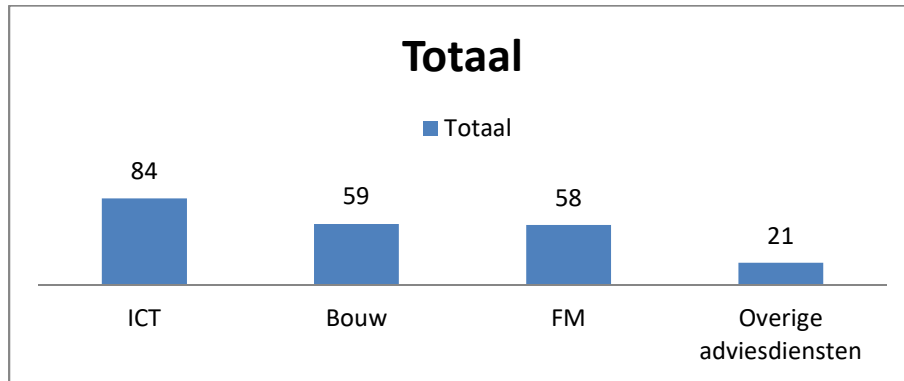
Topics	Deelvragen	Enquête vragen
Introductie		
Branche		Binnen welke branche bent u werkzaam?
Expertise		
Best Value certificaat		Bent u Best Value gecertificeerd?
Het gebruik	Wat is de effectiviteit van het gebruik van de Best Value aanpak in de praktijk?	
Afgeweken		Heeft u ooit afgeweken van de Best Value aanpak?
		In hoeveel procent van de door u uitgevoerde aanbestedingen bent u afgeweken van de Best Value aanpak?
		Waarom bent u afgeweken van de Best Value aanpak en op welke manier?
Toepasbaarheid		Bent u van mening dat de Best Value aanpak toepasbaar is in iedere branche?
Implementatie		De Best Value aanpak is makkelijk te implementeren voor opdrachtgevers (0-2-4-6-8-10)
Efficiëntie		De Best Value aanpak is efficiënt, namelijk kosten verlagend en tijd verlagend voor opdrachtgevers (0-2-4-6-8-10)
Kwaliteit/prijs verhouding		De Best Value aanpak leidt tot de beste kwaliteit tegen de laagste prijs voor opdrachtgevers (0-2-4-6-8-10)
Risico minimalisatie		De Best Value aanpak verplicht de aanbieder om risico's te minimaliseren (0-2-4-6-8-10)
Tevredenheid	Hoe tevreden zijn de opdrachtgevers over de Best Value aanpak?	
Vorbereidingsfase		Met welk gemiddeld cijfer beoordeelt u de voorbereidingsfase van de door u uitgevoerde aanbestedingen volgens de Best Value aanpak? (0-2-4-6-8-10) +

		toelichting
<i>Beoordelingsfase</i>		Met welk gemiddeld cijfer beoordeelt u de beoordelingsfase van de door u uitgevoerde aanbestedingen volgens de Best Value aanpak? (0-2-4-6-8-10) + toelichting
<i>Concretiseringfase</i>		Met welk gemiddeld cijfer beoordeelt u de concretiseringfase van de door u uitgevoerde aanbestedingen volgens de Best Value aanpak? (0-2-4-6-8-10) + toelichting
<i>Uitvoeringsfase</i>		Met welk gemiddeld cijfer beoordeelt u de uitvoeringsfase van de door u uitgevoerde aanbestedingen volgens de Best Value aanpak? (0-2-4-6-8-10) + toelichting
<i>Algemene tevredenheid</i>		Bent u over het algemeen te spreken over de Best Value aanpak?
<i>Effectiviteit</i>		Hybride Best Value aanbestedingen kunnen ook leiden tot een effectief resultaat (0-2-4-6-8-10)
<i>Best Value nog een keer inzetten</i>		Zou u de Best Value aanpak nog een keer inzetten?
<i>Toegevoegde waarde</i>		Wat is de toegevoegde waarde van de Best Value aanpak voor opdrachtgevers?
<i>Succesfactoren</i>		Wat zijn de succesfactoren voor het effectief toepassen van de Best Value aanpak voor opdrachtgevers?
<i>Knelpunten</i>	Welke knelpunten zijn er binnen de toepassing van de Best Value aanpak?	
		Wat zijn de knelpunten tijdens het toepassen van de Best Value aanpak voor opdrachtgevers?

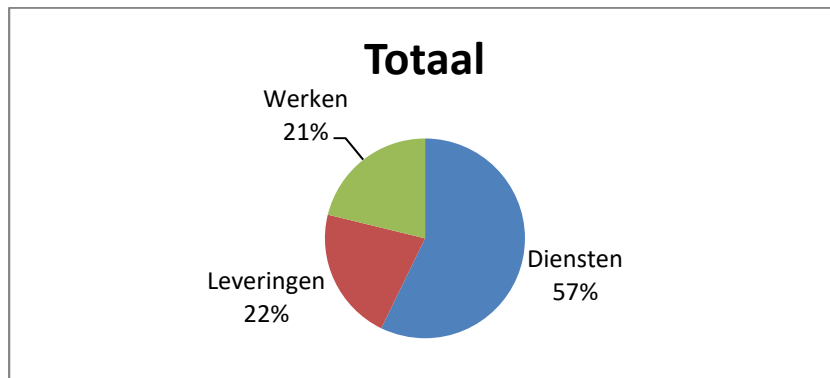
Bijlage 8: Resultaten data onderzoek

De volgende conclusies zijn getrokken door middel van de data die is opgehaald uit TenderApp.

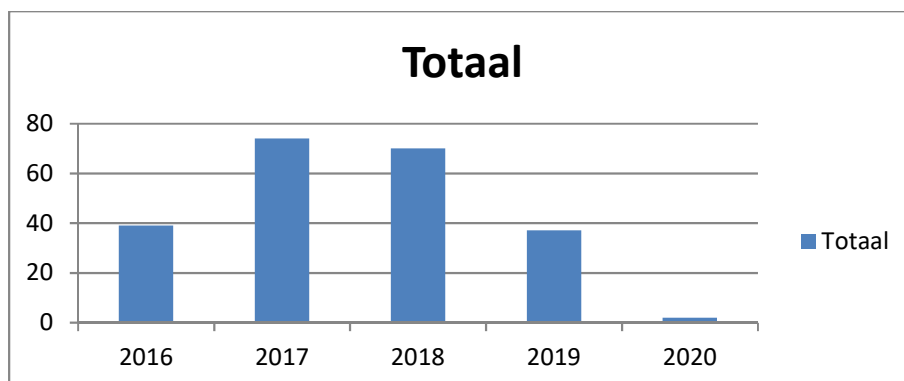
In totaal zijn er vanaf april 2016 tot en met nu, maar liefst 222 BV aanbestedingen gedaan. 84 hiervan waren binnen de ICT, dit is de meerderheid. Dit is bijna 38%. 59 aanbestedingen waren binnen de bouw, dit is 27%. 58 aanbestedingen waren binnen de FM, dit is 26%. De meeste Best Value aanbestedingen bevinden zich dus in de ICT.



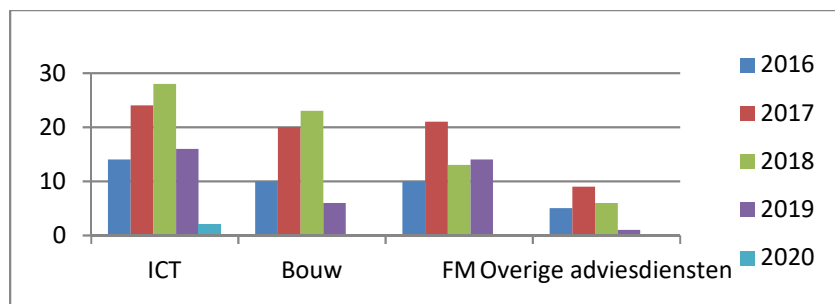
Van de 222 Best Value aanbestedingen betreft het grootste deel diensten, namelijk 57%. Dit zijn 127 aanbestedingen. De andere helft bestaat uit 22% leveringen en 21% werken.



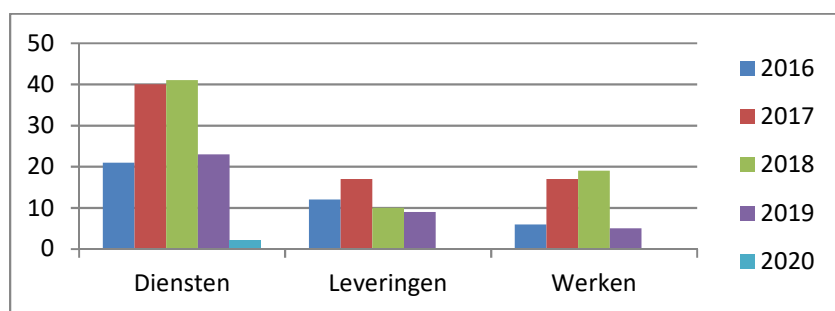
Het onderzoek loopt vanaf 2016. Er is duidelijk een groei te zien in het aantal Best Value aanbestedingen in 2016 en 2017. Echter vanaf 2018 neemt deze groei sterk af. In 2017 waren er namelijk 74 Best Value aanbestedingen, in 2018 70 en in 2019 opeens nog maar 37.



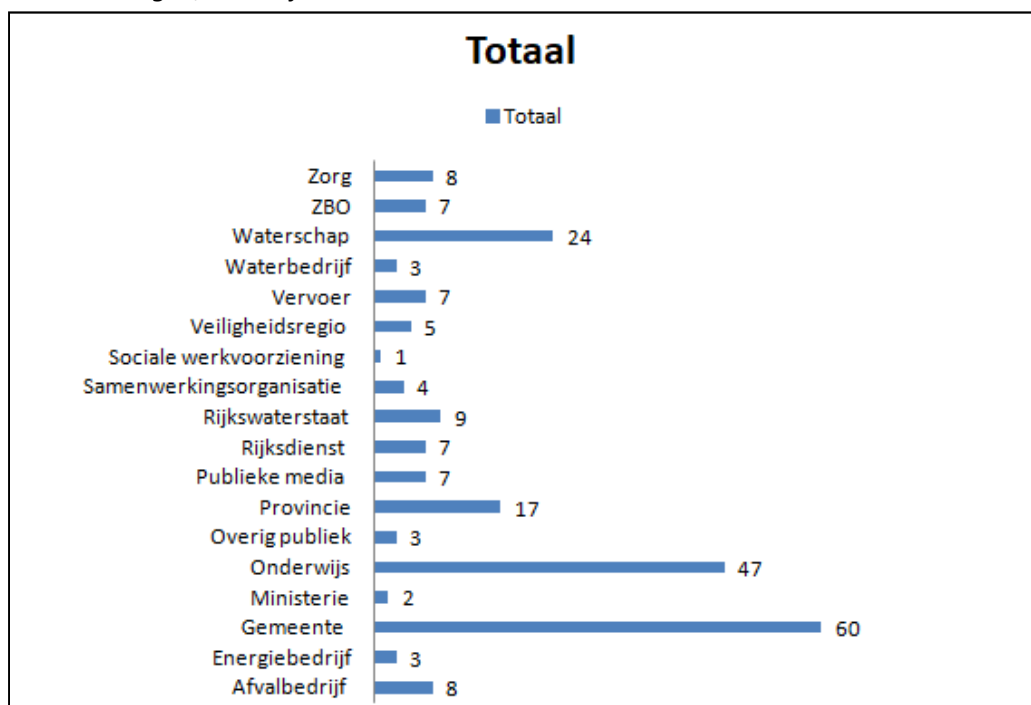
Ook is het aantal Best Value aanbestedingen per jaar te onderscheiden in branche. Opvallend is dan dat voornamelijk de Best Value aanbestedingen in de ICT en de bouw ontzettend zijn gestagneerd tussen 2018 en 2019. En dat de aanbestedingen in FM juist zijn toegenomen tussen 2018 en 2019.



Tot slot is het aantal Best Value aanbestedingen per jaar tevens te onderscheiden in type. Voornamelijk de Best Value aanbestedingen van diensten, maar ook van werken is van 2018 op 2019 sterk gedaald.



Ook zijn het aantal Best Value aanbestedingen te onderscheiden in sectoren. In de onderstaande tabel is te zien dat de meeste Best Value aanbestedingen zich bevinden binnen de sectoren gemeentes, onderwijs, waterschap en provincies. De gemeentes hebben de meeste Best Value aanbestedingen, namelijk 60 van de 222.



Bijlage 9: Resultaten interviews met opdrachtgevers

In deze bijlage worden de resultaten uit de interviews per topic en respondent weergegeven.

Topics											
Introductie											
Organisatie	RDW	IUC noord	AEB Amsterdam	Inkopo B.V.	Onlanders	Gemeente Oldambt	Probid	Anculus	Rijkswaterstaat	Surfnet	Noorderzijvest
Functie	Senior inkoper ICT	Inkoper	Strategisch inkoper	DGA	Mede eigenaar	Inkoop adviseur	Directeur/ eigenaar	Facilitair adviseur	Contract manager	Ik werk voor een dienst, dat heet Surfaccumulus.	Inkoopadviseur en projectleider
Branche	ICT	ICT	FM	FM	Bouw	ICT		FM	Bouw	ICT	Bouw
Expertise											
Best Value certificaat	Klopt, ik ben A+ gecertificeerd	Ik heb een B+ certificaat.	Nee, ik heb geen certificaat. Wij hebben hiervoor een expert ingehuurd, die was A+ gecertificeerd.	Ja, ik heb een B certificaat.	Ja, ik heb een A+ certificaat. Maar ik ben afgelopen januari niet naar Amerika geweest, dus officieel is die verlopen.	Ik heb een B certificaat.	Ja, ik heb een A certificaat.	Nee.	Nee, ik heb geen certificaat. Ik heb wel een BV training gehad vanuit Rijkswaterstaat.	Ik zelf niet, maar we hebben een inkoper die dat volgens mij wel is.	Projectleider niet, inkoopadviseur is B gecertificeerd en de adviseur die ons bijstaat is A+ gecertificeerd.
Aantal keren Best Value	Dat is inmiddels nu 3 keer zelfstandig geweest en 4 keer onder begeleiding	1 keer	Nee, dit was de eerste en de laatste. Ik heb wel collega's die het meer gedaan hebben.	Ik heb zeker 10 BV trajecten doorgelopen.	Ja een stuk of 15.	Ik weet zo geen exacte aantallen, maar dit zijn tientallen aanbestedingen geweest	Stuk of 5/6 keer.	Ja, maar wij doen het niet zo vaak. De meeste doen wij op de traditionele manier en dan wel richting prestatie inkoop.	Nee, dit was voor Rijkswaterstaat de eerste BV aanbesteding samen met de Twente kanalen. Twente kanalen is geen succesvolle aanbestedingen geworden.	Wel vaker meegegaan. Ik denk dat dit 5 keer was.	Degene die je hebt opgezocht was mijn eerste op advies. Ik heb er wel meerdere meegemaakt. Stuk of 5/6/7.

<i>Rol</i>	Bij de 3 zelfstandige was ik de lead buyer en dan BV expert, en bij de 4 andere koop buyer, meer in de ondersteunen de rol om de methodiek te leren kennen.	Opdrachtgever en er was ook nog iemand ingehuurd voor Best Value. Die was wel A+ gecertificeerd.	Begeleiding van de aanbesteding op inkoop gebied.	Projectleider en dan op inkoop gebied. Dus eigenlijk heel het inkoop gebeuren vanaf het begeleiden tot adviseren tot en met het publiceren van de aanbesteding.	Ik ben eigenlijk altijd de inkoop adviseur en soms begeleid ik partijen aan de opdrachtnemers kant als zij vastlopen tijdens de uitvoering van het contract.	Verantwoordelijk voor het inkoopproces	Adviseursol	Mijn rol is facilitair adviseur.	Ik was contract manager. Ik draag zorg voor de totstandkoming van het hoofdcontract en ik ben verantwoordelijk voor alle secundaire inkopen die bij het contract komen kijken.	Verschillende keer inhoudelijk technisch en de andere keer meer de inkooprol.	Als projectleider
De aanbesteding											
<i>Onderwerp</i>	Het is een aanbesteding voor een tool, die wij nodig hebben om rollen van mensen in de organisatie beter te beheersen. Deze tool helpt om deze rollen zuiver te houden. En eventuele bevoegdheden te kunnen toevoegen/ontnemen. Dit deden we eerst handmatig.	Ging over aanbesteding van het monitoren van archeologische rijksmonumenten. Er waren 1450 rijksmonumenten op 1450 plekken in Nederland die geïnventariseerd moesten worden. Gesprekken met eigenaren. Het was een logistiek probleem.	Bij het verbranden van afval komen rookgassen vrij, wat erin zit is dus niet altijd bekend. Dus deze rookgassen moeten gereinigd worden. Hier worden chemicaliën voor gebruikt en daar zijn installaties voor en die moeten onderhouden worden. En daar zochten we iemand	Het ging om een 3tal scholen die een aanbesteding hadden lopen waar ze minder tevreden over waren. Ze waren minder tevreden over de schoonmaak activiteiten van de leverancier.	Het waren 19 kunstwerken, dus vooral bruggen, viaducten en een sluis. Daarvan wist de provincie dat ze onderhoud nodig hadden, maar niet precies welk onderhoud.	We werkten al met een VTH systeem, voor vergunningen, toezicht en handhaving maar de gebruikers waren ontevreden over de huidige leverancier. En toen we naar dit contract gingen kijken, zagen we dat het bedrag in aanmerking kwam voor een aanbesteding.	Men was opzoek naar dataverbindingen, zoals dat heet. Ze wisten niet zo goed hoe en of wat. Toen heb ik een klein verhaaltje gehouden hoe je dat in de markt kan zetten. Ik heb gezegd in plaats van dat jullie gaan bepalen wat voor bekabeling er moet komen, kan je ook gewoon om	De vakkenpakketten worden ruim op tijd samengesteld. In januari/februari al voor het volgende schooljaar. En deze worden of wel aan de school versterkt of wel direct aan de leerlingen. OSG kwam uit de situatie waarbij ze eerst naar de school	De aanleg van de houtribdijk. En nog wat dingen buiten de scope, zoals de aanleg van 200 hectare eilanden en de aanleg van watersportstand voor surfers. Omdat surfers parkeren op de onderdijk en dan wordt de N93 overgestoken, terwijl dat een 100km per uur weg is. Dus hier wilde we wat aan doen.	Het leveren van een cloud management portaal. Afgekort CMP. Dit is een software, waarbij je meerdere cloud diensten kan beheren. Dus een overkoepelen de clouddienst voor de cloud leveranciers.	Een gemaal moet een bepaald gebied bemalen. Oppervlakte water binnen dat gebied moet afgevoerd worden, naar de zee bijvoorbeeld. Eén gemaal staat er al sinds 1970 en die pompinstallatie is verouderd en heeft veel storingen dus deze was toe aan vervanging.

			voor, voor het onderhoud.				een oplossing vragen. Je kan gewoon zeggen ik wil daar naartoe. Dus dat betekent dat het Clusius college dan op die manier krijgt wat ze willen.	gingen, maar ze wilde naar een situatie waarbij ze direct naar de leerlingen gingen. Maar ze wilde wel zicht houden op het budget.			
<i>Reden voor Best Value</i>	We waren vrij goed op de hoogte van wat er op de markt was, maar we hebben toch gekozen voor BV, omdat er bij de implementatie van deze tool best veel uitdagingen zijn. En daar wilde we de expertise van de inschrijver op inzetten.	Best Value was hier een mooie aanpak voor, want de organisatie had geen flauw idee hoe ze dit moesten doen. Echt iets waarbij we hulp wilde van externen.	De reden dat gekozen was voor BVP is eigenlijk omdat de manager inkoop destijds hier een groot voorstander voor was. De hoofdreden hiervoor was eigenlijk dat het bij AEB ontbreekt aan voldoende kennis m.b.t. dit onderwerp waardoor er middels BVP beoogd werd de contractant in de 'lead' te zetten en dat deze middels zijn expertise aan AEB zou gaan	Alles was op de ouderwetse traditionele manier dichtgetimmerd door middel van eisen. Ze wenste nu dat de schoonmaak op een andere manier zou geschieden o.a. resultaatgericht Toen hebben ik voorgesteld om een presentatie te geven en heb daarbij de Best Value aanpak geïntroduceerd.	Er is geadviseerd door de interne adviseur om dit BV te aanbesteden. En de opdracht was zo dat we eerst een aannemer wilde selecteren en met deze aannemer de scope wilde bepalen. Want we wisten dat we niet genoeg geld hadden om alle kunstwerken uit te voeren.	We wilde geen pakket van eisen en ook niet het resultaat vastleggen, dus toen heeft de afdeling ons BV geadviseerd.	Dat kwam eigenlijk vanuit het gesprek voort. Ze vroegen aan mij of ik kon helpen iemand te vinden voor de bekabeling en toen heb ik dat verhaal van BV vertelt. En toen was men om. Ze zagen het wel zitten en ze wilde het wel proberen. Voor het Clusius college was dat de eerste keer BV.	Omdat hier heel duidelijk afgebakend is wat het beschikbare budget is en dat is wat ze vanuit de overheid krijgen.	We hebben daar best lang over gesproken. Eigenlijk is doorslaggevend geweest dat wij als Rijkswaterstaat meer ervaring wilde opdoen met BV. We hebben wel een discussie erover gaat, omdat de aanleg van deze dijk reeds innovatief is, maar ook traditioneel. En omdat het budget voor de dijk vast lag, dus er was weinig ruimte voor kansen. Toch gekozen om het wel te doen.	Het is eigenlijk dat we het altijd zo doen, niet echt dat we erover nagedacht hebben.	Ik heb een teamleider binnen de projectafdeling en die had behoefte aan het leren van een nieuwe vorm van aanbesteden. We zijn nogal een traditionele ouderwetse organisatie. En we waren gewend om alles in detail te omschrijven en dat aan de aannemer te vragen. De behoefte was er om andere vormen te ontdekken. En toen kwam deze uit de bus.

			aangeven wat er gedaan moest worden.								
Het gebruik											
Vorbereiding fase											
<i>Sponsor</i>	Nee, niet iemand van de directie. We hadden wel een adviseur architect die heel erg voor de methodiek was. En die op de manier het management team meegenomen heeft.	Ja die was er, hoofd bedrijfsvoering was hij.	Er was er zeker eentje, mijn manager inkoop destijds was grote voorstander van BV.	Elke school had een teamleider voorgedragen waarbij Stephan Rodel die een directe lijn had met de directie. Dus elke stap die ik voorstelde, ging via hem naar de directie die als hoofdsponsor optrad.	Die was er wel, alleen die is ook weer vertrokken. Hij kreeg een nieuwe baan.	Deze was er bij de introductie van Best Value wel, dit was in 2012/2013, maar bij deze aanbesteding was die er niet. Het inkoopteam is bij ons erg onafhankelijk. We hoeven eigenlijk nooit apart goedkeuring te vragen aan het college.	Nee, daar heb ik wel om gevraagd. Maar die heb ik niet gekregen. De voorzitter van het college van bestuur heeft de vrije hand gegeven om dit met de managers gewoon invulling te geven. En daar geef ik ze wel gelijk in.	Wij zorgen altijd dat we met een flinke vertegenwoordiging vanuit onze opdrachtgever zitten. OSG in dit geval is dat het de directie.	Als ik sponsor moet zijn als mijn opdrachtgever/fianancier dan ja. Die is bij ons altijd aanwezig. Die betrek je op momenten als je keuzes moet gaan maken.	Ja, de teamleider die heeft dat geïntroduceerd om dit te gaan aanbesteden.	Ik moet zeggen dat in die zin de inkoop adviseur wel een sponsor was. In ieder geval van een voorloper op het gebied van een BV aanbesteding. Vanuit management maakt het niet zoveel uit, hoe we het doen ligt bij de projectafdeling.
<i>Strategisch kader</i>	Nou bij ons is dat vaak een plan van aanpak of een business impact analyse, maar die was er in dit geval niet, omdat wij vrij goed wisten wat wij nodig hadden.	We hebben geen balanced score card gemaakt, maar we hebben wel voorbereid ja.	Kan ik zo gauw geen antwoord op geven.	Nee er is eigenlijk gewoon bekeken wat er in de visie en de beleidstukken opgenomen was. Zowel duurzaamheid als maatschappelijke	Er is een aanbestedings strategie opgesteld en dit was onderdeel van een programma. Dus het is wel vanuit het programma management gebeurt.	Nee, dit hebben wij niet gedaan. We hebben heel erg naar de huidige situatie gekeken en vanuit daar doelstellingen opgesteld.	Nee dat hebben we niet gedaan.	Dat was in dit geval voordat ik in beeld kwam. De algemene kaders zijn vooraf bepaald door bestuursniveau.	Wij hebben een inkoopafweging gemaakt en hier hebben we gekeken naar de contractvorm.	Nee, we hebben wel een marktonderzoek gedaan. Weet niet of dat daaronder valt. We hebben gewoon gekeken wie de marktpartijen	Wij hebben niet de balanced score card gemaakt. Maar we hebben wel een duidelijke opdracht gehad en daarin staat wat de nut en noodzaak is van dit project en wat de doelstellingen

				betrokkenheid . Vervolgens hebben we met de drie managers van elke school gekeken hoe we dit het beste konden invullen. Dit is helemaal uitgeschreven.						hierin zijn.	zijn.
<i>Kernteam</i>	Ik zelf als A+ gecertificeerd.	We hadden een BV expert en nog een inkoper, die wilde meer weten over BV. En dan nog een paar inhoudelijke deskundigen.	Een BV expert, ik zelf als inkoper, een contractmanager, een ingenieur, de installatie beheerder, de onderhoudsdeskundige. Zoals je hoort dus best wat mensen waren betrokken. Dit was tevens ook een knelpunt. Met zoveel mensen aan tafel ontstaat er veel discussie en duurt het dus lang voor je het eens bent met elkaar.	Elke school had een teammanager naar voren geschoven die direct contact had met de directie. En ik stond de aanbesteding bij als BV expert.	We hadden een projectteam, maar er was geen apart BV kernteam. Hierin zaten de projectleider, constateur, civiel technisch expert en een project ondersteuner.	Ik zelf dan als inkoopadviseur en B BV gecertificeerd, een andere collega adviseur en een extern adviseur, die was A+ gecertificeerd.	Dat waren drie mensen vanuit de IT en iemand van inkoop die tevens zorgt voor de contracten.	Wij met een tweetal vanuit Anculus en dan vanuit de opdrachtgever de locatie directeurs, besturen en iemand vanuit het stambureau.	Dit team is vanaf het eind van de plan studie constant gebleven. Dit team bestond uit een project manager, contract manager, techniek manager, manager projectbeheersing en een omgevingsmanager. En een BV ambassadeur.	Een inkoper, ik als operationeel verantwoordelijke, een functioneel beheerder en een teamleider. Volgens mij was de inkoper BV gecertificeerd, maar weet ik niet zeker.	Projectteam opgericht en daar zat inkoop in, een gemaal beheerder een persoon is dat en wat werktuigbouwkundige en deskundige en dan de BV adviseur die we hadden ingehuurd (Jannie Koster).
<i>Projectdoelstelling</i>	Verliep goed, wat je wel merkt is dat	Nou, die waren er eigenlijk al.	De projectdoelstellingen die	Dat is in goed samenspraak gegaan met de	Verliep prima. Geen bijzonderheden	Dit is op een hele originele manier	Ik werk vanuit een format. En vanuit dit	Ja dat doen we eigenlijk tijdens het	Best goed verlopen, wij hebben dat als	Ging moeilijk, omdat we al een cloud	Was wel wennen voor de werktuigbouwk

	wij veel expertise in huis hebben en dat die het lastig vinden om uit te zoomen. Die weten al heel goed wat ze willen hebben en moeten dan uitzoomen. Alleen dit is wel heel goed verlopen, omdat we verschillende deelgebieden hadden.	Voordat ik in beeld kwam. Deze doelstellingen waren wel belangrijk gedurende het proces. Dit hebben we heel goed gedaan.	waren vrij helder. Een prijs vinden waarbij de installatie voldoet aan de wet en regelgeving. En dan kom je met verschillende disciplines aan tafel en dan ontstaat er een discussie over wanneer je voldoet aan deze regels. En dat was wel een lastig punt. Want je moet voorkomen dat je technisch gaat specificeren.	drie teammanagers. We hebben goed gekeken naar de doelstellingen en de visie van de school. Verder hebben ze duidelijk aangegeven dat ze het niet meer traditioneel wilde, maar meer volgens prestatie. De drie managers hadden alle drie geen BV ervaring, dus ik heb ze toen een demo verstrekt in een middag wat het verschil was tussen traditioneel en BV.	n. Eigenlijk ging de hele voorbereiding prima.	gegaan. Dit was een idee van Marleen van der Ziel, namelijk door middel van een spel. Dit spel was met kaartjes en zo ontstond er een discussie waar zij informatie uit konden halen.	format heb ik aangegeven van, waar willen we naartoe en daar zijn alle antwoorden gekomen vanuit hun expertise wat we nodig hadden. Dus niet in onderdelen, maar meer in garanties. En we hebben toen nog allerlei documenten mee gestuurd met de gedachte, als de aanbieder er iets aan heeft dan sturen we het mee. Zoals een plattegrond.	opstellen van de scope. In het programma ven eisen. Daar zijn eigenlijk de doelstellingen beschreven. Zorgen voor goede leermiddelen , veel flexibiliteit in de leermiddelen en zorgen dat je zicht houdt op het budget.	team gedaan. Ook als team die driedaagse training BV gevolgd, als team.	management portaal hadden draaien. We wisten dat we hetzelfde wilde als dat we hadden. Dus het was een kwestie van de eisen uitschrijven. Waren we vrij snel mee klaar.	undige en elektrotechnische adviseurs, want ze moesten heel hoog doelstellingen neerzetten, terwijl ze gewoon een motor en een pomp willen vervangen. Dat had gewoon tijd nodig. Maar dit is uiteindelijk wel gelukt. Zijn gewend om de kwaliteit van het werk in de puntjes te omschrijven en dit moest nu opeens in 5 hoofddoelstellingen.
<i>Planning</i>	Verliep heel goed, we nemen altijd wat meer tijd/ruimte binnen de mogelijkheden die er zijn. Partijen genoeg tijd	Ging gewoon goed, hebben we in gezamenlijk overleg gedaan. En gekeken of het haalbaar is. Ging allemaal wel soepel.	Heel veel tijd gestoken in voorbereiding. We hebben niet opgeleverd wat ik vooraf voor ogen had. Onbekendheid	Het huidige schoonmaakcontract liep af en het is voor een school natuurlijk het beste af als het nieuwe contract het voor de	Ook de planning verliep prima.	Eigenlijk ook wel goed. We hebben in de planning rekening gehouden met de verschillende afdelingen.	De planning verliep super strak. Planning opgesteld en binnen alle termijnen gebleven. Alles op tijd opgeleverd.	Prima, we hebben wel een aantal voorbereidingsgesprekken .	Die hebben wij zelf ingestoken en die is goed gevolgd. Waren we heel tevreden over. Onderbouwingfase wilde we goed, maar niet te lang. 10	Zoals altijd maken we eerst een planning en daarna loopt het gigantisch uit. Is altijd zo en dat was deze keer weer zo.	Hebben we eigenlijk bij de extern adviseur gelaten. En die heeft het goed ingeschat.

	geven om metrics te verzamelen en een goede inschrijving te doen.		met de partijen waardoor je meer tijd bezig bent met wat verwachten we van jullie, in plaats van de aanbesteding zelf.	zomervakantie plaats vindt, dus dan is het gewoon een kwestie van terugtellen.					weken en dan moeten we het echt wel weten met elkaar.		
<i>Wegingsfactoren</i>	Voor deze hebben wij de standaard wegingsfactor en gebruikt. Ook ooit een keer een variant gebruikt met een optionele prestatie onderbouwing en dit is om te kijken of je de optie wil afnemen.	Er is van afgeweken. We hebben kwaliteit heel zwaar neergezet. Was iets van 200% van de prijs.	Die hebben we gebruikt.	Ik ben ervan afgeweken, bewust. V.w.b. Schoonmaak is het heel moeilijk om je te onderscheiden . In ons geval hadden we 7 doelstellingen waarbij de inschrijvers per doelstelling in tegenstelling tot de BV aanpak, één a4 mogen inleveren van hoe ze dit gaan doen. Partijen kunnen zich zo veel beter presenteren. De prestatieonderbouwing telde bij ons	Wij hebben afgeweken. Wij hebben 100% op kwaliteit gegund, dus als je niet weet wat je gaat afnemen kan je niet afprijzen.	We hebben gebruik gemaakt van de volgende wegingsfactor en, namelijk voor de prestatie onderbouwing 15%, voor het risico dossier 20%, voor het kansendossier 10% en voor de interviews 30%.	We hebben de standaard wegingsfactor en gebruikt. Die van het risico dossier, kansendossier en de interviews.	Prijs was een vaststaand gegeven en toen hebben we gekeken wat we daarvoor kunnen krijgen. Dus eigenlijk 100% kwaliteit op basis van een vastgesteld bedrag.	Volgens mij hadden wij 70 kwaliteit en 30 prijs. Geld was voor ons niet het meest bepalende. Tijd was het belangrijkste. We wilde snel de dijk kunnen versterken.	We hebben een puntsverdeling gedaan per onderdeel die we hebben uitgevraagd. En daar zit een weging bij. We hadden 1000 punten verdeeld, 400 punten voor de prijs, 500 voor de functionele eisen en 100 voor het proef van concept.	Kwaliteit is 75% en die is onderverdeeld in prestatie onderbouwing 20%, optionele prestatie onderbouwing 5%, risico dossier 15%, kansendossier 5% en interviews 30%. De overige 25% is prijs.

				dan ook zwaarder mee dan normaliter geschiedt. Volgens mij 35%. Dus vandaar dat kansen en risico's minder meetellen dan de prestatie. Dus prestatieonderbouwing 35%, kansen en risico beide 20% en interviews 25%.							
<i>Kerndocument</i>	Verloopt vrij eenvoudig, omdat we een template hebben voor BV aanbestedingen. Ook hebben we een IST document, zodat de aanbieder ziet waar we naartoe willen.	Ging wel soepel, geen knelpunten.	Opstellen duurde allemaal vrij lang, ook omdat je te maken hebt met externe partijen. Best wel veel stakeholders, waarmee je samen tot een goed stuk moet komen.	We hadden een heleboel informatie uit het oude document opgehaald. Dus wat betreft metrics konden we dit uit het oude document halen. Het document moest natuurlijk wel Best Value proof worden gemaakt.	Verliep ook goed.	Goed, dit doen wij zelf. Er waren geen bijzonderheden	Ja eenvoudig, geen bijzonderheden. Ze hebben zich volledig door mij laten begeleiden, want ze hadden er geen ervaring mee. Ze keken me aan en ze knikte. Dus het ging goed. Het probleem ontstaat bij organisaties met veel specialisme. Dan heeft iedereen een	Goed, dat loopt eigenlijk parallel. We hebben een aantal gesprekken en aan het einde van die gesprekken komt er een definitieve uitvraag tot stand.	Dit verliep eigenlijk gewoon goed.	De inkoper heeft vooral de juridische eisen gedaan. Verliep vrij spoedig. Ging niet slecht.	Eerst tijd besteed aan elkaar leren kennen en daarna vanuit de verschillende rollen gekeken naar wat vinden we nou echt belangrijk.

<i>Bijeenkomst</i>	Ja, man of 25/30 op afgekomen. Ik vind hem heel nuttig. De inschrijvers weten lang niet altijd waar ze ja tegen zeggen, als ze BV tegenkomen.	Ja, die hebben we georganiseerd . Informatie bijeenkomst. Waren stuk of 20 leveranciers aanwezig en het volledige kernteam was aanwezig.	Ja, deze is georganiseerd . Er waren 4 leveranciers aanwezig. En vanuit onze kant wat het hele team aanwezig. Vooral tijdens de bijeenkomst uitgelegd hoe we het gaan doen en wat we verwachten. Ik heb de bijeenkomst zelf gegeven, dus ik kan begrijpen dat als je geen ervaring hebt met inkoop en dan deze bijeenkomst moet aanhoren dat je best wat voor je kiezen krijgt.	We hebben vooraf een presentatie gegeven aan de partijen die interesse hadden Er is een instructie gegeven over waar en hoe alles gaat plaats vinden. Hier waren 7 partijen bij aanwezig. Ik zelf en de drie team leiders waren hierbij ook aanwezig. De teamleiders waren bij elke meeting aanwezig en. de betrokkenheid was erg goed.	Er waren twee bijeenkomsten georganiseerd , een marktconsultatie en een workshop voor het opstellen van een risico dossier. Hier waren 6 aanbieders aanwezig.	Ja, dit doen wij altijd. Hierbij waren 6/7 partijen aanwezig.	mening. Ja, hier waren een stuk of 10 aanbieders.	Nee, wat wij in een veel eerder stadium hadden gedaan was een soort markt verkenning.	Ja, 7 aanbieders waren hier aanwezig. 3 daarvan hadden ingeschreven.	Min of meer, wij hebben geen gezamenlijke bijeenkomst gehad. Maar we hebben wel na de marktanalyse de 5 partijen contact nog voordat de aanbesteding begon. Om te vertellen dat er een aanbesteding aankwam en om ze te leren kennen. Hebben ook memo's gehad.	Ja, waren een heel stel aanwezig. Ik schat z'n 5 adviesbureaus en 7 aannemers. En we zijn toen in het gemaal gaan zitten om daar te toelichting aan te horen. Paar weken later nog een bijeenkomst. Marktpartijen echt aan het handje meegenomen van wat we nou verwachten van de documenten.
<i>Duur</i>	Al met al een maand of 2 tot 3.	Weet ik niet precies, ik denk 2 maanden.	Half jaar.	4/5 maanden.	Door capaciteitsproblemen heeft het een tijd stil gestaan. 8 maanden over gedaan, waarvan 5	Een maand ongeveer.	3 maanden. Dat is snel.	Half jaar	Half jaar.	Al met al toch wel 5 maanden.	Half jaar.

					maanden actief.						
Beoordeling fase											
Beoordeling documenten	Ik vind de manier van beoordelen erg prettig, het is wel erg wennen voor het team. We geven daar ook wel trainingen, hoe je zoiets leest. En dan nog blijft het team er moeite mee hebben, omdat het een andere manier is van kijken voor hun. En zeker als je heel technische mensen in je team hebt, die zijn heel benieuwd naar wat voor oplossing ze nou krijgen aangeboden. En dat staat natuurlijk niet precies in de documenten.	Verliep wel goed, het was wel moeilijk. Want het is een andere manier van beoordelen, dan dat ze gewend zijn. Dat was wel lastig voor de beoordelaars. Ze vonden het moeilijk. Mensen zijn gewend dat er gezegd wordt zo doen we het, maar er wordt heel strak gestuurd dan dat men gewend is. De beoordelingsleidraad is strak en ze moeten letten op dingen dat ze niet gewend zijn.	De documenten waren hartstikke slecht. We hadden een plafondbedrag ingesteld, waarvan al één partij het daarvoor niet kon doen. Twee wel, waarvan één er veel te hoog boven zat en één er precies op zat. Daar zijn we mee door gegaan, alleen die documenten van die ene persoon waren niet goed, maar we moesten er wel mee door. BV was uiteindelijk niet de goede keus.	De beoordeling van het kansendossier hebben we vanaf geweken. Ik vind het een gek verhaal dat als je geen kansen aanlevert dat je dan een 6 krijgt. Ik vind dat partijen zich moeten kunnen onderscheiden. Ik heb duidelijk aangegeven dat het niet aanleveren van kansen een 0 oplevert. 5 partijen hadden een offerte ingediend.	Verliep goed. Ik vind deze aanpak heel prettig. Het is veel strakker, dus je gaat veel minder op emotie of gevoel.	Dit ging goed, we moesten wel veel sturen. Een ook vaak nog tussendoor nog keer gezegd denk erom dat het gaat om BV. Toch wel snel dat ze dan op een andere manier wilde beoordelen. We hebben toen op een gegeven moment ook een test beoordeling gedaan met het team. Dus er zat wel veel inspanning in. De winnaar was uiteindelijk de huidige leverancier. Wat wel grappig was, want dit wilde ze juist voorkomen,	Uiteraard geheel anoniem gedaan. We hebben zeer dominant gescoord namelijk 0-5-10. Waarbij een 0 meteen een knock-out was. We hadden 6 inschrijvers. De beoordeling hebben we laten in consensus besproken. En we waren er vrij snel uit. Het is goed dat je consensus hebt, zodat je kan bespreken wat je interpretatie is. Er zat er een tussen die heel goed heel snel snapte hoe BV in elkaar zat. Dit	We hadden maar één inschrijver dus we hebben die inschrijving wel bekeken en gekeken of die voldeed aan de voorwaarden. En dat was het geval. De aanbieder had documenten ingeleverd, die waren meer traditioneel. Stond gewoon in wat ze gaan doen.	We hebben aan de voorkant gezegd dat we onderscheiden gaan scoren. Als je het slecht vond, gaf je echt slechte cijfers en als je het echt goed vond, gaf je ook echt een goed cijfer.	De partijen hebben andere documenten ingeleverd. Namelijk een voorpagina, de significant of good attening, de self declaration, die aangeeft hoe je er als bedrijf voor staat, recensies opleveren. Dat was wel het belangrijkste. Dus geen kansen, risicodossier of prestatie onderbouwing. Beoordelen verliep goed. Want we hadden geen kwantitatieve vragen. Was zo gedaan eigenlijk.	Eerst allemaal onafhankelijk beoordeelt en toen dat bij elkaar werd gebracht zag je wel uiteenlopend cijfers. En dit heeft 2 sessies geduurd om discussies te voeren en om in consensus te komen. Ik heb daar wel moeite mee cijfermatig beoordelen. Het is nooit objectief. Stel ik geef een 8 en de ander een 4, dan wordt het een 6. Dus dan beïnvloeden we elkaar in opvatting. En als de marktpartij dan vraagt waarom het een 6 is en geen 8, dan zijn er veel grijze gebieden.

	Ze voelen zich een beetje in the dark.					maar hier zijn ze erachter gekomen dat het echt aan het contract lag en niet aan de leverancier	is gewoon bijzonder goed verlopen.				
<i>Interviews</i>	Verliepen goed, wel wisselend van niveau, maar dat is ook de bedoeling. Wij werken vrij strikt, de manier waarop wij interviews afnemen verschilt van de methodiek. Niet teveel doorvragen. We proberen hier level play voelt te garanderen. En we nemen het op in het contract. We hebben 2 partijen, 2 interviews gehouden. En de vragen worden altijd gesteld door onze contractmanager.	De BV expert hield de interviews. Ze liepen wisselend, afhankelijk van de kwaliteit van de geïnterviewden. We hadden een opstelling gemaakt van 7 mensen naar elkaar en niet iedereen vond dat een prettige opstelling.	We hebben alleen een interview gehouden met de enige partij. Ze wisten alles te benoemen, maar uit te stukken konden we het niet halen. En op basis daarvan moet je wel je eerste beoordeling doen en die was heel slecht. Maar aan tafel was het wel goed. Waarom schrijf je dit dan niet op? Dit gesprek werd gehouden door de contractmanager, de BV expert en door mij.	Van de 5 partijen is 1 partij afgevallen, omdat deze niet aan alle eisen voldeed en één partij gaf zelf aan gezien de tussenscore zich wilde terugtrekken. Er zijn dus 3 partijen geïnterviewd. Wij hebben hier ook afgeweken van de Best Value methodiek. We hebben de sleutelfunctionarissen tegelijk aan tafel gezet, zodat ze van elkaars expertise konden gebruiken en elkaar konden aanvullen daar	Verliepen ook goed. We hadden 2 inschrijvingen en 2 sleutelfunctionarissen per aanbieder. Ik zelf hield deze interviews.	We hadden 3 partijen geïnterviewd. Wat ik vaak merk is dat sleutelpersonen super zenuwachtig zijn voor de interviews. Dit komt vaak door de setting. Vaak 5/6 personen die in een rijtje zitten te kijken naar 1 persoon. Wij hadden daarom de opstelling meer in een driehoek.	Buitengewoon goed, want daar kwamen heel duidelijk de verschillen naar boven. Degene die het geworden is, had echt mensen aan tafel die het super goed deden. Maar er waren ook partijen die hadden niet eens een presentatie. We hadden een interview van 30 minuten en een presentatie van 10 minuten. En er waren gewoon partijen bij die zeiden, presentatie daar doen we niet aan. En dan was het	Er zijn geen interviews gehouden. Maar wat we wel doen als dat nodig is, zijn vragen stellen ter verificatie. Maar dat was in dit geval niet nodig.	Ik vind dat wij de partijen nog best wel wat aandoen. Best wel wat druk dat wij leggen op die mensen. 3 partijen geïnterviewd. En per partij 2 sleutelfunctionarissen. Ik wilde zelf als contractmanager gaan beoordelen, want ik zit het dichts op het contract. De manager projectbeheersing heeft de vragen afgenomen en de rest van het team heeft beoordeeld.	Nee, wel twee vragenrondes gehad, maar geen interviews. We hadden ook aanbieders die niet door de criteria heen kwamen. Dus we hadden eigenlijk maar 1 partij over.	Positief, met name de winnaar. Speciaal iemand ingevlogen die de interviews hield. En het beoordelingsteam zat iets op afstand. Er waren 2 personen aanwezig per aanbieder. Ik vond het wel een zware setting, wij mochten als beoordelaars geen vragen stellen. De verschillen waren duidelijk te merken, de ene marktpartij had zich goed voorbereid en de andere partij liep heel erg vast.

				waar nodig. Ook hebben we de partijen een deel van de vragen van tevoren toegezonden, zodat de partijen zich konden voorbereiden. Ik zie daar het voordeel in van samenwerking die bij de uitvoering ook plaats zal vinden. Interview hebben we met zijn vieren gedaan, waarbij ik in de lead was.			ook de eigenaar die er ging zitten, in plaats van de sleutelfunctionaris. En partijen die gewoon gingen voorlezen. Dus er zijn wel echt veel grote verschillen geweest. De winnaar scoorde een 10 en de rest allemaal een 5.				
<i>Beoordeling prijs</i>	Ik vind het een mooie manier. Wij vragen ook altijd nog om een gedetailleerde prijsopbouw. Uiteindelijk rolt er een partij uit met de laagste prijs.	Was een bepaalde formule en dat ging prima. Methode waarbij kwaliteit omgezet werd in prijs. Vind ik een hele prettige methode. De leverancier met de hoogste prijs	Er was dus niet echt een prijsbeoordeling, want er bleef er maar één over. We hadden wel bedacht om gunnen op waarde te doen, maar daar zijn we niet aan toegekomen.	Ik had van tevoren aangegeven wat normaliter de prijs per m2 is. We hebben besloten om een vaste prijs te hanteren. Partijen konden niet scoren op prijs. Het was meer dit bedrag is het,	Dat is dus heel ingewikkeld. Want wij hadden besloten om de scope in het traject vast te stellen. Dus wij hebben niet gekozen voor het aanbieden van een prijs. We hadden wel een plafondbedrag	We hadden gebruik gemaakt van gunnen op waarde. Dit ging goed, we gebruiken het vaker. Ik ben wel positief over deze methode.	Gunnen op waarde. Ik vind dit een goede methode.	Er is gewerkt met een vaste prijs. Dus er werd 100% gescoord op kwaliteit.	Ik was blij met het eindoordeel. Een van de drie partijen was echt een prijsduiker, maar die is het niet geworden, omdat die kwalitatief gewoon geen goed verhaal had. De midden inschrijver is het geworden en	We hadden drie scenario's uitgevraagd over 4 jaar verwacht. Een agressief en een normaal en een behouden scenario op losgelaten. En daarover hebben we een prijs uitgevraagd	Er was een plafondbedrag neergezet. Excel bestand waar automatisch de beoordeling eruit kwam. Gunnen op waarde is gebruikt.

		is het uiteindelijk geworden, omdat wij kwaliteit heel hoog scoorde.		wat kunt u hiervoor aanbieden. En de partijen moesten wel het aantal uren opgeven.	gegeven. Dit was 8,5 miljoen.				daar waren we heel tevreden over.	en deze gerelativeerd. En toen hebben we zelf een prijs bedacht die we reëel vinden en op basis daarvan hebben we punten verdeeld. Dus als je er dichtbij zat krijg je de meeste punten.	
<i>Duur</i>	Een maand	2 weken.	1,5 tot 2 weken.	8 weken.	1,5 maand.	3 weken.	3 weken.	Een maand.	Paar weken.	Een week.	Een maand.
Concretiseringfase											
<i>Concretisering</i>	Heel goed verlopen, wel moeizaam gestart. Je merkt toch dat de beoogde aanbieder moest wennen aan het feit dat hij onbetaald werk moest uitvoeren. En dat hij de opdracht nog niet had. Heeft wel effort en overtuiging	Verliep ook wel goed, ben hier wel minder bij betrokken geweest. Er is een projectplan gemaakt. Het is echt een BV aanpak geweest.	Verliep goed, dat was best een uitgebreide concretisering. We zijn nog eens bij elkaar gekomen. Kijken wat zit in de scope wat zit erbuiten en wat verwachten we van elkaar. Ook uitgelegd wat Best Value nou precies	Goede bijeenkomst wat betreft de kick off. Het betreft een verandering die de hele organisatie aangaat, een andere manier van schoonmaken, andere manier van communiceren. Vooral op het gebied van duurzaamheid werden er een	De aanbieder had een kick off georganiseerd. En die had een BV training in de kick off gedaan. Dus die had 5 dagdelen voor zijn rekening genomen om aan teambuilding te doen en het hele project uit te leggen. En we hebben	We hadden een kick off gehouden. Nu moest ook de projectleider wennen. Dus we moesten even wat bijsturen.	Kick off meeting heeft plaats gevonden, dat was 31 mei. En dat is nagenoeg zonder problemen verlopen.	Ja die is er wel. Alleen ze kennen elkaar natuurlijk al heel lang, dus het is niet zo dat daar nog een hele hoop dingen uitgewerkt moesten worden.	Kick off meeting georganiseerd. Verliep goed. Dag tot dag planning gemaakt en redelijk aan gehouden en aan het einde een evaluatie gehouden en we waren hier best tevreden over. Als we het anders hadden kunnen doen, hadden we ons meer moeten richten op de In	Zijn aan tafel gegaan om verduidelijken g te vragen. We zijn bij elkaar gaan zitten en even getoetst of alles is zoals wij dachten.	We hadden de aanbieder gevraagd om een plan van aanpak, uitvoeringsplan op te stellen. En in dat uitvoeringsplan stonden nog even de doelstellingen en wat er in de scope zat, welke kansen erin zitten en de planning.

	nodig. Het is onwetendheid van de aanbieder.		inhoudt. En gekeken naar welke kansen we zien en wat kost dit als we deze kans zouden verzilveren.	aantal zaken voorgesteld. En hier is tijdens de concretisering een goede invulling aan gegeven.	een dag tot dag planning gekregen en hier is heel strak op gestuurd.				and Out lijst.		
<i>Beter beeld</i>	Ja, alles zat goed in elkaar. Ze hebben een aantal workshops gedaan om te toetsen of hetgeen wat zij wilde gaan uitvoeren, paste op onze infrastructuur.	Ja, dat kreeg ik wel. Ze hadden uitgelegd wat ze gingen doen. Het project werd duidelijker uitgelegd.	Ja zeker. Alles is hier eigenlijk wel rechtgetrokken. Zonder af te wijken van de inschrijfprijs.	In de bijeenkomst die 3 uur duurde hebben ze wel een duidelijke planning afgegeven en afspraken zijn duidelijk vastgelegd. Alles is goed ingevuld.	Ze hadden een zeer gedetailleerd projectplan opgeleverd met fases en mijlpalen. Hierdoor kregen wij een beter beeld.	Dingen waar ze huiverig over waren, werden weggenomen. En gingen ze in de nieuwe aanbidding anders doen.	Dat was goed. Onduidelijkheden zijn weggenomen.	Dat was al wel duidelijk aan het begin.	Voldoende beeld gekregen van hoe de aannemer het wil gaan doen.	Ja zeker, heeft wel geholpen. Al was het al wel heel erg duidelijk. Waren meer de puntjes op de I.	Beter beeld gekregen over wat er in de scope zit en wat niet. Toch beetje terugvallen in het kwalitatief omschrijven, zodat je in de uitvoering geen gedoe krijgt.
<i>Risico's</i>	Nee, niet echt. Alleen 1 risico was wel dat het team niet erg op de hoogte was van de BV. Wij hebben dit risico meteen bekend gemaakt. En zij waren hier erg transparant in. Ze hadden het onderschat.	Ja, deze zijn wel toegevoegd. Wie of door wat weet ik niet meer.	Ja, we hebben gekeken naar wat de risico's zijn en wat er gebeurd als die zich voordoen. En dit hebben we vastgelegd. De risico's kwamen vooral vanuit onze kant, maar later ook vanuit de opdrachtnemer toen ze door hadden wat de bedoeling was.	We hebben een tweede 0 meting gehouden, waarbij vooral het achterstallig onderhoud aan de orde kwam. De zittende partij heeft samen met de nieuwe partij alle 3 scholen nagelopen om een overzicht op te maken wat als achterstallig	Geen extra risico's toegevoegd door de opdrachtnemer. Ik vind het altijd belangrijk om tijdens de concretisering de dingen te bevroeren. Dingen gebeuren nou eenmaal in de tijd en als zij dat niet kunnen weten en als wij dat niet hebben	Geen extra risico's. We hebben wel de risico's van andere inschrijvers gedeeld met de aanbieder	Hebben alle risico's van andere partijen met ze gedeeld. Daar is verder niks op terug gekomen, wat ze niet hadden zien aankomen. We hoefde ons daar geen zorgen om te maken.	Er zijn geen extra risico's toegevoegd.	Geen extra risico's toegevoegd er is wel een beter beeld ontstaan wanneer het risico over gaat van de een naar de ander. En daar zijn we wel heel blij over.	De meeste risico's waren al wel juridisch afgedekt. Als we het niet meer willen, kunnen we zeggen we betalen niet meer. Daardoor zijn we heel beperkt in de risico's.	Nee, ze hebben de risico's herhaald die zij hebben opgeschreven. Wij hebben daar zelf nog enkele risico's aan toegevoegd.

				beschouwd word en wat voor wiens rekening komt.	gemeld dan til ik dat liever over de concretisering heen. Eerst contracteren en later kunnen we nog afwijkingen opnemen.						
<i>Duur</i>	3 maanden.	6 weken.	6 tot 7 weken.	8 weken.	8 weken.	Kleine 2 maanden.	Anderhalve maand. Dan neem ik de zomervakantie mee.	Een maand.	10 weken.	3 maanden.	
<i>Uitvoeringsfase</i>											
<i>Uitvoering</i>	Verloopt heel goed. Ze zijn druk bezig met de implementatie . Lopen wel vertraging op door externe factoren. Opdrachtnem er kan werk uitvoeren zoals afgesproken.	Deze is nog bezig. Ik zit wel op afstand, maar zover ik weet loopt alles goed. Volgens mij kan de aanbieder zijn werk uitvoeren zoals afgesproken.	Ben er niet zo bij betrokken, maar ze lopen wel tegen dingen aan. Wat zit er wel in de scope en wat niet. Ook al was dit al wel uitgesproken in de concretisering. Dit heeft ook weer te maken met het draagvlak, ze zien gewoon niet het belang van Best Value in na het	Deze is nog bezig. De uitvoering is wat minder restrictief dan wat er in de BV aanpak staat voorgeschreve n. Partijen zitten minder vaak maar genoeg bij elkaar om bij te sturen, maar niet zo vaak zoals de Best Value aanpak zegt. Dus er wordt niet gewerkt met een	Deze loopt nog. De projectleider is weggegaan en toen is er een nieuwe gekomen en die had een andere visie op projectmanag ement en deze omarmde BV niet en dit bracht verandering. Het team was erg transparant en deze nieuwe aanpak botste hiermee. De	Er is wat vertraging. Verder gaat het goed. De aanbieder kan zijn werk uitvoeren zoals afgesproken.	Uitvoering loopt voor 95% goed. Als je het hebt over de afspraken. Die 5% die minder goed ging, heeft de leverancier zelf opgelost. Het werd geen probleem van de klant. Was een nieuw risico wat voor beide partijen niet bekend was. Dit hebben zij opgelost zonder	De uitvoering loopt nog. En die verloopt goed. Geen bijzonderhed en. De aanbieder hoeft tot op heden nog niet aangestuurd te worden.	Loopt nog tot eind juni. Verloopt goed. Ja we hebben wel wat dingen van meerwerk, maar dit loopt op een gestructureerde wijze. Een hele prettige samenwerking.	Hij loopt nog, gaat goed. Geen bijzonderhede n. De aanbieder kan tot nu toe zijn werk doen zoals het afgesproken was.	2 weken na de overeenkomst, kwam het verzoek van het beheer en onderhoudsafd eling om de uitvoeringsvolg orde om te gooien. De aanleiding was ook wel goed, gemaal B was op sterven na dood, dus die moest ook eigenlijk echt eerst. Toen hebben we een verzoek tot wijziging ingediend.

			contract. Ze blijven heel veel sturen en aangeven dit moet je doen, dat moet je doen. Terwijl ze al hadden aangegeven dat ze dit zouden doen.	wekelijkse rapportage.	visie van de nieuwe projectleider zat minder op de samenwerking . De aanbieder kon daarom tijdens de uitvoering met team teamleider niet het werk kunnen uitvoeren zoals afgesproken. Nu is er een derde en nu gaat het wel weer goed, want deze heeft dezelfde visie op de samenwerking als voorheen.		meerkosten. De manager IT is zeer content en zeer enthousiast over deze manier van aanbesteden en willen het vaker doen.				Kwamen we in de situatie, waarbij we een tijdelijke pomp nodig hadden en die consequentie hadden we niet voorzien. Deze kosten waren voor onze rekening. Wel laten uitvoeren.
<i>Wekelijkse rapportage</i>	Kleine afwijkingen worden opgenomen in de weekly. We hadden de weekly niet heel veel nodig. Wel veel gebruikt voor onze zorgen over BV. Uitstekend opgepakt door de	Ja er wordt mee gewerkt, maar zou niet durven zeggen hoe het loopt.	Ja hier wordt gebruikt van gemaakt. Voor zover ik weet worden deze op tijd opgeleverd.	Er vindt wel een rapportage plaats, maar die is zeker niet wekelijks. Deze wordt wel netjes ingevuld. In het begin wel bijna wekelijks daarna maandelijks en in het begin van de	Ja dit wordt gedaan en het werkt goed. De tweede projectleider deed dit niet, maar de eerste en derde wel.	Er wordt wel gebruik van gemaakt, maar niet altijd. Het heeft gewoon geen zin als je het nut er niet van inziet.	Werd niet aan gehouden. Vanaf het begin is dit niet goed opgepakt. Dat wekelijkse zie ik gewoon niet als werkbaar. Ik zou bijna zeggen maak het maandelijks.	Nee niet wekelijks. Maar er zijn in ieder geval evaluatie momenten afgesproken.	De eerste tijd hebben wij dit wel gedaan, de laatste maanden niet. Geen issues die optreden die onverwachts zijn, dus hebben we gezegd we kunnen het wel blijven rondsturen naar elkaar, maar dat is eigenlijk	Maandelijks, is niet heel spannend. Staan een aantal uren in. Het enige waar we op sturen. Dat is het eigenlijk. Niet echt als evaluatie, maar we zien elkaar veel op kantoor.	In het begin is iedereen er hartstikke fanatiek mee en daarna wordt de weekly van week 9 gekopieerd naar week 10 en inhoudelijk verandert en niet zoveel. Betekent dat alle risico's wel uitgekauwd zijn.

	opdrachtnemer.			coronacrisis is het juist weer frequenter geworden en nu de scholen dicht zitten minder.					alleen maar overtollige informatie.		Frequentie is daarna naar maand of 2 weken gegaan.
<i>Duur</i>	Contract van 6 jaar.	2 jaar.	Aanbesteed voor 4 jaar.	3 jaar met een optionele verlengingsmogelijkheid van 3 x 12 maanden.		4 jaar met optie op 2x 2 jaar verlengen.	6 jaar, met een optie tot 1 jaar verlenging.	2 jaar vast en 2 keer optionele verlenging van een jaar.	Grofweg 3,5 jaar.	Contract is 4 jaar met een optie om 2 keer 2 jaar te verlengen.	April tot en met juli eerste motor vervangen, toen werd het oktober tot en met april mogen we geen werkzaamheden uitvoeren vanwege stormseizoen. En nu is de uitvoering van de tweede pomp gestart en die is over 2 maanden klaar. En volgende week beginnen ze aan het tweede gemaal en dan is in december alles klaar.
<i>Tevredenheid</i>											
<i>Vorbereidingsfase</i>	Zeer tevreden, goed verlopen. Goede commitment. 8	Wel gewoon goed, dan geef ik een 8.	Niet heel tevreden, het is eigenlijk meer omdat binnen ons bedrijf het verloop vrij	Niet alleen tijdens de voorbereiding, maar voor elke fase daarna vond ik de	Ik geef een 10. Het maximale is gedaan.	Heel tevreden, het was zeer zorgvuldig gedaan. Het heeft wel veel tijd gekost. 8	Je hebt wel een goede uitgekozen. Ik durf er wel een 10 voor te geven. Er zijn geen	Ja, die verliep eigenlijk prima. Een 8.	Uiteindelijk wel, neemt veel tijd in beslag. Wat we gemerkt hebben is dat de keuze voor BV, is aantal	Vorbereiding was goed, geen discussies of moeilijkheden. Het is altijd veel werk,	Heel tevreden over de voorbereiding. Een 8, altijd ruimte voor verbetering en dat zit hem met

			groot is. En het draagvlak is dan weer laag. Er wordt je veel opgelegd. De ene kwam weer niet en de ander kwam weer wel. Ik geef een 4.	betrokkenheid van de drie teamleiders geweldig. Ze waren enthousiast, ze maakte voldoende tijd vrij, ze hielden zich aan de planning en het op tijd aanleveren van informatie. Ik geef een 10. Ook de gegevens van de zittende partij werd overigens op tijd aangeleverd.			momenten geweest waarvan ik dacht dat ik out control raakte. Iedereen was zeer betrokken. Uit het boekje.		keer over en weer gegaan. Dat was best wel lastig. Als ik moet kiezen ga ik voor een 8.	kost gewoon veel tijd. Ik geef een 6. Ik was tevreden. Het is gewoon heel veel werk.	name in het scheper neerzetten van de hoofddoelstellingen.
Beoordelingsfase	Zeer tevreden, maar het kan altijd beter.8	Ik was er wel tevreden over, want het leidde tot een heleboel nieuwe inzichten bij de deelnemers. Ik zou een 8 geven. Ging wel goed, was alleen lastig.	Ontevreden, er was niet veel om te beoordelen. Dan geef ik een 6, omdat we het niet hebben gedaan zoals had moeten. Maar de stukken waar wel van dermate kwaliteit dat we er wat uit konden halen.	Wederom hebben de managers zich goed aan hun taken gehouden. Ook de partijen die zich hadden ingeschreven, hebben er veel tijd in gestoken. We kwamen allemaal tot dezelfde conclusie, een 8.	Een 10. Mijn beoordelingsteam heeft echt heel braaf naar mij geluisterd. Ik heb een cursus gegeven, hoe moet je beoordelen. Ik heb met ze geoefend. En dit ging als een warm mes door de boter.	Heel tevreden, het was goed gegaan. Waar we dachten lastig, is het eigenlijk goed gegaan. 8	Zeer tevreden. Ik ga weer voor een 10. Het is gewoon vlekkeloos verlopen. De expert drong zich echt aan ons op. De partijen die afvallen hebben het gewoon laten afweten, eigenlijk in de documenten al. En bij de interviews	Ja prima. Kijk in de leermiddelen markt zijn er maar twee aanbieders die het kunnen. Dat is heel vervelend, maar daar kun je alleen wat aan doen als je een hele andere uitvraag in de markt zet. Een 8.	Een 8, heel tevreden. Ik vind dat wij de inschrijvers best wat aandoen, dus daarom geen 10.	Heel soepel en goed, daar was ik tevreden over. Een 10.	Moeite met beoordeling en met elkaar in consensus komen. Dus ik geef een 6.

<i>Concretiseringfase</i>	Ondanks de hobbel die er is geweest, durf ik wel een 10 te geven. We hebben echt wel dat expert gevonden uit de markt.	Ja, ik was tevreden. Ook wel een 8.	Ik geef een 8. Dat is eigenlijk waar je in gesprek raakt en dan weet je pas wat je aan tafel hebt. Toen kwamen ze met goede dingen.	Ik geef een 8. Het is heel zorgvuldig gebeurd. De kick off meeting verliep goed en ook het startmoment en de daarbij de benodigde communicatie verliep goed.	Een 10, aannemer was goed voorbereid. Het projectteam was ook goed voorbereid. Ze vonden het wel moeilijk om de planning bij te benen, maar hebben dit wel gedaan.	Liep goed, af en toe wat trekken, maar het is goed uitgepakt. 8	ook. Goed en duidelijk beeld. Een 8.	Ja hoor, dan geef ik een 8.	Een 8, een 10 zou ik gegeven hebben als we vanaf begin af aan ons hadden gefocust op de In and Out lijst. Dan was die helemaal soepel verlopen.	Een 8, omdat het duurde net iets langer dan dat ik wilde. Kwamen geen rare dingen meer omhoog.	Heel tevreden over, goede partij hadden uitgekozen die wist wat we bedoelde met een uitvoeringsplan. Een 8.
<i>Uitvoeringfase</i>	Heel tevreden over de uitvoering. Vooral de opdrachtgever is heel tevreden. Zou geen 10 geven, want we zijn er nog niet. Maar zeker wel een 8.	Ja ben ik wel tevreden over. Wil ik geen cijfer voor geven. Want ik ben daar teveel voor op afstand.	Die loopt nog. Ik zit er niet dicht genoeg op. Ik geef een 6.	Zoals die nu verloopt, goed tevreden. De mensen zijn erg tevreden. Ik zou een 8 geven. Er waren wat aanloopproblemen, maar die heb je altijd wel als je overstapt van leverancier. Het draait nu echt goed. De samenwerking is erg goed.	Tijdens de tweede projectleider was ik wel super ontevreden, maar dan zou ik voor de eerste keer een 8 geven en dan voor de tweede een 2 en nu loopt het zo goed, nu zou ik wel een 10 geven.	We hebben teruggekregen dat het goed loopt. 8	Ik moet ze een 10 geven. Het loopt gewoon fantastisch. Pas aan het einde van het contract kan je het pas echt beoordelen. Maar voor nu verdienen ze die 10 wel.	Ja tot op heden wel. Voor nu ga ik voor een 10, want we hebben nog geen gekke dingen.	Een 8, we hebben een hele leuke samenwerking. Werk wordt op een mooie manier gemaakt. Alles gebeurt op een open en transparante manier. De aannemer weet wat die in de risico's heeft zitten.	Ja, een 10.	Communicatief zeer vaardige aannemer uitgekozen. Kwalitatief het werk wat ze aanleveren, hebben we het echt mee getroffen. Ze leveren wat ze zeggen. Een 8, maar misschien ook wel een 10.
<i>Implementatie (0-2-4-6-8-10)</i>	6, door de hulp die de leverancier was, en de interne organisatie. Ons bestuur is	Dan geef ik een 6, omdat mensen het nog niet zo gewend zijn. Zowel leverancier als	2, het heeft te maken met de omgeving waarin je werkt, de branche waarin je zit	Zoals die in het boek beschreven staat vind ik het te zwaar voor een aanbesteding	Je zou denken van wel. Ik snap zelf niet waarom ze het zo moeilijk vinden om te omarmen. De	Situatie afhankelijk en mens afhankelijk. Vraagt soms veel inspanning om	Een 10. Als je weet hoe het werkt, dan is het overal op toepasbaar. Enige wat het is, is dat je je	Dan zeg ik een 6, want je moet heel goed nadenken over de risico's die	6, in mijn beleving hangt dat af van het type contract maar ook vooral de mensen. De mensen moeten	Een 4, het is niet makkelijk. Je moet er veel van weten. Veel nadenkwerk,	Niet echt makkelijk, denk een 6. Afhankelijk van welk team. De karakters binnen z'n

	niet altijd heel vooruitstrevend met dit soort dingen.	aanbestedende dienst. We hebben een evaluatie gehouden en toen zei ook de leverancier dat zij het moeilijk vonden om opeens anders na te denken over doelstellingen en het niet meer gewoon voor te schrijven.	en de mensen. Bij ons is het moeilijk om de mensen te overtuigen van iets waar ze nog nooit mee gewerkt hebben.	schoonmaak. De methodiek zoals wij deze hebben toegepast geef ik ons een 8. Ik noem het zelf een Best Value light versie.	praktijk laat zien dat ze het toch moeilijk vinden, dus daarom geef ik een 6. Dit heeft ook wel veel te maken met een levensvisie. Als je een wat negatievere houding hebt, dan zie je toch dat zij het moeilijker vinden om BV te omarmen. Het is heel erg actie, reactie.	de methode goed toe te passen. 6	moet afvragen of de markt er klaar voor is.	ontstaan. En dat vergt veel van iemand.	het willen, als ze het niet willen moet je het niet doen. Bij veel verschillende onderdelen past BV niet, hoe moet de aannemer dan weten waar die op kan scoren.	je moet veel doen.	team, sta je er open voor, sta je open voor verandering. Heb je vertrouwen in de aannemer.
<i>Efficiëntie (kosten en tijdverlagend) (0-2-4-6-8-10)</i>	8	Een 4, want het levert geen tijd besparing op. Zeker als je het de eerste keer doet niet, heel veel uitleg kost tijd. Mensen moeten goed bijgepraat worden.	Tijd verlagend is het niet, kosten verlagend kan het zijn. In de uitvoering zou het kosten kunnen verlagen, maar in de voorfase zeker niet, omdat je ook veel tijd kwijt bent. Voor dit project geef ik een 4.	Het resultaatgericht schoonmaken is efficiënt een 10. De tijd die je ervoor moet insteken aan de voorkant valt mee minder eisen en meer met doelstellingen werken die de partijen uit dienen te werken in de praktijk. De procedure op zich met de	Dat merk je wel, als je met hetzelfde team een tweede project doet. De eerste keer kost het uitleggen veel tijd. Daarom geef ik een 8.	Tijd verlagend tot en met de gunning niet, kosten besparend altijd wel. 8	Een 8, ik denk dat deze efficiënt is.	Ja, een 4. Kosten verlagend is het niet, de kosten zijn wel beter beheersbaar. Alleen voor de voorbereiding vergt het wel meer.	Een 6, het is kosten efficiënt, omdat je kansen kan kiezen die je wel of niet kan aannemen. Dat vind ik handig. Tijd verlagend is het ook lang na niet altijd. Het hangt er ook vanaf hoe je het in elkaar steekt.	2, het is gewoon heel veel tijd en heel veel werk. Kwam uit een wereld waarbij aanbesteden niet nodig was. Kan nou niet zeggen dat een jaar doorlooptijd opweegt tegen kosten besparen door een lage prijs.	Het is sowieso kosten verlagen en daarmee efficiënt in de voorbereiding. Of je uiteindelijk minder betaald, nadat je hebt opgeleverd dat misschien ook wel. Een 6.

				interviews en de concretisering fase is wel tijdrovend maar je krijgt er wel een beter beeld door of te wel tijdrovend maar is wel erg efficiënt. V.w.b. de kosten wat tijdinbreng is deze voor het projectteam wel belastend heeft voor en tegen punten. Ik kan er niet goed een cijfer voor geven.							
<i>Kwaliteit/prijs verhouding (0-2-4-6-8-10)</i>	8	Nee, dat is niet zo. Want wij kozen de leverancier met de hoogste prijs. Dus ik geef een 4.	Als je weinig geld ertegen over zet, kan je ook niet verwachten dat je een A kwaliteit terug krijgt. Ik geef een 6.	Vind ik wel goed. De prijs lag van tevoren vast en de focus lag op kwaliteit Dus een 10.	Absoluut, een 10.	Redelijk onze ervaring. 8	Nee het is niet altijd de laagste prijs, maar ook zeker niet de duurste. Je krijgt een markt conforme prijs. Ik geef een 8.	Een 6, het leidt niet altijd tot de laagste prijs, maar wel tot de meeste kwaliteit binnen de vastgestelde prijs.	Als je kwaliteit koppelt aan de prijs die erbij hoort dan klopt het. De laagste prijs van deze aanbesteding was echt een prijs die niet had gekund, het voelde niet goed. Het was mooi om te zien dat door BV de prijsduiker het niet geworden is, omdat die kwalitatief	Een 6, ik denk dat je aardig dat ermee kan bereiken. Als je er maar genoeg tijd en energie in steekt. Je komt er wel ver mee.	Als je de goede aannemer kiest wel. Je moet geluk hebben met de inschrijvers. Een 8.

									gewoon minder doordacht was. Een 8.		
<i>Risico minimalisatie (0-2-4-6-8-10)</i>	8	Ja, ik denk het wel. Een 6. De aanbieder moet nadenken over wat de risico's zijn en normaal minder.	Ja dat is zeker zo, dat is een 8. Of ze het ook echt gedaan hebben bij ons weet ik niet, maar ze hebben zeker gekeken naar waar ze zitten en hoe ze geminimaliseerd kunnen worden. Ze hebben wel hun best gedaan.	Men is door het aanleveren/verkragen hebben van de 5 risicodossiers beter bewust van de risico's die het met zich meeneemt. Ik geef een 8.	Ook een 10.	Hij herkent ze in ieder geval. 8	Ik ga naar een 6. Ze moeten iets erover zeggen, maar in hoeverre is dit verplicht.	Ja, dat ben ik het helemaal mee eens. Dus doe maar een 10.	Het risico minimaliseren voor opdrachtgever en opdrachtnemer. Je brengt het beter in kaart, waar het risico zit en wanneer die overgaat van opdrachtgever op opdrachtnemer. Een 8.	Ja, dat is wel een 10. Je kan iedereen laten inschrijven, dus je probeert het zo goed mogelijk vast te timmeren. Je wil geen ruimte meer open laten voor verrassingen. Zodat je krijgt wat je wil.	Hij wordt in ieder geval verplicht om erover na te denken. Dat is al winst ten opzichte van andere aanbestedingsvormen. Een 8.
<i>Algemene tevredenheid</i>	Ik ben vooral heel erg tevreden over dat wij over heel veel oplossingen geen expert zijn en we denken altijd veel te weten. Maar hoe vaker je dit doet, hoe meer je merkt dat we veel expertise hebben, maar lang niet alles weten of weten waar	Ja, ik vind het goed dat je nadent over je doelstellingen. Wat wil je nou eigenlijk bereiken met een aanbesteding. En zo kan je veel beter uitvragen wat je nou verwacht van de leverancier.	Ik ben er zeker over te spreken, maar het is niet altijd toepasbaar. Er moet meer aandacht komen voor op welke branches het toepasbaar is. Hebben de inschrijvers voldoende mensen en voldoende kennis om het te doen en hebben ze het	Iedereen is tevreden komt mede door de toepassing van de light versie	Ja, zeker.	Zeker tevreden	Ja zeker. Ik denk dat het overall toepasbaar is, maar ik weet niet of alle opdrachtgevers, maar ook opdrachtnemers ermee om kunnen gaan.	Ja ik ben erover te spreken, maar het is onderwerp afhankelijk. Omdat je veel sturing en veel houdt vast hebt. Je ziet echt wat een dienstverlenert te bieden heeft. En dat kunnen dingen zijn die je zelf over het hoofd had	Ik ben over het algemeen goed te spreken over BV. Ik refereer naar mijn eigen contract, omdat we dit op een goede manier hebben gedaan. Prestatie contract ben ik geen voorstander van.	Als je een aanbesteding moet doen is BV wel een goede methode. Het is meer de aanbesteding zelf wat het probleem is.	Ja ik ben er wel fan van. En dat zeg ik omdat deze vorm van aanbesteden goed past bij de organisatie Noorderzijlvest. Wij hebben veel deskundige, maar wij als wij allemaal stukken moeten toetsen, zoals berekeningen en tekeningen. Daar zijn wij niet op ingericht. En dat past z'n BV

	de oplossing ligt. Je zit veel minder op de stoel van de opdrachtnemer, dus veel minder gedoe.		vaker gedaan. Het gaat vaak toch naar partijen die weten wat BV is en weten hoe ze het moeten aanpakken.					gezien. Ik zou het niet toepassen in branches waarbij de opdrachtgever makkelijk voorwaarden kan geven en ook niet in branches waarin kosten kunnen fluctueren.			traject heel goed. Zijn natuurlijk een technische organisatie en om de kennis vrij te laten is voor een technische organisatie moeilijk om dat los te laten.
<i>Effectiviteit</i>	Ja zeker effectief.	Hangt ervan af. Kan effectief zijn, soms wel soms niet.	Ja, mits de opdrachtgever de opdrachtnemer loslaat en die het werk laat uitvoeren.	BVP en effectiviteit prima, afhankelijk van de aard van de aanbestedingen en de normale BVP versie bij de risicovolle aanbestedingen.	Ja zeker, voor alle branches.	Zeker effectief	Ja zeker effectief.	Ja, dat kan het wel zijn. Mits je het bij de goede onderwerpen toepast.	Dat kan effectief zijn, als je het op de goede manier inzet.	Ja ik vind BV effectief. Efficiënt niet, maar effectief wel.	Ja effectief.
<i>Best Value nog een keer inzetten</i>	Ja ik zou hem absoluut nog eens inzetten. Zijn druk bezig met 3 nieuwe BV projecten.	Ja, zeker.	Ja, zou ik zeker doen. Ik zou er wel kijken of het wel echt de beste	Zeker weten. Aan de ene kant omdat je hiermee de beste prestatie	Ja, zeker.	Ja, ik zou BV nog een keer inzetten	Ja.	Ja. Als het gaat om een aanbesteding van leermiddelen zeker wel.	Ik zou BV nog een keer inzetten.	Ja.	Zeker.

			oplossing is.	realiseert tegen een goede prijs en je leert de partij al tijdens de procedure beter kennen als bij een traditionele aanbesteding na het zetten van de handtekening.							
Knelpunten											
<i>Knelpunten in de voorbereiding</i>	Enige knelpunt was dat de medewerkers al een beeld hadden van wat ze wilde krijgen.	De planning mocht wel wat strakker aanhouden. Was wel lastig, want BV was nog niet zo bekend in onze organisatie. Meer tijd voor uitleg.	Het draagvlak. Je bedenkt een bijeenkomst om bij elkaar te komen en als er dan weer een begint over “is het dan niet beter om toch deze methode te pakken”. Telkens kostbare tijd kwijt. Draagvlak en betrokkenheid waren de knelpunten.	Geen knelpunten.	Er waren geen knelpunten.	Geen.	Er waren geen noemenswaardige knelpunten. Er waren wel issues maar die waren snel opgelost.	Nee geen knelpunten.	De keuze voor BV is een lastige. Veel partijen denken dat BV gratis geld is.	Wat moeilijk is dat we iets vroegen wat nog niet zoveel op de markt is, waren maar een paar partijen die dit konden aanbieden. Zorgen dat we genoeg aanbieders verkregen.	Dat was de zomervakantie. Er werd vanuit de marktpartijen moeilijk gedaan over dat de aanbesteding niet in de zomervakantie loopt.
<i>Knelpunten in de beoordeling</i>	Eigenlijk zijn er geen knelpunten geweest.	Dat mensen het moeilijk vonden om op een andere	De stukken van de aanbieders, waren	De Best Value methodiek brengt de zittende partij	Geen knelpunten.	Het wennen aan de manier van beoordelen.	Geen knelpunten.	Tot nu toe geen knelpunten gezien.	Nee.	Geen knelpunten, wel jammer dat er maar	Grijze gebied tijdens het in consensus komen. En het

		manier te beoordelen.	gewoon van slechte kwaliteit. Lag niet aan de aanpak, maar aan de aanbieders.	in een lastig pakket. Bijvoorbeeld de zittende partij moet dan kansen aandragen, wat lastig is om dan met nieuwe kansen te komen en risico's terwijl de opdrachtgever bij zich zelf waarom zijn deze kansen en risico's niet al eerder aangedragen.		Verder niet echt knelpunten.				één partij over bleef en dat er 4 de eisen niet haalde.	verbaasde me hoe de marktpartijen zich soms hadden voorbereid op de interviews. Bij sommige dacht ik waarom zit jij hier.
<i>Knelpunten in de concretisering</i>	Verder geen knelpunten geweest.	Durf ik niet te zeggen, weet ik niet.	Veel tijd in gestoken wat we nou precies kregen voor de prijs.	Niks wat niet opgelost kon worden. We moesten wel nog een tweede 0 meting doen voor het vloer onderhoud.	De organisatie was niet gewend dat het team zoveel tijd kwijt was aan dit project en daar is veel kritiek over gekomen.	Projectleider moest wat wennen	Geen knelpunten.	Geen bijzonderheid en.	Nee.	Eigenlijk niet.	Geen knelpunten.
<i>Knelpunten in de uitvoering</i>	Leverancier moest leren omgaan met de methode.	Vast wel, maar ik ken ze niet.	Kan ik niet zeggen, daarvoor zit ik er niet dicht genoeg op.	Geen bijzondere knelpunten. (Coronacrisis)	Er was een verzakking. Die had niks met ons kunstwerk te maken. En die kosten voor die vertraging zijn dan gewoon voor	Wat vertraging door externe factoren.	Geen knelpunten.	Geen bijzonderheid en.	We hebben geen noemenswaardige knelpunten. Zijn altijd dingen die beter kunnen, maar daar zijn we altijd uitgekomen	Nee eigenlijk niet.	Oppassen in een BV project oppassen dat je niet terugvalt in een traditionele samenwerkings vorm, waarbij de aanbieder zegt dit heb ik niet

					ons. Er gebeuren gewoon dingen en daar moet je mee omgaan.				door het goed te bespreken.		aangeboden dus dat wordt meerwerk.
Het imago van Best Value	Het imago is aan het afnemen, het staat er niet echt goed op. Zorgelijk is dat het aantal BV opdrachten terugneemt. Ik vind dat heel jammer. Want het is een verrijking van het inkoop vak.	Ik heb wel iets erover gehoord. Ik vind het een gereedschapsk ist en als je moet timmeren gebruik je geen zaag. Het is dus voor sommige aanbestedinge n een goede aanpak en soms ook niet. Ik vind het niet per definitie goed of slecht. Ik zou hem bij aanbestedinge n gebruiken, waarbij leveranciers verschillend kunnen zijn. En waarbij er veel leveranciers zijn.	Ik vind het een mooie methode, als je voldoende draagvlak hebt binnen je organisatie en vanuit het management. En je moet goed kijken in welke branche je het toepast.	Ik zie nog steeds meer voordelen als nadelen.	Het is naar Nederland gehaald als een oplossing voor al uw problemen en dat is het niet. Als opdrachtgever moet je echt professioneel zijn om dit goed te kunnen. En met een afstand naar je eigen werk kunnen kijken en dat vinden opdrachtgever s moeilijk.	Het beeld is vertroebeld, doordat er veel half/half BV aanbestedinge n zijn. Er werd dan veel van de inschrijvers gevraagd, maar de aanbestedend e dienst was dan zelf niet heel BV bezig.	Ik vind dat BV te vaak, te kak wordt gezet. Dat het niet goed zou zijn. Er zitten veel goede elementen in, die overal toepasbaar zijn. Ik heb nooit gehad dat ik dacht, wat er nu uit komt, dat kan echt niet. Het imago van BV is onterecht negatief geweest.	Het heeft wel een imago van dat het risico's met zich mee brengt. Maar als het werkt dan werkt het goed. Je kunt er heel veel succes mee halen, maar je kunt er ook mee op je muil gaan.	Best Value contracten hebben best een goede naam. Ik vind het wel spannend hoe het in de toekomst met BV gaat. Ik zie nu veel ingenieursdiens ten BV contracten doen en ik zie daar de toegevoegde waarde niet van in. Dat geldt ook voor prestatie contracten. Dus ik ben ook wel bang dat het imago achteruit gaat.	Daar kan ik niet specifiek iets over zeggen. Op zich snap ik de kritiek wel, maar heb er niet echt een mening over.	Het is verschillend. Samen bepaal je wat de beste vorm is voor het project. En dit ligt aan het type projectleider.

Bijlage 10: Best Value basistraining

Op 12 maart 2020 heeft de student de Best Value basistraining bijgewoond. Deze training is gegeven door Jolanda Lempers. De belangrijkste informatie uit deze training staat in deze bijlage beschreven. De informatie uit deze training is gebruikt voor het gedeeltelijk beantwoorden van deelvraag 2. De stappen van de Best Value aanpak zijn namelijk uitgelegd in deze training.

De Best Value aanpak als opdrachtgever heeft een aantal uitgangspunten, namelijk:

- Je bent op zoek naar de expert die in staat is om de doelstellingen en beoogd eindresultaat binnen tijd, kwaliteit en budget te realiseren
- Als je doet wat je deed, ga je krijgen wat je kreeg
- Vertrouwen ontstaat gebaseerd op resultaten (behaald in het verleden).
- Als je een minimum resultaat aangeeft als opdrachtgever dan is dat vaak het maximale resultaat wat je krijgt. Je wil juist als opdrachtgever van goed naar beter
- Tijd terugverdienen: als je vooraf meer tijd erin steekt, voorkomt dat meerwerk achteraf
- De scope bepalen binnen het projectteam van OG is een open dialoog
- Plafondbedrag is een knock-out criterium
- Contact met de opdrachtnemer vóór het contract tijdens de concretiseringfase
- Meten is weten, metrics zijn belangrijk tijdens de selectiefase en ook in de uitvoeringsfase. Waarbij de leverancier verantwoordelijk is om zijn eigen resultaten te meten

De Best Value Aanpak kan binnen Rijkswaterstaat ook worden omschreven door middel van een hand, namelijk:

- Duim = de duim staat voor kwaliteit. Kwaliteit staat namelijk voorop.
- Wijsvinger = de wijsvinger staat voor de focus op de doelstellingen (3 tot 5 projectdoelstellingen)
- Middelvinger = de middelvinger staat voor de reductie van gezeik. Door preplannen in de onderbouwingfase, ontstaat er later minder gezeik.
- Ringvinger = de ringvinger staat voor de samenwerking tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer.
- Pink = de pink staat voor groei, namelijk het stimuleren van leren en verbeteren.

Dean Kashiwagi veronderstelt dat van alle Best Value aanbestedingen 94% op tijd en 97% binnen budget waren. En gemiddeld is de klanttevredenheid van Best Value aanbestedingen een 9,8. Tot slot leidt Best Value gemiddeld tot 10 tot 30% besparingen op projectkosten

De volgende uitspraken gelden voor de Best Value aanpak:

- Expertise leidt tot lagere kosten
- Transparantie is belangrijker dan vertrouwen of relatie
- Controle zal leiden tot reactief gedrag en is dus niet effectief
- De grootste bron van risico ligt bij de opdrachtgever

Uniek aan de Best Value Aanpak zijn de volgende punten:

- Identificeren van expertise
- Plannen van het project van begin tot einde
- Metrics (dominante informatie)
- Meer door middel van minder (beter resultaat en efficiëntere inzet van resources)

De fases van de Best Value aanpak:

Vorbereidingsfase: (van vinken naar vonken → i.p.v. 100 technische requirements door leveranciers af laten vinken 3-5 doelstellingen opstellen

- Juiste mensen binnen de organisatie selecteren
- Doelstellingen opstellen
- Randvoorwaarden beschrijven
- Huidige situatie beschrijven
- Beoogde eindresultaat in kaart brengen
- Marktinformatie bijeenkomst met leveranciers die interesse hebben om in te schrijven

Beoordelingsfase

- Plafondbedrag is knock-out.
- Kwaliteitsdocumenten (prestatieonderbouwing, risicodossier, kansendossier)

Prestatieonderbouwing: Vast format: SMART omschrijven wat de prestatie is om de doelstelling/beoogd eindresultaat te realiseren en dominante informatie onderbouwen.

Risicodossier: Vast format: Wat is het risico, waarom is het een belangrijk risico en wat is de beheersmaatregel (preventief en correctief), plus met dominante informatie onderbouwen

Kansendossier: Omschrijving van de kansen, waarom draagt het EXTRA bij aan 1 van de doelstelling en is de prijs van de kans, ook weer onderbouwen met dominante informatie

Interviews met sleutelfunctionarissen (1,2 of soms zelfs 3), waarmee het verschil kan worden gemaakt in de uitvoeringsfase. De sleutelfunctionarissen moeten betrokken zijn bij de uitvoering (beste prater voorkomen). 1 iemand die de vragen stelt vanuit opdrachtgever. Vaste lijst met interviewvragen. Interview wordt opgenomen en dag later krijgen de geïnterviewden een transcript. Dit staat zwart/wit en wordt ook onderdeel van het contract.

Weging:

75% kwaliteit, namelijk 20% Risico (risicodossier zwaarste laten wegen. NB dit geldt specifiek voor RWS, is een afwijking van Best Value Aanpak))

15% Prestatie
10% Kansen
30% Interview
25% prijs

Prestatie informatie moet

- Meetbaar zijn
- Weerlegbaar
- Dominant
- Voor iedereen begrijpelijk
- Direct relevant voor huidige project (vergelijkbaar)

Onderbouwingfase

- Verduidelijken van inschrijving
- Duidelijk beeld van de verwachtingen, risico's
- Prestatie-indicatoren verduidelijken
- Komen tot een overeenkomst tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

Je koopt als opdrachtgever het plan. In deze fase mag er niet onderhandeld worden over prijs of scope.

De volgende producten moeten opgeleverd worden:

1. Gezamenlijk risicodossier
2. Projectmanagementplan
3. KPI's
4. Detailplanning onderbouwingsfase en uitvoeringsfase
5. In/Out lijst
6. Aannamelijst
7. Onderbouwing opdrachtsom

Uitvoeringsfase

Wekelijkse rapportage WR

- Minimaliseert de impact van ongewenste gebeurtenissen
- Beschermde opdrachtgever tegen non-performance
- Zorgt voor accountability
- Helpt met de samenwerking

Bijlage 11: Uitgewerkte interviews met experts

In deze bijlage vindt u de uitgetypte interviews met de experts. Deze personen zijn geïnterviewd om dit onderzoek betrouwbaarder te maken en om conclusies te ondersteunen.

§11.1 Pascal Evertz

Op 26 februari is er gesproken met Pascal Evertz. Hij is zeer ervaren met aanbestedingen. Hij heeft meer dan 500 aanbestedingen gedaan over de afgelopen 20 jaar, waaronder Best Value aanbestedingen. Pascal Evertz is tevens A+ Best Value gecertificeerd. Pascal Evertz is geïnterviewd aan het begin van dit onderzoek.

Volgens Pascal Evertz zijn er twee manieren waarop de Best Value aanpak wordt gezien door de markt. Namelijk als een approach of als een procurement. Volgens hem wordt Best Value in Nederland vaak gebruikt als een inkoopmethodiek/inkoopproces. Dat dient als een hulpmiddel tijdens het inschrijven, beoordelen en concretiseren. Daarna gaat de aanpak uit beeld. Terwijl wat de Best Value filosofie zegt is dat Best Value ook meegenomen moet worden in de uitvoering. En dat gebeurt volgens hem in Nederland te weinig. Volgens Pascal zit de waarde van de Best Value aanpak hem in de uitvoering.

Ook vertelde pascal iets over de toepasbaarheid van Best Value. In principe kun je de aanpak in alle categorieën gebruiken, zegt hij. Je moet als inkoper altijd opzoek gaan naar je beste leverancier. Echter als inkoper moet je je realiseren dat het geen inkoopmodel is, het is een leveranciersmodel. Die bepaalt de scope op basis van zijn ervaring. Natuurlijk moet die scope in lijn liggen met de doelstellingen die een klant wil bereiken. Er zijn veel misvattingen over BVP. Hierdoor denken inschrijvers dat methode ingewikkeld is. Volgens Pascal is Best Value in de kern, ook voor een inschrijver niet veel werk. Iedere leverancier die zijn prestaties meet en over expertise beschikt hoeft er weinig moeite voor te doen. Maar je moet wel weten hoe je dominante informatie, feiten en cijfers opschrijft. Eigenlijk omschrijf je als leverancier alleen je prestatie, risico's en kansen, het valt dus wel mee zegt Pascal. Selecteer je sleutelfunctionarissen op expertise en niet op basis van beschikbaarheid.

Dat Best Value gebruikt kan worden in elke branche is waar Pascal Evertz van overtuigd is. Maar op papier klinkt het makkelijker dan in de praktijk. Best Value is een filosofie, in tegenstelling tot methodieken zoals een concurrentie dialoog. Voor iemand waarbij een filosofie als Best Value wereldvreemd is, is het ook moeilijk om de aanpak te snappen. De Best Value aanpak vergt omdenken en neigt naar karakteristieken die lijken automatisering. Het vraagt de mens om minder na te denken en sneller data te verwerken. Pascal is ervan overtuigd dat automatisering heel dicht bij Best Value zit. Het is ook logisch om de wereldwijde trend van automatisering te volgen.

Dat klinkt wellicht allemaal abstract en hierdoor wordt de aanpak nog steeds verkeerd begrepen en er zijn veel misvattingen. In de basis is de filosofie zuiver; "focus op expertise". Degene die Best Value vaak toepassen zijn consultants. En degene die betaald is uiteindelijk degene die bepaald. Hierdoor word je als consultant nog wel eens in de verleiding gebracht om af te wijken. Dat Dean Kashiwagi hier geen voorstander van is als grondlegger van de filosofie is logisch. Maar uiteindelijk zal iemand die Best Value goed begrijpt streven naar het zo simpel mogelijk houden van de methode. Daaraan herken je een echte BVA expert. Hoe meer wijzigingen, hoe lastiger je het voor jezelf en opdrachtgever maakt.

De doelen moeten gehaald worden door het gebruik van expertise. Het gaat dus niet om vertrouwen. Verwachtingen en meningen maken het juist lastig, zegt hij. Mensen hebben altijd een mening "ja maar". Binnen Best Value draait alles om expertise en transparantie. In de concretiseringfase bereid je je voor door het maken van een plan. Als je in staat bent mensen te vinden met expertise, dan is je

taak als inkoper volbracht. Je moet jezelf veel meer als HR recruiter van de leveranciers zien. Net zoals een recruiter ga je op zoek naar expertise en talent. Dan voeg je als inkoopadviseur namelijk waarde toe en borg je structurele en langdurige besparingen. Minder faalkosten, meer efficiency en ga zo maar door.

Pascal Evertz vindt de kritiek niet reëel. Best Value zorgt gewoon voor betere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en dus een beter project. Objectief en transparant, dus ook passend bij aanbestedingswetgeving.

Expertise zorgt voor sneller, efficiënter en dus goedkoper. Bij een traditioneel inkoopproces vinden namelijk meer problemen plaats in de uitvoering en dit zorgt voor meer kosten. Maar nogmaals, BVA is geen inkoopmethode. Het is een project management aanpak. In Nederland is Best Value geïntroduceerd als procurement. Het is nooit een procurement geweest. Het is een filosofie, een project management aanpak. De principes blijven ongewijzigd! De opdrachtnemer is de expert.

§11.2 Jeroen van de Rijt

Op 2 maart is er gesproken met Jeroen van de Rijt. Jeroen van de Rijt is zeer ervaren met Best Value. Hij is werkzaam als auteur, trainer en adviseur op Best Value gebied. Zo heeft hij het boek "Prestatie inkoop" en "Best Value stroomt" geschreven. Ook is hij A+ Best Value gecertificeerd. Ook Jeroen van Rijt is geïnterviewd aan het begin van dit onderzoek.

Jeroen van de Rijt is in 2006 voor het eerst de Best Value aanpak tegengekomen. Hij heeft samen met Witteveen een van de eerste Best Value trajecten in Nederland uitgevoerd. Witteveen zat destijds bij Rijkswaterstaat. Ze hadden de Best Value aanpak voornamelijk toegepast binnen de publieke sector.

In Nederland is Best Value voornamelijk een procurement aanpak. Namelijk vooral een manier om een leverancier te selecteren in plaats van een filosofie (van selectieproces tot en met uitvoering). Ik vroeg Jeroen van de Rijt wat hij vindt van de kritiek. Zo zegt hij dat er gezegd wordt dat de aanpak vaak aangepast is. Echter legt hij uit dat deze veranderingen marginaal zijn en dat de filosofie onveranderd is gebleven.

Jeroen van de Rijt legt uit dat het probleem niet ligt aan de aanpak. Het probleem ligt volgens hem bij de mensen die het verkeerd toepassen. Er zijn veel valkuilen te zien in de markt. Zo is een veelvoorkomende fout dat de opdrachtgever zicht blijft bemoeien met de aanbieder. Ze gaan vaak de mist in bij de vierde fase, namelijk de uitvoering. Voornamelijk bij lang lopende projecten gaat het vaak mis in de uitvoering, zegt Jeroen.

Ook heeft Jeroen van de Rijt het even gehad over de toepasbaarheid van de aanpak. Zo zegt hij dat het voor dienstverlenende project lastig is om de scope te bepalen, daardoor schieten ze vaak te kort in de uitvoeringsfase. Echter vindt hij wel dat Best Value toegepast kan worden op iedere branche. Kortom langlopende projecten waarbij de scope niet duidelijk is, is een valkuil waarbij hybride vormen eerder kunnen ontstaan. Simpel weg omdat het lastiger is om je bijvoorbeeld drie jaar lang niet te bemoeien met het project.

Het is daarom van belang dat de opdrachtgever de marktpartijen ervan bewust maakt dat het een ander project is dan normaal. En vooral ook zichzelf, veel problemen ontstaan aan de opdrachtgeverzijde.

§11.3 Marcel Niemeijer

Op 23 april is er gesproken met Marcel Niemeijer. Hij is co-founder en Best Value A+ expert en adviseur bij Onlanders. Ook geeft hij Best Value trainingen binnen Rijkswaterstaat. Marcel Niemeijer is geïnterviewd over de uitvoeringsfase. Na enige tijd bleek uit dit onderzoek dat het vaak misgaat in de uitvoering. Respondenten hebben mij verwezen naar Marcel Niemeijer, omdat hij veel opdrachtgevers ondersteunt tijdens de uitvoering. De vragen die aan Marcel Niemeijer gesteld zijn, gingen dan ook over de uitvoering.

Volgens Marcel Niemeijer is alles al geregeld als je een Best Value traject begint. Het dient duidelijk te zijn hoe je je als opdrachtgever dient te gedragen en wat er van je wordt verwacht, voordat de beoordeling begint. Vaak is er een Best Value expert aanwezig tot en met de concretisering, zodat de trein op het spoor blijft legt hij uit. En daarna neemt de expert afscheid, dan gaat iedereen weer zijn eigen gang en wat er dan gebeurt is dat mensen zich gaan gedragen zoals ze zich altijd gedragen in overeenkomsten. Dan krijg je dus weer traditioneel gedrag. Daardoor gaat het in de uitvoering vaak mis, zegt Marcel Niemeijer. Namelijk op het moment dat er geen begeleiding meer is. Dit is doodzonde van het project.

Je krijgt dan namelijk onwenselijk gedrag, legt Marcel uit. De insteek is juist om ander gedrag te vertonen. Je krijgt daar namelijk een prettigere samenwerking van en een prettig project. Maar gedragsverandering blijft gewoon heel erg lastig. Ik waarschuw er ook altijd voor, let op het is verstandig om ons bij de uitvoering te houden. Ik heb ooit een project gehad vertelde hij, waarbij ze ervoor kozen om dit niet te doen. 1,5 maand later belde ze mij terug, dat ze toch ondersteuning nodig hadden. Ik heb toen de trein weer op het spoor gezet en het project is daarna soepel verlopen. Ik heb voornamelijk naar het gedrag gekeken en of dit gedrag Best Value was. Is het terecht meer betaald en wordt er op de goede manier met de rapportage gewerkt.

Als opdrachtgever probeer je 100% informatie te geven over de opdracht, maar dit kan niet. Er zijn en gebeuren nou eenmaal ongewenste onverwachtse gebeurtenissen. Het gaat erom, hoe je hiermee omgaat. Vooral in de aannemerij wordt dit vaak uitgelegd en is er vaak sprake van traditioneel gedrag. De opdrachtnemer heeft meerwerk, maar weet niet precies wat. Bij Best Value is de opdracht duidelijk beschreven, wat er wel en niet in zit. Dit wordt namelijk in de concretisering vastgelegd. Het is dan heel makkelijk om te zien wat wel of niet meerwerk is. Er kan dan ook geen discussie ontstaan. Als een opdracht goed wordt uitgelegd, dan is er bijna geen meerwerk. Marcel gaf een voorbeeld van een project wat hij nu heeft met maar 0,2% afwijking. Volgens hem vindt men het allemaal heel normaal dat er veel afwijking is in de bouw, maar volgens hem is dit niet normaal.

Ik vroeg Marcel welke branches of organisaties er meer moeite mee hebben. Hij legt uit dat, hoe meer deskundigheid er is, zoals technenuten hoe moeilijker ze het vinden om naar een ander te luisteren. De technenuten gaan dan op de stoel van de expert zitten en dit is niet de bedoeling.

Ook vroeg ik Marcel wat over de wekelijkse rapportage. Hoe belangrijk is deze rapportage. Hij legde mij uit dat de wekelijkse rapportage bestaat uit dominante informatie. Alles wat je rapporteert staat het vast. Er is daarom geen ruis, zoals "vorige week zei je dit of dat". De wekelijkse rapportage heeft altijd een link met de concretiseringfase. Als er niks verandert, dan gaat het dus precies zoals het in het plan staat.

Ik vroeg Marcel hoe hij denkt dat deze gedragsverandering gestimuleerd kan worden. Hij vertelde dat zijn ervaring is, dat als ze één keer doorhebben hoe eenvoudig het werkt, ze om zijn. Het zorgt namelijk voor reductie van administratieve last. Ze geloven dat de eerste keer niet en dan laat je ze het zelf ervaren. Dan zijn ze om.

Tot slot vroeg ik Marcel wat zijn mening is over “vertrouwen”. Draait Best Value om vertrouwen? Zijn antwoord was nee. Best Value draait om het verzamelen van gegevens en metrics en het vastleggen hiervan. Zodra de opdrachtnemer heeft bewezen dat hij uitvoert wat er vastgelegd is, dan komt het vertrouwen vanzelf. Transparantie en communicatie zijn hierbij van belang.

§11.4 Jorn Verweij

Op 19 mei is er gesproken met Jorn Verweij. Hij is Best Value auteur en heeft vele publicaties over Best Value op zijn naam staan. Jorn Verweij heeft voornamelijk publicaties met kritiek op de Best Value aanpak op zijn naam staan. Hier is Jorn Verweij dan ook over geïnterviewd. Het imago van Best Value kwam zo beter in beeld.

Jorn Verweij is fysicus van opleiding. Hij kwam voor het eerst in aanraking met Best Value tijdens een aanbesteding voor medische apparatuur. Dit ging om zeer complexe en dure apparatuur (tientallen miljoenen euro's), waar te weinig kennis over was binnen de organisatie. Hij is toen overtuigd geraakt van de kansen die de Best Value aanpak te bieden heeft als een organisatie zelf niet over de expertise beschikt om een oplossing te specificeren. Jorn Verweij is driemaal in Phoenix geweest voor het Best Value congres, steeds met een ander doel. De eerste keer om de methode te leren kennen, een tweede keer om de onderliggende theorie (IMT) beter te begrijpen, en de laatste keer om uit te zoeken of er zoiets als een Best Value filosofie c.q. principes bestaat (en waar die dan te vinden zouden zijn). Het tweede jaar heeft Jorn Verweij op het Best Value congres zijn project gepresenteerd, en het derde jaar was hij door Dean Kashiwagi als speaker uitgenodigd (n.a.v. gewonnen rechtszaak rondom Best Value).

Volgens Jorn Verweij bestaat er niet zoiets als “DE” Best Value aanpak. Dat probleem ligt bij de aanpak van Dean Kashiwagi zelf, zegt hij. Zo zegt Jorn dat tijdens het door hem bezochte Best Value “Train de Trainer” bijeenkomst te Bant (2018) 50 Best Value experts (certificaat A en A+) na een workshop van twee uur niet verder kwamen met de vraag wat Best Value nou precies probeert te doen. Het is volgens Jorn Verweij niet duidelijk wat de methodiek beoogd. Dean Kashiwagi geeft zelf geen definitie (of eigenlijk meerdere, die steeds wat anders zeggen). In de methode worden alledaagse termen gebruikt, zoals “expert”, “decision” en “risk”, maar die hebben dan in de context van Best Value net een andere betekenis die nergens gedefinieerd wordt. Dat resulteert in een jargon, waardoor het vrijwel onmogelijk wordt over Best Value een verhelderend gesprek te voeren. Dean Kashiwagi zag dat mensen zijn filosofie niet goed begrepen en hij heeft dat proberen op te vangen door een strikt stappenplan (een soort van template) te ontwikkelen. Je dwingt dan eigenlijk opdrachtgevers iets te doen, zonder rekening te houden met afzonderlijke situaties waarin opdrachtgevers te maken krijgen. Omdat de aanpak verder geen richtlijnen of principes aanreikt (om een doel te bereiken dat al niet gedefinieerd is), wordt een situatie gecreëerd waarin opdrachtgevers ieder op hun eigen manier zelf invulling geven aan de noodzaak om de template aan te passen. Door het ontbreken van een doelstelling, richtlijnen en principes, en duidelijk gedefinieerde terminologie is er niet zoiets als “DE” Best Value aanpak.

Ook legt hij uit dat er nu 2 stromingen zijn gevormd in Nederland. Eén stroming die zich inhoudelijk heeft afgekeerd van Dean Kashiwagi en zelf invulling geeft aan Best Value. En één stroming die zich nog steeds sterk met Dean Kashiwagi associeert. De verwarring is door Kashiwagi zelf nog eens vergroot door een onderscheid te maken tussen “Best Value Procurement” en “Best Value approach”. Een onderscheid dat verder betekenisloos is. Het is een onsamenhangend verhaal geworden in Nederland. De kern van het probleem zit hem al in de vraag wat Best Value nu eigenlijk probeert te bereiken. Daar is geen helder antwoord op geformuleerd. Tegelijkertijd wordt Best Value veelal door publieke organisaties gebruikt die zich graag conformeren aan de regels en deze dan strikt toepassen. Best Value wordt dan bijna een trucje, met een voorspelbaar resultaat: chaos in de toepassing van Best Value. Het is onvermijdelijk dat Best Value in de huidige vorm geen toekomst heeft. Er is niks dat dit alles bij elkaar houdt.

Ik vertelde Jorn Verweij dat het vaak misgaat in de uitvoeringfase. Zijn mening hierover is als volgt: Dit is een gevolg van de problemen in de aanpak zelf. Op het moment dat je als een partij hulp nodig hebt van de andere partij, zijn er per definitie 2 partijen met relevante expertise. De partij die een

specifieke doelstelling gerealiseerd wil hebben in een specifieke omgeving, en die daar in de regel ook aan bijdraagt, en een partij die wezenlijke expertise heeft die om de doelstelling te kunnen gaan realiseren. Met dat gegeven doet de methodiek helemaal niks. De methodiek gaat uit van het scenario waarbij de opdrachtgever nauwelijks zou weten wat het wil, en dat er een expert op de markt is die de opdrachtgever min of meer bij de hand neemt en het dan allemaal gaat oplossen. Terwijl dit scenario in de praktijk helemaal niet bestaat.

Ik vertelde Jorn Verweij dat ik zie dat het misgaat in organisaties, waarbij veel deskundigheid in huis is. Dit komt volgens hem omdat de methodiek daar geen handreikingen voor heeft. De problemen die ontstaan zie je in de concretiseringfase en vervolgens de uitvoeringsfase terug, maar het probleem is al veel eerder geïntroduceerd. Uiteindelijk is het doel dat alle partijen optimaal hun expertise kunnen inzetten. Het draait hierbij niet om “samenwerken”, maar om “communiceren. Samenwerken doe je enkel op die gebieden waar de expertise van beide partijen aan elkaar raakt of overlapt. De essentie van Best Value is (of zou moeten zijn) om die expertisegebieden te identificeren. Vervolgens is het vooral zaak om helder te communiceren zodat de andere partij zich niet “gedwongen” voelt zich er mee te bemoeien.

Ook vroeg ik Jorn Verweij hoe hij kijkt naar “hybride vormen van BV”. Zijn antwoord hierop was dat volgens hem hybride vormen niet bestaan. Als deze wel zouden bestaan, zou je namelijk beweren dat er één heldere manier is waar je vanaf wijkt. Maar volgens hem is er niet één heldere manier. Hij concludeert zelf dat het logische doel is: risico’s verminderen in het behalen van de doelstelling door de optimale inzet van de beschikbare expertise.

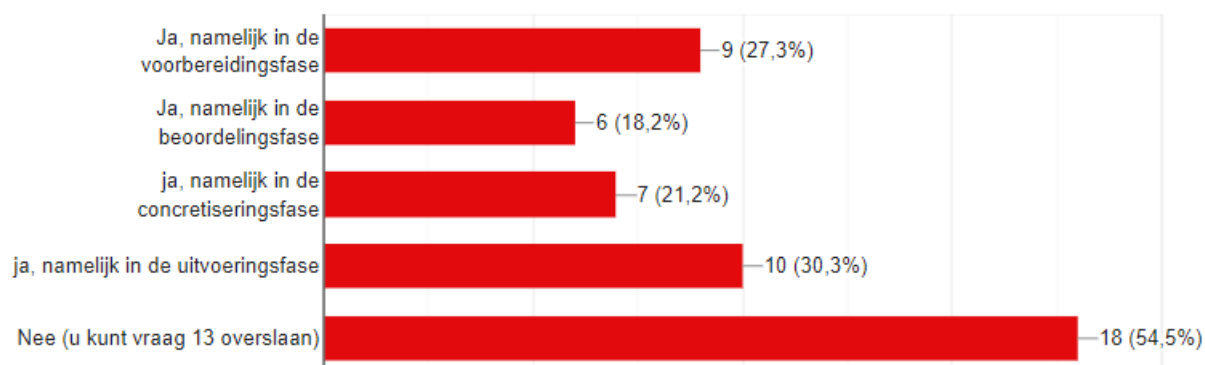
Tot slot vroeg ik hem over de “definitiefase”. Hij zegt dat deze fase essentieel is. Bijvoorbeeld in de bouw, om van verschillende aannemers te horen wat relevant is voor het slagen van het project. Dit is iets wat de opdrachtnemer vaak niet weet. Dus in die definitie fase moet aangegeven worden wat de facetten zijn om de slagingskans dat de doelstelling bereikt wordt te vergroten. De doelstelling zelf moet ook voor de opdrachtnemers transparant zijn. Elke aannemer moet weten wat er bereikt moet worden, onder welke voorwaarden, en over welke expertise de opdrachtgever beschikt en waarom/waar deze relevant is. Het is dan ook onzinnig om te zeggen dat het in de uitvoering vaak mis gaat. Het is volstrekt logisch dat het ergens mis gaat. Best Value kent niet eens een definitiefase. In Nederland bestaat er een voorbereidingsfase, maar die gaat veel minder ver dan wat met een definitiefase beoogd wordt.

Jorn Verweij voegde zelf nog toe dat hij niet enkel kritiek heeft op Best Value. Dean Kashiwagi heeft zijns inziens twee belangrijke ideeën aangedragen (het Event Model en KSM). Jorn is er juist van overtuigd dat het essentieel is om, als je risico wil minimaliseren, er expertise moet worden ingekocht. Het is niet logisch om als opdrachtgever zonder al te veel kennis van zaken eisen te definiëren en deze vervolgens veelal zonder samenhang te scoren. Dat werkt als het gaat om routine-inkopen, maar al heel snel speelt de expertise van de opdrachtnemer een wezenlijke rol. Best Value is in Nederland relatief snel redelijk populair geworden juist vanwege de professionaliteit van de inkopers die de logica van het idee heel goed begrijpen. Jorn heeft het idee zelf ook omarmd, en heeft uiteindelijk, uit pure interesse, voor zichzelf de achterliggende doelstelling gedefinieerd, als ook wat bedoeld wordt met ‘expert’, ‘decision’ en ‘risk’, en met welke stappen en principes inkopers hun eigen ervaring en expertise in kunnen zetten om wezenlijk bij te dragen aan het bereiken van de doelstellingen van hun organisatie. De methodiek die daaruit is voortgekomen heeft hij “Decision Free Procurement” genoemd, en het document dat deze methode beschrijft is voor iedereen toegankelijk en simpel te googlen.

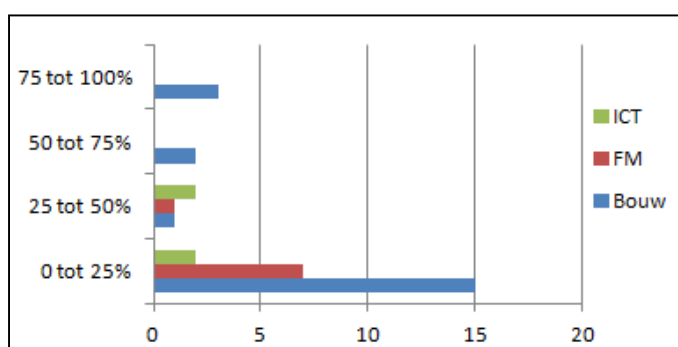
Bijlage 12: Resultaten enquête

In deze bijlage worden de resultaten van de enquête weergegeven.

De onderstaande tabel laat zien in welke fases voornamelijk wordt afgeweken van de Best Value aanpak. Te zien is dat er voornamelijk in de uitvoeringsfase en voorbereidingsfase wordt afgeweken:

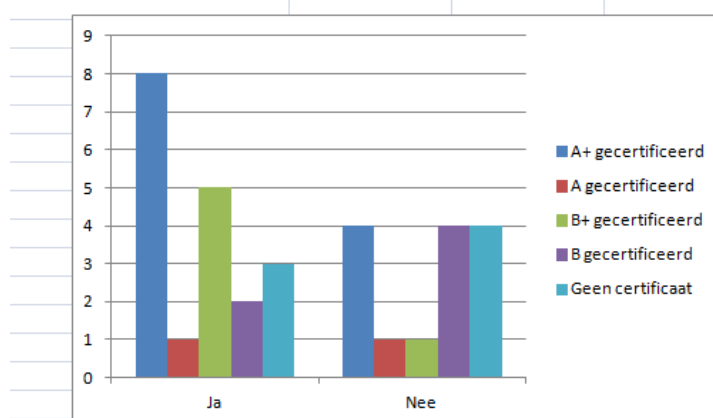


Er wordt voornamelijk binnen de Bouw afgeweken van de aanpak, namelijk in 75 tot 100% van de gevallen:



De aanpak is volgens 19 respondenten toepasbaar in iedere branche. Voornamelijk A+ gecertificeerde experts zijn het hiermee eens.

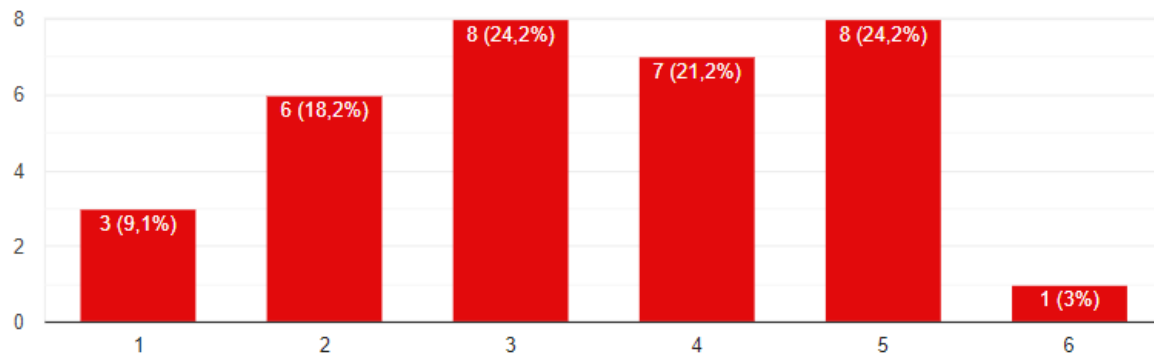
Aantal van Respondenten						
toepasbaar in elke branche	A+ gecertificeerd	A gecertificeerd	B+ gecertificeerd	B gecertificeerd	Geen certificaat	Eindtotaal
Ja	8	1	5	2	3	19
Nee	4	1	1	4	4	14
Eindtotaal	12	2	6	6	7	33



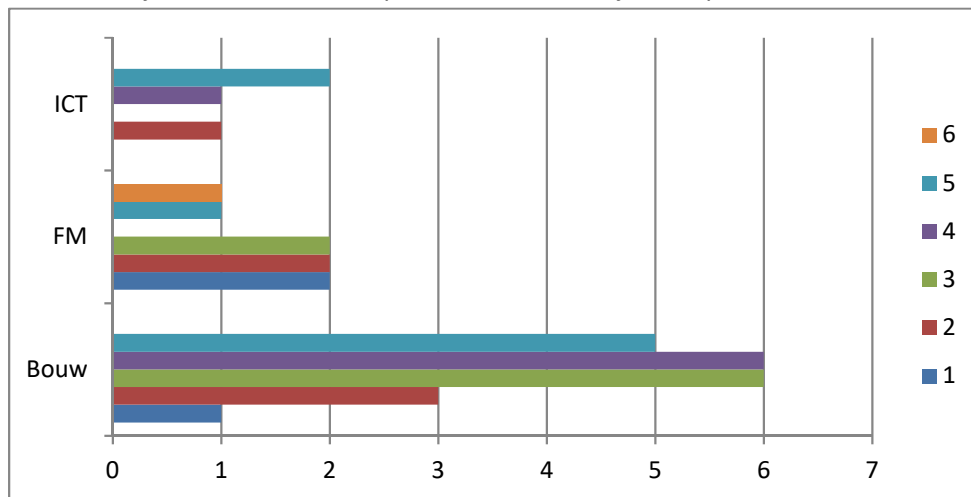
De toegevoegde waarde van de Best Value aanpak is volgens de 33 respondenten als volgt:

	Toegevoegde waarde						
	<i>Expertise</i>	<i>Prijs/kwaliteit verhouding</i>	<i>Het resultaat/de winnende aanbieder</i>	<i>Efficiëntie</i>	<i>Minder gedoe en minder faalkosten</i>	<i>Minder risico's</i>	<i>Transparantie /mindset</i>
Respondenten							
<i>Respondent 1</i>							
<i>Respondent 2</i>							
<i>Respondent 3</i>							
<i>Respondent 4</i>							
<i>Respondent 5</i>							
<i>Respondent 6</i>							
<i>Respondent 7</i>							
<i>Respondent 8</i>							
<i>Respondent 9</i>							
<i>Respondent 10</i>							
<i>Respondent 11</i>							
<i>Respondent 12</i>							
<i>Respondent 13</i>							
<i>Respondent 14</i>							
<i>Respondent 15</i>							
<i>Respondent 16</i>							
<i>Respondent 17</i>							
<i>Respondent 18</i>							
<i>Respondent 19</i>							
<i>Respondent 20</i>							
<i>Respondent 21</i>							
<i>Respondent 22</i>							
<i>Respondent 23</i>							
<i>Respondent 24</i>							
<i>Respondent 25</i>							
<i>Respondent 26</i>							
<i>Respondent 27</i>							
<i>Respondent 28</i>							
<i>Respondent 29</i>							
<i>Respondent 30</i>							
<i>Respondent 31</i>							
<i>Respondent 32</i>							
<i>Respondent 33</i>							

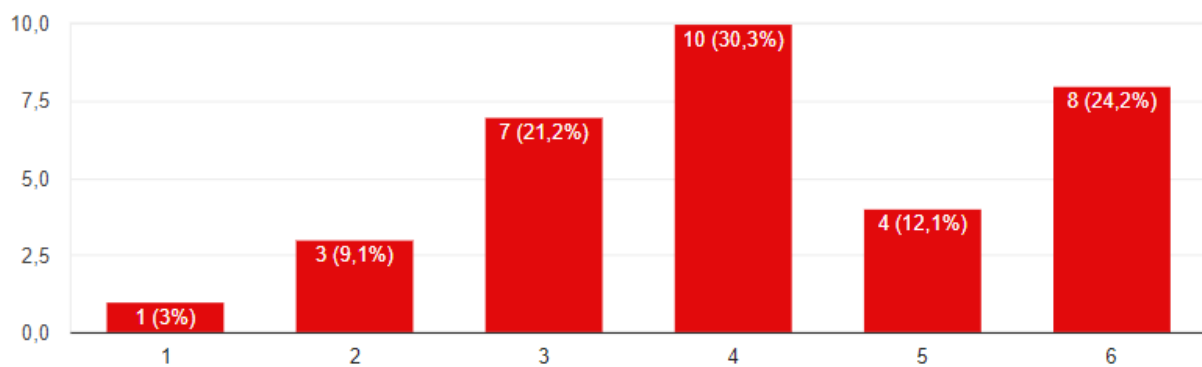
De respondenten is gevraagd of zij de Best Value aanpak ervaren als gemakkelijk te implementeren. (1 = volledig mee oneens. 6 = volledig mee eens). Het merendeel was het hier niet mee eens.



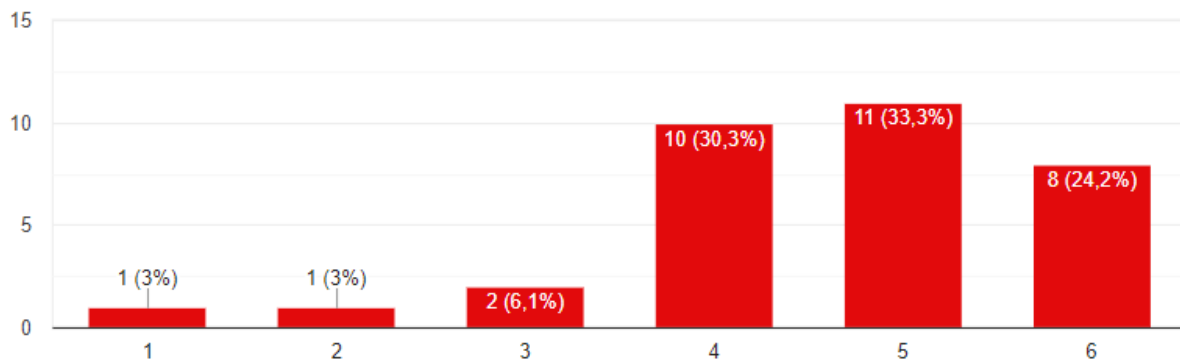
Voornamelijk FM ervaart te aanpak niet als makkelijk te implementeren:



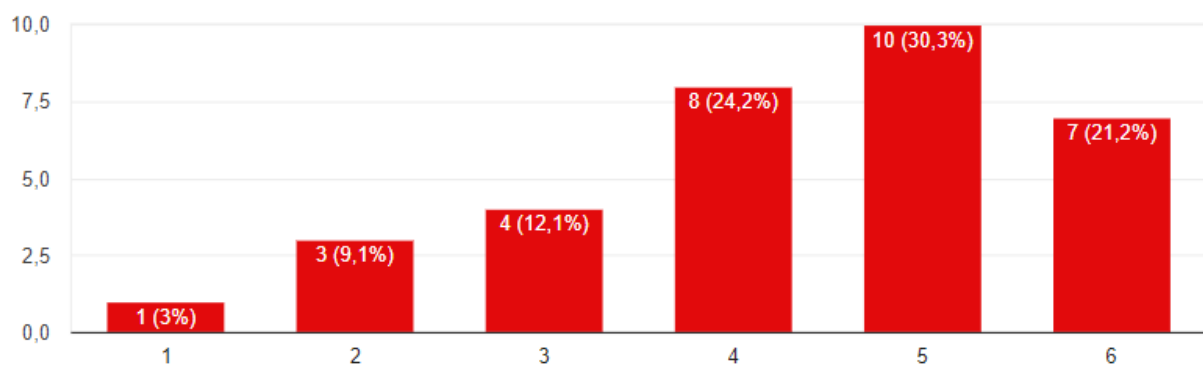
Ook is er aan de respondenten gevraagd of zij de Best Value aanpak ervaren als efficiënt. (1 = volledig mee oneens. 6 = volledig mee eens). Het merendeel is het hiermee eens:



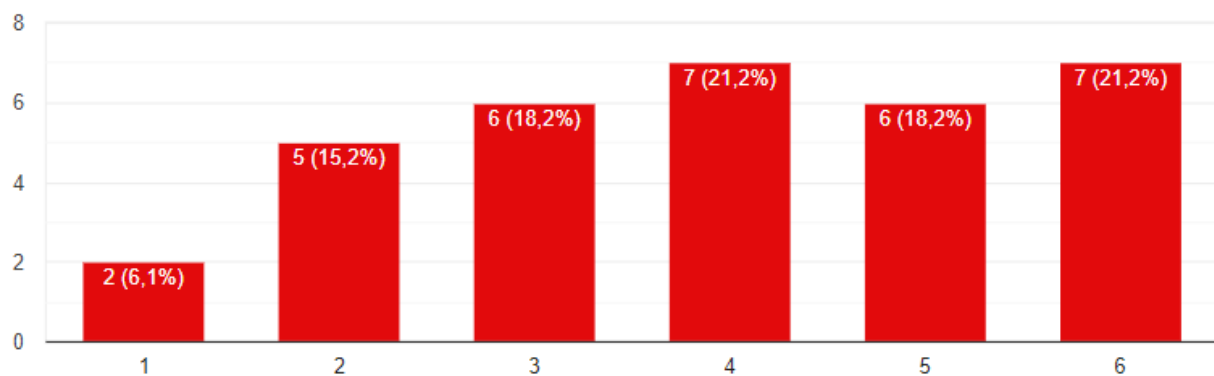
Daarnaast is er aan de respondenten gevraagd of zij vinden dat de Best Value aanpak leidt tot de beste kwaliteit tegen de laagste prijs. (1 = volledig mee oneens. 6 = volledig mee eens). Het blijkt dat bijna alle respondenten dit ervaren:



Tot slot is er gevraagd of de respondenten vinden dat de Best Value aanpak de aanbieder dwingt om risico's te identificeren en minimaliseren. (1 = volledig mee oneens. 6 = volledig mee eens). Ook met deze stelling is het merendeel het eens:

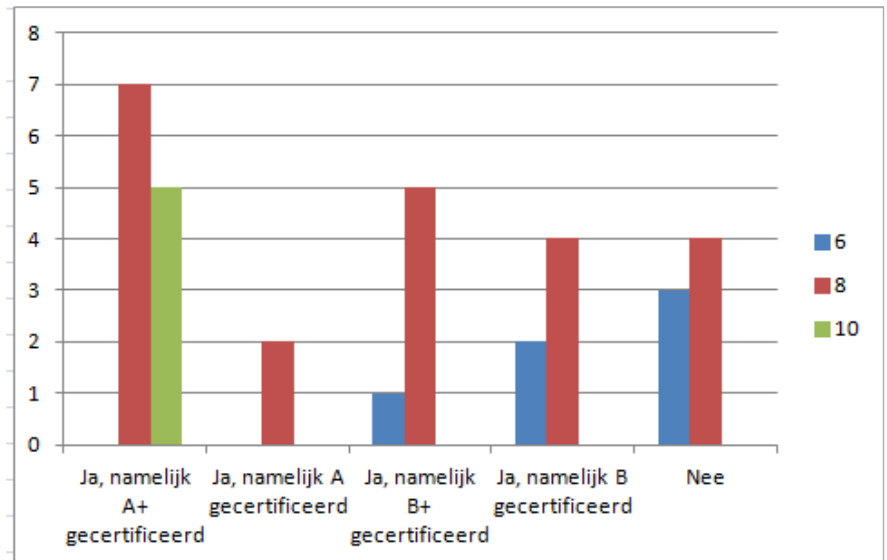


60,6% van de respondenten vindt dat hybride vormen van de Best Value aanpak ook kunnen leiden tot een effectief resultaat. (1 = volledig mee oneens. 6 = volledig mee eens).



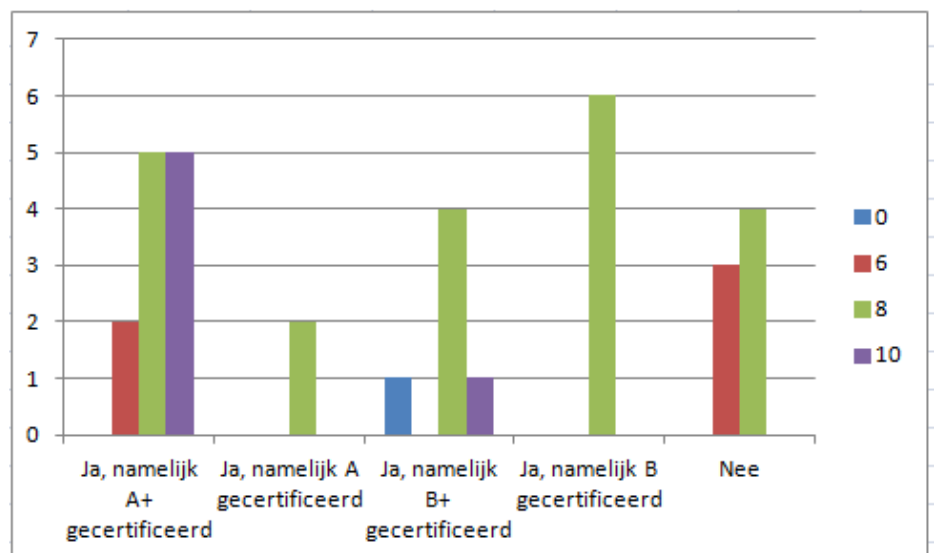
De voorbereidingsfase wordt gemiddeld beoordeeld met een 7,9. De hoogste beoordeling wordt gegeven door de respondenten die A+ Best Value gecertificeerd zijn:

Aantal van Respondenten	Cijfer voorbereidingsfase			
	6	8	10	Eindtotaal
Ja, namelijk A+ gecertificeerd	7	5		12
Ja, namelijk A gecertificeerd	2			2
Ja, namelijk B+ gecertificeerd	1	5		6
Ja, namelijk B gecertificeerd	2	4		6
Nee	3	4		7
Eindtotaal	6	22	5	33



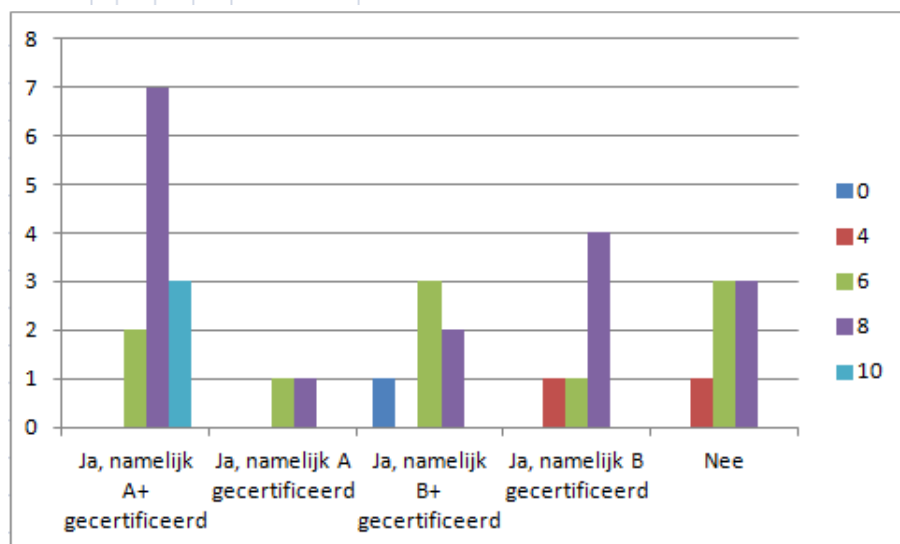
De beoordelingsfase scoort gemiddeld ook een 7,8. Wederom de A+ Best Value gecertificeerde respondenten beoordelen de beoordelingsfase het hoogst:

Aantal van Respondenten	Kolomlabels				
	0	6	8	10	Eindtotaal
Ja, namelijk A+ gecertificeerd	2	5	5		12
Ja, namelijk A gecertificeerd			2		2
Ja, namelijk B+ gecertificeerd	1	4	1		6
Ja, namelijk B gecertificeerd			6		6
Nee	3	4			7
Eindtotaal	1	5	21	6	33



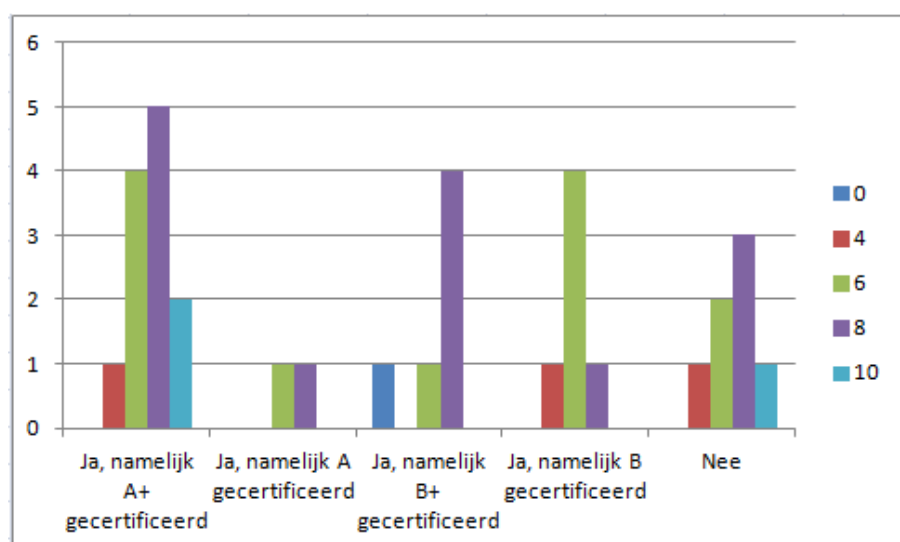
De concretiseringfase scoort gemiddeld een 7,1. Wederom de A+ Best Value gecertificeerde respondenten beoordelen de beoordelingsfase het hoogst:

Aantal van Respondenten	Kolomlabels				
	0	4	6	8	10
Eindtotaal					
Ja, namelijk A+ gecertificeerd			2	7	3
Ja, namelijk A gecertificeerd			1	1	
Ja, namelijk B+ gecertificeerd	1		3	2	
Ja, namelijk B gecertificeerd		1	1	4	
Nee	1	3	3		
Eindtotaal	1	2	10	17	3



De uitvoeringsfase scoort gemiddeld een 6,8. Wederom de A+ Best Value gecertificeerde respondenten beoordelen de beoordelingsfase het hoogst:

Aantal van Respondenten	Kolomlabels				
	0	4	6	8	10
Eindtotaal					
Ja, namelijk A+ gecertificeerd		1	4	5	2
Ja, namelijk A gecertificeerd			1	1	
Ja, namelijk B+ gecertificeerd	1		1	4	
Ja, namelijk B gecertificeerd		1	4	1	
Nee	1	2	3	1	
Eindtotaal	1	3	12	14	3



De succesfactoren voor het effectief toepassen van de Best Value aanpak, zijn volgens de respondenten als volgt:

Respondent	Antwoord
Respondent 1	Transparantie, integrale ketenbenadering
Respondent 2	Alle stakeholders dienen de BVP methodiek te beheersen
Respondent 3	Kennis goed inzetbaar. Samen naar een goed resultaat toewerken
Respondent 4	Expertise, transparantie, metrics
Respondent 5	Stakeholdermanagement op orde, monitoren na gunning. Stel er iemand voor aan met het juiste mandaat.
Respondent 6	De mensen en bedrijfsstructuur en cultuur. Veel organisaties zien het slechts als foefje en dan werkt het niet. Het is een organisatieverandering methodiek, daar komt dus even wat meer bij kijken.
Respondent 7	Je laat zo veel ruimte voor creativiteit en expertise van de mensen die de mogelijkheden het beste kennen, veel meer dan wanneer je dit zelf moet bedenken en opschrijven.
Respondent 8	Toepassen kennis en kunde uit de markt
Respondent 9	Goed geïnstrueerd en gemotiveerd team. Selectie van een voor BVA gemotiveerde opdrachtnemer. Zie artikel: https://www.linkedin.com/pulse/stoppen-met-voorschrijven-van-best-value-steven-bookelmann
Respondent 10	Goed opgeleid projectteam bij zowel OG als ON, minder maar effectiever communiceren, geen of beperkte controle, los durven laten (laat de degene het werk doen die dit het beste kan)
Respondent 11	Duidelijkheid van rolverdeling, goede analyse van wederzijdse expertise, uniform begrip van BV, opdrachtgevers die los kunnen laten en opdrachtnemers die de expertrol begrijpen en hun verantwoordelijkheid nemen.
Respondent 12	Goede projectdoelstelling(en) en het goed doorlopen van de concretiseringfase.
Respondent 13	Je moet het echt willen inzetten en goed voorbereiden. Ook moet de opdrachtgever het dragen. Uiteraard moet het onderwerp geschikt zijn.
Respondent 14	Leverancier met zijn kennis/expertise het vertrouwen geven. Ontzorgen en toch in regie blijven over het onderhoud en de vervangingen
Respondent 15	Open staan voor de manier van werken, achterban en management meenemen, tijd nemen voor voorbereiding
Respondent 16	Ik werk bij een provinciale overheid. Je moet je bestuurder en management mee hebben, en goed aangehaakt houden. Doe je dat niet dan ben je verloren.
Respondent 17	Draagvlak training en support van directie/management
Respondent 18	Durf om te veranderen qua gedrag. Acceptatie van expertise in de markt
Respondent 19	Goede uitvraag (aanbesteding). Vooraf goede heldere contractvoorwaarden stellen. De expert de expert laten zijn, maar wel blijven meekijken en meedenken. Oog hebben voor ieders expertise. Discussies niet uit de weg gaan.
Respondent 20	Hij kan zijn expertise inbrengen, hij kan zijn eigen planning maken hij kan gewoon zijn werk doen, waar hij goed in is, zonder dat de non-experts zeggen wat hij moet doen.
Respondent 21	a) houding en gedrag (de wil om samen te werken volgens de regels van de BVA); b) geloof in de BVA bij betrokkenen en daar naar handelen
Respondent 22	Een kwalitatief hoogwaardige inschrijfleidraad en vraagspecificatie. Concretiseringfase met o.a. aannamelijst en daaraan gekoppelde beheersmaatregelen. Vaststellen wat geen onzekerheid is en wat dat nog wel is en daar naar handelen.

	Rolbewaking op BV gedrag (beide partijen laten zich begeleiden)
<i>Respondent 23</i>	Op zoek gaan naar een paar slimme mensen bij OG. Successen meten en het simpel houden van de methode (niet te veel variëren)
<i>Respondent 24</i>	Zie vraag 16 en doe geen hybride. Markt snapt er dan ook niets meer van, moet dan andere onbekende rol aannemen.
<i>Respondent 25</i>	Volwassenheid OG: win-win denken en doen, lange termijn denken, loslaten, faciliteren, verantwoordelijkheid nemen voor risico's, het grote plaatje zien, monitoren om te verbeteren, vertrouwen Volwassenheid ON: win-win denken en doen, vooruit kijken en plannen, transparantie, verantwoordelijkheid nemen voor risicomanagement, het grote plaatje zien, benut expertise van iedereen, monitoren om te verbeteren, vertrouwen
<i>Respondent 26</i>	Pas de zuivere vorm toe.
<i>Respondent 27</i>	Loslaten en marktpartijen de ruimte geven. Vanuit helikopter view de zaken durven bekijken.
<i>Respondent 28</i>	Een OG die zelf ook Best Value denkt en werkt!
<i>Respondent 29</i>	Intern alle neuzen dezelfde richting op. Open staan voor de expertise van de Opdrachtnemer.
<i>Respondent 30</i>	Aannemer houdt zich meer aan planning, want is ZIJN planning, minder discussie m.b.t. extra kosten
<i>Respondent 31</i>	Betere en efficiëntere dienstverlening, lagere prijs, minder risico's, opdrachtgeverrisico's worden eerder onderkent en voorzien van mitigerende maatregelen, doelstellingen worden beter behaald. Best Value is zeer geschikt voor innovatieve projecten.
<i>Respondent 32</i>	Deskundige begeleiding als je dit voor het eerst doet, los kunnen laten van het willen bepalen tot in het laatste detail
<i>Respondent 33</i>	OG en On trekken gezamenlijk op

De succesfactoren voor het effectief toepassen van de Best Value aanpak, zijn volgens de respondenten als volgt:

Respondent	Antwoord
<i>Respondent 1</i>	Het vergt openheid, een moet de eerste stap zetten (dit leidt soms tot het prisoners dilemma)
<i>Respondent 2</i>	Zie 25
<i>Respondent 3</i>	Het vervallen in het traditionele
<i>Respondent 4</i>	Simpel denken
<i>Respondent 5</i>	Zie hierboven.
<i>Respondent 6</i>	Er te makkelijk over denken en zelf achterover leunen. En vaak angst van materiedeskundigen en management uit control te raken.
<i>Respondent 7</i>	Hoewel de methode bedacht is om zo goed mogelijk specifiek te maken, blijft het toch altijd een klein gehalte 'black box' houden.
<i>Respondent 8</i>	Markt die onvoldoende bekend is met deze werkwijze
<i>Respondent 9</i>	Team wisselingen, waardoor motivatie en kennis wegvalt. Geen commitment bij management. En niet gemotiveerde opdrachtnemers: zie artikel: https://www.linkedin.com/pulse/stoppen-met-voorschrijven-van-best-value-steven-bookelmann
<i>Respondent 10</i>	Verandering in projectteam bij OG of ON waardoor houding en gedrag weer veranderd naar traditioneel gedrag (OG bepaalt wat ON moet doen).
<i>Respondent 11</i>	Zie voorgaande vraag.
<i>Respondent 12</i>	Denken dat het een trucje is, wat iedereen kan uitvoeren. Daardoor ontstaan er vage projectdoelstelling(en) wat leidt tot een ontevreden resultaat. Ook het onjuist gebruiken van de BV aanpak geeft niet echt gewenste resultaat.
<i>Respondent 13</i>	Terugvallen in oude structuren van aanbesteden.
<i>Respondent 14</i>	Concretiseringfase kan nog meningsverschillen geven wat in- en outscope is. Anders voorbereiden en de lijst met kleine letters rond in- en outscope minimaliseren
<i>Respondent 15</i>	Nieuw, kijkt sterk af van wat je gewend bent
<i>Respondent 16</i>	Zie 25, als je dat niet doet. Zowel bestuurders als (hoger) management hebben een beeld bij de oplossingsrichting. Het zijn net echte mensen. Men weet niet wat men krijgt voor het geld, en wil tastbare vooruitzichten. Maar dat komt pas als de tender loopt.
<i>Respondent 17</i>	Onbekendheid, loslaten van verantwoordelijkheden
<i>Respondent 18</i>	Gedragverandering bewerkstelligen, andere actoren die niet Best Value gezind zijn gaan het proces/project beïnvloeden
<i>Respondent 19</i>	Soms dat de regie uit handen gegeven is. Interpretatie verschillen worden soms niet tijdig ingezien (geldt voor ieder project).
<i>Respondent 20</i>	Een goed onderbouwd afwegingsmodel voor toepassing van Best Value.
<i>Respondent 21</i>	a) tijd druk tijdens de concretiseringfase (onder tijd druk akkoord gaan met afspraken/overzichten/plannen die niet volledig smart zijn. b) aangeboden beheersmaatregelen waarvan de kosten niet in de aanneemsom zijn begrepen
<i>Respondent 22</i>	Draagvlak in de eigen organisatie; het vraagt om een veranderde houding en gedrag naar de opdrachtnemer. De omgang met risico's is anders dan met ander contractvormen. Omgaan met de veranderingen vraagt tijd. Zeker als de teamsamenstellingen regelmatig veranderen (nieuwe mensen die weinig tot geen ervaring hebben met de BVA)
<i>Respondent 23</i>	Hoop en keuze. Men hoopt op een onrealistisch scenario (bijv. planning) men denkt dat keuze leidt tot betere beslissingen. Het tegenovergestelde is waarheid.
<i>Respondent 24</i>	Geen

<i>Respondent 25</i>	OG: Niet in staat om oud gedrag te veranderen, management/aansturing/controle is meestal integraal onderdeel van bedrijfscultuur van overheidsorganisaties, vaak gedreven door angst en wantrouwen. Dit maakt het lastig voor duurzame, langdurige samenwerking.
<i>Respondent 26</i>	BV graaft in NL zijn eigen graf. Door de rare vorm van collectieven, certificeringen en A+ gecertificeerde die niets anders meer preken dan wat Dr. Dean zet. Ik merk een grote afname en aversie in BV aanbestedingen door de creatie van deze groep.
<i>Respondent 27</i>	MDC. Onrealistische verwachtingen. Terugvallen in doen hoe je het altijd deed. Onvoldoende commitment aan het verander aspect
<i>Respondent 28</i>	Veelal eigen organisatie (de kunst van het 'loslaten' en houding en gedrag hierbij . Te denken valt aan de eigen interne opdrachtgever; en de club die het project na realisatie in beheer terugkrijgt; de interne specialistische kennis).
<i>Respondent 29</i>	De interne organisatie die niets wil loslaten.
<i>Respondent 30</i>	Welke stok heb ik nog achter de deur als aannemer niet levert wat hij in concretiseringfase beloofd heeft???
<i>Respondent 31</i>	Organisatie van Opdrachtgever niet (volledig) klaar voor Best Value. Dus continu sturen op de wijze waarop het contract is afgesloten. Opdrachtnemer blijkt toch minder Best Value te zijn dan verwacht. Vooral na langere tijd. Dit schaadt de dienstverlening en vraagt extra tijd. ADVIES: wees naar de eigen organisatie altijd realistisch. Best Value verkopen als DE oplossing voor alle problemen werkt niet. Ook bij Best Value zijn er issues en worden doelstellingen niet altijd gehaald, maar uit ervaring merk ik dat het aantal positieve elementen groter is. Vaak ligt het probleem bij Opdrachtgever. Dat vraagt om zelfreflectie. Ook dat kan een knelpunt zijn in een omgeving waarin meerdere belangen spelen.
<i>Respondent 32</i>	Onbekendheid, te veel of te weinig in de uitvraag (prestatiebeschrijving) opnemen, te veel willen sturen in de diverse fasen, intern de organisatie te veel behoefte te willen sturen/onbegrip voor methode
<i>Respondent 33</i>	Er blijven verschillende belangen en wat je echt wilt hebben moet je gewoon opschrijven.

Bijlage 13: Checklist - Dean Kashiwagi

In deze bijlage vindt u de volledige versie van de door Dean Kashiwagi ontwikkelde checklist. Deze checklist is bedoeld als leidraad voor de toepassing van de Best Value methodiek binnen aanbestedingen.

Pre-Qualification Phase

1. The aim is linked to the context or “system” of the buyer.
2. The aim is transparent, objective, and does not contain details or requirements.
3. The aim is understood the same by vendors, buyer and the buyer’s organization.
4. During the pre-qualification phase all the prospective vendors are provided with the same opportunities.
5. The buyer’s own expertise in relation to the aim is clearly defined.
6. Care is taken to ensure that provided context (e.g. “sought performances”, “what-wethink-we-want”) is interpreted as minimal requirements compounding the identification of the expert.
7. The various elements of the aim are clearly prioritized.
8. The (prospective) tenderers and members of the assessment team are trained in BVA.
9. All requirements used to pre-qualify vendors are substantiated to contribute to achieving the buyer’s aim.

Selection Phase

10. The BVP process, the awarding criteria, how the assessment will take place (including scoring criteria), and how the assessment will be motivated for rejected tenderers are all transparently described and as objective and complete as possible.
11. To avoid discrimination interviewees receive the same set of questions and interviews all have the same duration. The number of clarification questions shall be limited and detailed discussions shall be avoided.
12. The used price ceiling is substantiated and realistic.
13. The agreement is used for Quality Assurance, not Quality Control.
14. Any control element the buyer still leaves in (e.g. “minimal up time”) is to be substantiated against the aim.
15. Any remuneration included shall pertain to the vendor’s internal risk only.
16. The assessment team members are trained in how to score using the scoring criteria, and how to substantiate their scores.
17. In assembling the assessment team members “relationships” are avoided or risk mitigation measures (determining how consensus will ultimately be achieved) are put in place.
18. The procedure to come to a consensus is mentioned in the tender regulations.

Clarification Phase

19. The assessment team has a procedure in place by which the deliverables provided by the vendor are accepted as being sufficiently substantiated.
20. The vendor consistently substantiates against, and guarantees the achieving of, the aims (and avoids the assessment team starting to think).
21. The vendor sets up periodic reporting on (any) deviations to the plan during the execution phase using relevant KPI’s relating to the achievement of the aim and not to the vendor’s internal performance.

Bijlage 14: Onderzoek Best Value binnen de ICT

Isaac Kashiwagi van de Universiteit van Delft en Dean Kashiwagi hebben 6 juli 2018 een onderzoek gepubliceerd over de Best Value aanpak binnen de ICT branche. Zij verzamelde tenders binnen de ICT branche en vergeleken hierin de Traditionele methode met de Best Value aanpak. De resultaten van dit onderzoek zijn als volgt:

RFP Creation	Traditional*	Best Value**
Time to develop requirement statement	150 days	14 days
External Cost to develop requirement statement	\$500K	\$0
Size of scope requirement (pages)	50 pages	2 pages
Selection	Traditional*	Best Value**
Time to procure ERP project	270 days	134 days
# of people to rate and score vendors including submittals and interview	10	9
Client hours to rate and score vendors including submittals and interview (total / per person)	100 / 10 hrs	12.1 / 1.3 hrs
Vendor Proposal	Traditional*	Best Value**
Awarded duration of project	300 days	270 days
Awarded cost of project	\$5 M	\$ 2.46 M
Client PM estimated (FTE)	.8	.05

Uit dit onderzoek is dus gebleken dat de Best Value aanpak goedkoper is in tijd en geld vergeleken met de traditionele methode.

Bijlage 15: Onderzoek Best Value binnen FM

In december 2018 deed Violette Krouwel, senior consultant bij VGM (Vastgoed Management Nederland) onderzoek naar de impact van de Best Value benadering binnen de Facility Management branche. Uit haar onderzoek bleek dat de Best Value benadering efficiënt is. De resultaten van haar onderzoek zijn als volgt:

Table 7: Impact of Best Value Approach for the FM department. Survey on a scale of 1-10, with 10 being very satisfied and 1 being very dissatisfied (n=3).

	‘Traditional’ approach	Best Value approach
Overall satisfaction with the process and the contracting of the supplier	7.0	8.0
The process is simple and easy to implement	6.0	7.2
The process is efficient (minimizes costs, time and effort)	6.3	7.7
The process leads to the best performing and cheapest supplier	6.0	6.7
The process minimizes the risk for the client’s organization	6.0	7.3
The process forces the supplier to plan, identify and minimize risks before the project starts	5.7	8.2
Overall satisfaction with the possibilities to clarify the offers	5.7	7.7

Violette Krouwel heeft dus de Best Value aanpak vergeleken met de traditionele manier van inkopen. Hierbij is er gekeken naar de implementatie van de aanpak, de efficiëntie, de prijs/kwaliteit verhouding en tot slot de minimalisatie van de risico’s.

Bijlage 16: Uitleg visualisatie

In deze bijlage legt men de visualisatie van de implementatie uit.

Huis: Het huis wat u ziet op de visualisatie is ingestort en duidelijk toe aan reparatie. Dit huis symboliseert het imago van Best Value. Het imago van Best Value is namelijk de afgelopen jaren beschadigd. Dit komt doordat veel opdrachtgevers de aanpak verkeerd of onvolledig gebruikt hebben, waardoor het lijkt alsof de aanpak niet effectief is. Het imago van Best Value dient dus gerepareerd te worden, net als het huis. Dit zorgt er namelijk voor dat meer opdrachtgevers de aanpak gaan gebruiken. Dit heeft een financieel positief effect op Het NIC.

Hamer: De hamer staat voor het toevoegen van een definitiefase. In Amerika is de voorbereidingsfase veel uitgebreider dan in Nederland. De facetten die leiden tot het behalen van het doel worden in de definitiefase transparant gemaakt. Dit dient in Nederland ook te gebeuren. Dit creëert namelijk meer duidelijkheid en transparantie, waardoor interpretatieproblemen voorkomen kunnen worden.

Bril: De bril visualiseert het dominant beoordelen. Met een bril ziet een persoon namelijk beter. Dit geldt ook voor het kernteam. Uit het onderzoek bleek dat het kernteam moeite heeft met beoordelen. Zij vinden het lastig om de documenten te beoordelen, omdat dit heel anders is dan wat zij gewend zijn. Normaal gesproken beoordeelt het kernteam de inschrijvers met een score van 1 tot en met 10. Dit betekent dat als een opdrachtnemer het goed deed, maar niet uitstekend hij/zij beoordeelt zal worden met een 7 of 8. Dominant beoordelen houdt in dat er enkel gekozen kan worden uit een score 0, 5 of 10. Dit resulteert in het feit dat opdrachtnemers sneller een score van 5 zullen krijgen. Hierdoor kan het team makkelijker keuzes maken en is het verschil tussen de opdrachtnemers beter zichtbaar.

Zaag: De zaag visualiseert het loslaten van traditioneel gedrag. Een zaag, zaagt namelijk iets los. Het loslaten van traditioneel gedrag is cruciaal voor het laten slagen van een Best Value traject.

Gereedschapskist: De gereedschapskist staat voor het draagvlak vanuit het management. Zonder begrip vanuit het management, kan een Best Value traject niet slagen. De gereedschapskist visualiseert dit, omdat dit de plek is waar het gereedschap wordt opgeslagen. Als de kist op slot is, kan het gereedschap niet gebruikt worden. Met andere woorden, als het management geen begrip toont, kan het kernteam niet effectief werken.

Schroevendraaier: De schroevendraaier staat voor het TONNNO principe. Dit principe dient verwerkt te worden in alle fases van de Best Value aanpak. De schroevendraaier visualiseert daarom het TONNNO principe wat vast gedraaid wordt aan Best Value. Het TONNNO principe zorgt namelijk voor duidelijkheid en transparantie en dit voorkomt interpretatieproblemen en discussies.

Bouwbestek: Het bouwbestek staat voor het juist en volledig toepassen van Best Value. Het bouwbestek is een stappenplan en eigenlijk is Best Value dit ook. Opdrachtgevers dienen alle stappen van Best Value te volgen en geen stap over te slaan. Net als men dit doet met een bouwbestek. Hier worden ook geen stappen overgeslagen, anders stort het huis in (beschadigt het Best Value imago).

Aannemer: De aannemer staat voor de Best Value adviseur. De Best Value aanpak schrijft dat de trekker van het kernteam tenminste A of A+ gecertificeerd dient te zijn. Er wordt daarom geadviseerd om een A+ BV adviseur in te huren.