

Minder Hinder



transitie naar
hindervrij
en duurzaam bouwen

Deel 2/4
Handleiding EMVI Rijkswaterstaat 2009
Sturend aanbesteden
via gunnen op meerwaarde

1 synthese

2 EMVI&sturend aanbesteden

3 mobiliteitsmanagement

4 proces&bouwtechnologische
innovaties

Handleiding EMVI Rijkswaterstaat 2009

Sturend aanbesteden

via gunnen op meerwaarde

Deze handleiding bevat het kader voor de methodiek waarmee Rijkswaterstaat het gunningscriterium Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) toepast voor Werken, Diensten en Leveringen. Het is ook een leidraad om de praktische werkzaamheden bij het toepassen van EMVI in te vullen.

Deze handleiding is een uitgave onder de verantwoordelijkheid van IMG.

Datum	23 april 2009
Auteur	Hugo Crucq
Coördinator	Rijkswaterstaat – Dienst Infrastructuur
Status	Externe versie

Voorwoord

Transumo heeft met het project 'Transitie naar hindervrij en duurzaam bouwen' een belangrijke slinger gegeven aan het onderzoeken van de mogelijkheden om met minder hinder te bouwen aan de rijksweg.

Om de kwaliteit van het wegennet optimaal te benutten, wordt er overal in het land gewerkt aan de weg. Het uiteindelijke doel van al de wegwerkzaamheden is het verbeteren van de doorstroming op de weg. Maar tegelijkertijd leveren juist de werkzaamheden de weggebruiker veel overlast op. Met Transumo is het verminderen van hinder tijdens de werkzaamheden opnieuw op de agenda gekomen.

Als onderdeel van het project 'Transitie naar hindervrij en duurzaam bouwen' gaat dit rapport in op de mogelijkheden om via EMVI-criteria te kunnen sturen op aanbestedingsprocessen. Doel van de sturing is marktpartijen bewust te maken van het belang van minder hinder en uit te dagen om met innovatieve oplossingen te komen. We hopen zo gezamenlijk verantwoordelijkheid te kunnen delen om de hinder te beperken.

Dit rapport geeft een deel van de bevindingen op het gebied van EMVI-criteria weer. In samenwerking met de Gemeente Rotterdam is ook een werkdocument 'Gunnen op doorstroming' opgesteld. Het werkdocument en dit rapport zijn aanvullend op elkaar. Dit rapport bevat de basis-handleiding EMVI, het werkdocument gaat expliciet in op het gebruik van EMVI als instrument om de doorstroming bij werkzaamheden te bevorderen.

Het werkdocument is te vinden via: www.bouwendnederland.nl

Het project is een top-up van het bredere Transumo-programma. Een van de doelen van Transumo is om de kenniseconomie te versterken, in het bijzonder de kennisvragen rond transitie op het gebied van mobiliteitsvraagstukken. We hopen u hiermee te inspireren en we willen bijdragen aan minder hinder bij de wegwerkzaamheden van de toekomst.

Benno Koehorst (projectleider)

Utrecht, 4 november 2009



Inhoudsopgave

1 Inleiding	9	
1.1 Inleiding en doelgroepen		10
1.2 Filosofie		11
2 emvi toepassen	15	
2.1 Beleidscriteria bij toepassing EMVI in de RWS organisatie		15
2.2 Aanbestedingswijze bij toepassen van EMVI		16
2.3 De plaats van EMVI in het inkoopproces		17
2.4 EMVI in een projectproces		18
3 Het EMVI-model bij Rijkswaterstaat	23	
3.1 Tabel EMVI-criteria		24
3.2 Onderscheid tussen selectiecriteria en gunningscriteria		26
3.3 Welke gunningscriteria zijn zoal mogelijk		28
3.4 Rekenblad EMVI		29
4 Beoordelen inschrijvingen	33	
4.1 Procesmatige voorbereiding van de beoordeling		34
4.2 Inhoudelijke voorbereiding van de beoordeling		35
4.3 Het beoordelen		36
4.4 Het toekennen van een beoordelingscijfer		37
4.5 Afwijzen vanwege een onvoldoende beoordelingscijfer		39
4.6 Al dan niet beoordelen van alle geldige inschrijvingen		43
5 Waardebepaling van criteria	47	
6 Effect van EMVI op kostprijs en inkoopprijs	51	
6.1 Effect van EMVI op de kostprijs		52
6.2 Effect van EMVI op de initiële inkoopprijs		52
6.3 Effect EMVI op de uiteindelijke inkoopprijs		54
7 Beleid EMVI sancties	57	
Bijlagen	61	
A EMVI-model RWS		62
A.1 Tabel EMVI-criteria		62
A.2 Rekenblad EMVI, model A		63
A.3 Rekenblad EMVI, model B		64
A.4 Toelichting op rekenblad EMVI		65
B Waardekwantificering		67



foto: Holgerlippmann

1 Inleiding

Doelstelling document

In deze handleiding EMVI Rijkswaterstaat is de filosofie van Rijkswaterstaat vastgelegd voor het toepassen van het gunningscriterium Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) en zijn de kaders vastgelegd voor de wijze van toepassen van EMVI bij RWS.

Voorts biedt het document inzicht in de praktische wijze van toepassen van velerlei onderwerpen die zich voordoen bij het toepassen van EMVI.

Met de Handreiking EMVI is in 2005 de EMVI-filosofie 'gunnen op meerwaarde' en de bijbehorende EMVI-systematiek binnen RWS geïntroduceerd. Met de Handreiking EMVI versie september 2006 is die nog verder uitgewerkt. Met de EMVI-systematiek zijn inmiddels allerlei ervaringen opgedaan. Op grond daarvan is het gewenst dat er op een aantal punten enige aanpassing plaatsvindt.

1.1 Inleiding en doelgroepen

Historie EMVI bij RWS

Met de Handreiking EMVI is in 2005 de EMVI-filosofie 'gunnen op meerwaarde' en de bijbehorende EMVI-systematiek binnen RWS geïntroduceerd. Met de Handreiking EMVI versie september 2006 is die nog verder uitgewerkt. Met de EMVI-systematiek zijn inmiddels veel ervaringen opgedaan. Op grond daarvan is het gewenst dat er op een aantal punten enige aanpassing plaats vindt.

In juni 2007 heeft PSIBouw, onder auspiciën van de CROW, de systematiek 'Gunnen op waarde' geïntroduceerd via de uitgave 'Gunnen op waarde; hoe doe je dat?' De filosofie achter de systematiek van RWS en Gunnen op waarde komt goed overeen. De uitwerking daarvan kende op enkele onderdelen evenwel een aantal verschillen.

*'Gunnen op waarde,
hoe doe je dat?'*

Tussen vertegenwoordigers van RWS en CROW zijn in het afgelopen jaar diverse gesprekken gevoerd. Deze stonden in het teken van het bereiken van zoveel mogelijk synergie tussen de door RWS gehanteerde methodiek en Gunnen op waarde met als doel een standaard voor de bouwwereld in Nederland te bereiken.

Daarbij zijn de verschillen tussen beide methodieken geanalyseerd. Een en ander heeft inmiddels geleid tot het inzicht dat in de RWS EMVI-methodiek enkele aanpassingen noodzakelijk geacht worden. Daarmee wordt verregaande synergie met Gunnen op waarde bereikt betreffende de berekeningsmethodiek van prijscorrectie. De aanpassingen zijn mede voortgekomen uit de besprekingen in de bijeenkomsten met de kring van EMVI-ambassadeurs.

Hoofdprincipe van de berekeningsmethodiek

Voor de berekening van de economisch meest voordelige inschrijvingen bestaan twee hoofdprincipes:

- de methode van prijscorrectie en
- de methode van de ratio.

De berekeningsmethodiek van prijscorrectie houdt in dat, alleen ter bepaling van de economisch meest voordelige inschrijving, de inschrijvingsprijs wordt gecorrigeerd met de behaalde kwaliteitswaarde.

prijscorrectie

De berekeningsmethodiek van de ratio houdt in dat de verhouding waarde/prijs wordt bepaald. De waarde betreft dan de aan de inschrijving toe te kennen waarde op basis van waardekwantificering. De prijs betreft de inschrijvingsprijs. Deze ratio geeft aan hoeveel waarde per te betalen euro wordt aangeboden.

ratio

RWS past uitsluitende de berekeningsmethodiek van prijscorrectie toe.

Doelgroepen

Deze handleiding is gericht op de volgende doelgroepen binnen Rijkswaterstaat:

- BIO-medewerkers
als primaire kennisdrager ter ondersteuning van de wijze van toepassing van EMVI in projecten.
- Projectleiders
als projectverantwoordelijke voor de sturing op de RWS-belangen (= projectbelangen) bij de inkoop.
- Contractmanagers
als verantwoordelijke voor het opstellen van het inschrijvings- en beoordelingsdocument en voor de handhaving van de inschrijvingskwaliteit gedurende de realisatie van het contract.
- Kostendeskundigen
als primaire kennisdragers voor het analyseren van kwaliteitswaarden met betrekking tot EMVI-criteria.

1.2 Filosofie

Als regel ligt het belang van een aanbestede/opdrachtgever bij meer facetten dan kaal de prijsstelling middels de inschrijvingsprijs. De prijsstelling van de bidders is dan strikt gebaseerd op de in de vraagspecificatie vastgelegde minimale materiële en procesmatige vereisten. E.e.a. vanwege het concurrentiemechanisme als het basisprincipe bij aanbesteden.



Aan de ene kant heeft het dan voor bidders geen enkele zin om meer aan te bieden dan die minimale vereisten want daar staat toch geen enkele waardering tegenover van de kant van aanbestede. Het werkt zelfs in het nadeel van de bidder als extra's kostenverhogend zijn. Aan de andere kant wordt de opdrachtgever bij de contractuitvoering al gauw geconfronteerd met een opdrachtnemer die zich op het scherp van de snede beperkt tot het minimaal vereiste. Dat werkt vechten in de hand, een vechtcultuur met passief opereren en loeren op meerwerk.

Gericht inzetten van prikkels kan effectief helpen om zo'n situatie te voorkomen of ten minste te verzachten. Door het toekennen van waarde voor goed anticiperen op gerichte prikkels door bidders, stimuleert aanbestede de bidders tot het genereren van extra waarde

voor hem. Zeker als de bieder daarmee een betere concurrentiepositie kan bereiken. Zo vindt concurrentie plaats op én prijs én kwaliteit. Gunnen op waarde, feitelijk gaat het om extra waarde ten opzichte van het strikt gevraagde, biedt deze prikkels. Dat wordt bereikt door, naast de prijs, ook aan andere facetten van de bieding een waarde toe te kennen. In aanbestedingsrechtelijke termen (ARW 2005) wordt dit aangeduid met 'Economisch Meest Voordelige Inschrijving' of wel EMVI.

Door stimulansen in te bouwen wenst aanbestedder/opdrachtgever sturend te zijn naar inschrijvers om die zo goed mogelijk op zijn belangen te laten inspelen. De stimulansen, in aanbestedingsjargon gunningscriteria, moeten als onderdeel van de uitvraag concreet en eenduidig zijn (SMART) inclusief de achterliggende bedoeling (doelstelling van aanbestedder/opdrachtgever). Dan kunnen bidders daar naar hun vermogen zo optimaal mogelijk op inspelen.

Bij EMVI gaat het om sturend te zijn met behulp van EMVI-criteria. Dat is de doelstelling. Daarmee wordt dan tevens onderscheidend vermogen gecreëerd. Het gaat dus primair om sturing te geven. Een veel optredend misverstand is dat EMVI er is voor onderscheidend vermogen. Onderscheidend vermogen is niet de doelstelling maar is een gevolg.

'Onderscheidend vermogen is niet een doelstelling maar een gevolg'

Met de term aanbestedder/opdrachtgever worden twee van elkaar onlosmakelijke rollen aangeduid. Ten eerste de aanbestedder die met EMVI sturend aanbesteedt en vervolgens de opdrachtgever die de condities verzorgt en bewaakt dat de winnende bieder zijn bieding ook waar maakt: beloven is waarmaken.





foto: Holgerlippmann

2 EMVI toepassen

2.1

Beleidscriteria bij toepassing van EMVI in de RWS organisatie

Het Visiedocument Toonaangevend Opdrachtgeverschap geeft aan dat Rijkswaterstaat structureel bij de inkoop wil sturen op criteria met betrekking tot publieksgerichtheid, duurzaamheid, veiligheid en beheersing van de uitvoering van het werk (projectbeheersing). De basisbehoeften bij RWS op deze gebieden worden vastgelegd in (uniforme) contracteisen in de vraagspecificatie. Nog duidelijk moet worden hoe RWS daar bovenop via EMVI nog extra ambities inzet, en dat op uniforme wijze.

Deze vier criteria zijn door hun hoge abstractie zo ruim en veelomvattend dat ze vaak voldoende dekkend zullen zijn voor de meest voorkomende kwaliteitscriteria bij de aanbestedingen. Momenteel wordt onder regie van IMG, met het oog op standaardisatie en verkrijgen van consistentie, gewerkt aan een gestructureerde decompositie van deze vier criteria. Zodra daarvan implementeerbare resultaten beschikbaar komen, zal IMG daarover direct mededeling doen. Voor zover aan de orde zullen deze resultaten in de nieuwe releases van de modeldocumenten in het contractenbuffet worden opgenomen.

Naast deze criteria blijft er ruimte om projectspecifieke kwaliteits-, prestatie- en prijscriteria met daaraan verbonden projectspecifieke kwaliteitswaarden bij te voegen.

Bovenvermelde vier criteria vormen ook voor diensten een goed uitgangspunt. Daarnaast zullen diensten verder nog specifieke maatwerkcriteria nodig hebben, afgestemd op de soort dienst.

2.2 Aanbestedingswijze bij toepassen van EMVI

Bij toepassen van het gunninscriterium EMVI wordt naast de aanbestedingscommissie een daarvan onafhankelijk beoordelingsteam ingesteld. Het volgen-de wordt in acht genomen.

- De inschrijving bestaat uit twee delen. Deel 1 omvat het inschrijvingsbiljet, de inschrijvingsprijs en de specificatie daarvan en de benodigde verklaringen. Deel 2 omvat het kwalitatieve deel van de inschrijving benodigd voor de EMVI beoordeling.
- De inhoud van deel 2 blijft beperkt tot dat wat nodig is voor de EMVI beoordeling. Meer eisen heeft geen zin omdat dat niet bijdraagt aan een betere inschrijving. Dat meerdere zou dan óók beoordeeld en ge-waardeerd moeten worden. Meer is dus ballast.
- De structuur van deel 2 wordt voorgeschreven via een inhoudsopgave in het inschrijvings- en beoordelingsdocument (of in een nog tradi-tioneel opgezet bestek).
- De inhoudsopgave voor deel 2 wordt gestructureerd overeenkomstig de EMVI-criteria en de decompositie daarvan. Dat is voor de inschrijvers duidelijk en voorkomt de neiging om meer in de inschrijving toe te voegen dan gewenst en noodzakelijk is. Voor de beoordelaars is dit heel overzichtelijk en efficiënt en draagt zo bij aan een efficiëntere en adequatere beoordeling.
- Na ontvangst van de inschrijvingen checkt de aanbestedingcom-missie de geldigheid – met uitzondering van de technische grond-slag – van elk der inschrijvingen en verzoekt zo nodig en waar mogelijk om herstel of aanvulling.
- Van de via punt 5 geldig verklaarde inschrijvingen overhandigt de aanbestedingscommissie deel 2 aan (de voorzitter van) het beoor-delingsteam. De aanbestedingscommissie zorgt ervoor dat deel 2 compleet is en verschoond is van prijsinformatie en voorts dat de leden van het beoordelingsteam gedurende het beoordelingspro-ces geen toegang hebben tot informatie over de inschrijvingsprijs-zen (absolute scheiding, ook wel Chinese Wall genoemd).
- Zodra het beoordelingsteam constateert dat in een inschrijving een strijdigheid met de eisen en/of voorwaarden van het contract (be-stek) aangetroffen wordt, vindt overleg plaats met aanbestedings-commissie teneinde door de opdrachtgever te laten vaststellen dat de inschrijving als ongeldig wordt aangemerkt.

'meer is
dus ballast'

- Zodra het beoordelingsteam heeft vastgesteld dat afwijzing moet plaatsvinden vanwege een negatief beoordelingscijfer – op grond van het gestelde in het inschrijvings- en beoordelingsdocument– wordt de aanbestedingscommissie hiervan direct op de hoogte gesteld.
- Zodra het beoordelingsteam alle beoordelingsresultaten traceer-baar en objectief onderbouwd heeft vastgesteld, worden deze ter beschikking gesteld aan de aanbestedingscommissie ter bepaling van de uitslag van de aanbesteding en vaststelling van de econo-misch meest voordelige inschrijving.
- In het kader van de mededeling naar inschrijvers van het voorne-men tot gunning worden aan elke inschrijver zijn kwaliteitsscores meegedeeld en de toegekende kwaliteitwaarde aan de economisch meest voordelige inschrijving.
- Als onderdeel van de in punt 10 bedoelde mededeling wordt elk der inschrijvers uitgenodigd om individueel het EMVI beoorde-lingresultaat te komen bespreken. Ook in het geval dat niet tot gunning wordt overgegaan vindt zo'n uitnodiging plaats en wordt elke inschrijver aangemoedigd tot een bespreking.

UPP proces Inkopen	Resultaten ¹⁾
Specificeren/ opstellen inkoopplan	Inkoopscope, contractvorm, aanzet EMVI-criteria
Specificeren/ voorbereiden inkoop	(Asset) informatie; technisch kader; risicoverdeling; keuze EMVI-criteria; marktconsultatie
Marktbenadering/ opstellen contract	Basisovereenkomst, vraagspecificatie, inschrijvings- en beoordelingsdocu-ment, uitgewerkte EMVI-criteria (decompositie, kwaliteitswaarde)
Marktbenadering/ uitvoeren <u>aanbesteding</u>	Publicatie , voorselectie, inlichtingen , aanbesteding, EMVI-beoordelingsprotocol , EMVI beoordeling
Gunnen	Voornemen gunning, EMVI beoordelingsgesprekken , EMVI-evaluatieformulier , opdracht
Vorbereiden contractuitvoering	Definitief contractbeheersplan, project start up , EMVI-resultaat verwerkt in toetsstrategie contractbeheersplan , verwerkt in risicodossier
Ontvangen en vaststellen geleverde prestatie	Contractbegeleiding, contractbeheersing, borging EMVI beloften
Evalueren	Evaluatie van de inkoop, evaluatie van het EMVI effect

1)Relevante documenten of resultaten in het kader van EMVI zijn vet gedrukt.

2.3 De plaats van EMVI in het inkoopproces

Gevolgd wordt het proces Inkopen zoals dat is vastgelegd in ARIS. De deel-processen 'Specificeren' en 'Marktbenadering' worden elk nog iets verder op-gedeeld in 2 deelprocessen. Per deelproces is een aantal relevante resultaten vermeld en vet gedrukt de beoogde resultaten in het kader van het toepassen van EMVI.

Belangrijk is dat EMVI vanaf de start van de aanbestedingsprocedure stabiel en constant blijft tot aan de eindoplevering. De wijze van sturing naar de markt toe met de EMVI-criteria kan niet vroeg genoeg worden ingezet. Dat kan reeds bij een marktconsultatie waar de inhoudelijke opzet van EMVI (criteria en kwaliteitswaarde) reeds wordt gecommuniceerd zodat de markt zich daarop organisatorisch kan instellen. Opnemen van de EMVI-criteria in de publicatie is heel verstandig. Gegadigde inschrijvers kunnen niet vroeg genoeg kennis nemen van de criteria om zich daarop optimaal te richten. Daarmee worden de belangen van aanbestedder/opdrachtgever zo goed mogelijk bereikt.

Tijdens de aanbestedingsprocedure dienen de criteria niet meer te worden aangepast. Onderweg moet de koers niet verlegd worden door criteria te veranderen, weg te nemen, toe te voegen of kwaliteitswaarden te veranderen. Dit doen in een laat stadium kort voor de aanbesteding behoort echt 'not done' te zijn. De koers verleggen vraagt veel van de bidders. Denk daarbij aan extra tender resources, toenemende transactiekosten en dreigende tijdsnood. Het is ook niet nodig als de EMVI-criteria vroegtijdig worden opgezet waardoor ze goed zijn uitgekristalliseerd ten tijde van de start van de aanbestedingsprocedure. Wijzigen van de criteria of van de kwaliteitswaarden na de aanbestedingsdatum is strijdig met het aanbestedingsrecht.

2.4 EMVI in een projectproces

Met dit hoofdstuk wordt beoogd duidelijk te maken dat EMVI niet iets is dat in een laat stadium nog even toegevoegd kan worden door de BIO-medewerker en ook niet iets dat alleen wordt toegepast tijdens de aanbestedingsprocedure. Al in een vroeg stadium bij het opstellen van het eerste concept van het inkoopplan speelt EMVI een rol: op welke belangen van RWS (het project) moet sturing gaan plaatsvinden.

Al in een vroeg stadium speelt EMVI een rol'

Dat is direct af te leiden van de zaken waarop het project intern wordt gestuurd en ook waar de grootste risico's zitten. EMVI is dan al een aangelegenheid voor de projectmanager en contractmanager, e.e.a. in nauwe samenspraak met de 'interne opdrachtgever' (voor interne opdrachtgever zie Werkwijzer aanleg d.d 19 juni 2008 van de Directie Projecten). De rol van de BIO-medewerker is dat deze zijn/haar kennis inbrengt opdat de gewenste sturing via EMVI op goede wijze wordt vertaald naar SMART criteria via decompositie.

Om te waarborgen dat EMVI ook daadwerkelijk effectief blijft bij de uitvoering van het contract (engineeringfase en bouwfase), wordt er tot aan de oplevering expliciet aandacht aan besteed. Hier wordt eraan voorbijgegaan dat aansluitend ook nog een onderhoudsfase gekoppeld kan zijn. Hierbij worden de stappen gevolgd conform het proces Inkopen in ARIS zoals in de vorige paragraaf is weergegeven.

Specificeren/opstellen inkoopplan

EMVI is een belangrijk instrument voor sturing van de inkoop. Het verdient aanbeveling om de eerste (globale)opzet van de sturing met EMVI al in een vroeg stadium op te pakken bij het opstellen van het inkoopplan. Dat kan door daarin reeds aan te geven welke soort criteria toegepast zullen gaan worden met welk doel. Hiertoe vindt reeds interactie plaats met de interne opdrachtgever van het project/inkoop. Uitkomst van discussie over de specifieke projectrisico's en aspecten waarop binnen RWS wordt gestuurd vormen daarvoor een belangrijke basis. Waar binnen RWS het project op wordt gestuurd, daarop zal ook sturing van de latere opdrachtnemer plaats moeten hebben.

Specificeren/voorbereiden inkoop

In de fase van de technische, omgevingsgerelateerde en administratief-juridische voorbereidende werkzaamheden, op grond waarvan het contract later (definitief) inhoud gegeven wordt, wordt ook de definitieve keuze voor de aard van de toe te passen EMVI-criteria gemaakt. E.e.a. in nauwe afstemming met de interne opdrachtgever.

Marktbenadering/opstellen contract

In de periode dat het contract uitvaaggereed gemaakt wordt, worden de gekozen EMVI criteria, voor zover dat nog niet eerder is gedaan, geheel uitgewerkt via decompositie. Voorts worden de te hanteren maximale kwaliteitswaarden ontwikkeld en vastgesteld. E.e.a. in nauwe afstemming met de interne opdrachtgever. De criteria, hun decompositie en de kwaliteitswaarden worden vastgelegd in het inschrijvings- en beoordelingsdocument.

Marktbenadering/uitvoeren aanbesteding

De criteria worden vermeld in de publicatie opdat, zeker bij een voorselectie, gegadigde partijen zich er al op kunnen inrichten. In het kader van de inlichtingen worden de EMVI-criteria en de bedoelingen daarmee goed gecommuniceerd met de gegadigde inschrijvers. Tijdens de doorlooptijd van de aanbestedingsprocedure wordt de EMVI beoordeling voorbereid en vastgelegd in een EMVI beoordelingsprotocol. Gezorgd wordt dat tijdig voor de aanbestedingsdatum dat protocol gereed is en is vastgesteld.

Nadat deel 2 van de inschrijvingen (kwalitatief deel) door de aanbestedingscommissie is overhandigd aan het beoordelingsteam, vindt de beoordeling plaats en wordt het beoordelingsresultaat vastgesteld.

Gunnen

Nadat het voornemen tot gunning is meegedeeld aan de inschrijvers vinden gedurende de Alcatel termijn ter bespreking van het beoordelingsresultaat individuele gesprekken plaats met de inschrijvers. Dit gebeurt voor zover inschrijvers positief op de (nadrukkelijke) uitnodiging daartoe hebben gereageerd. De opzet van de EMVI en het resultaat daarvan worden vastgelegd in een EMVI-evaluatieformulier waarvan een kopie naar IMG wordt verstuurd voor o.a. de halfjaarlijkse evaluatie, zie hoofdstuk 7.



foto: Holgerlippmann

3

Het EMVI-model bij Rijkswaterstaat

Bij aanbesteden op basis van de economisch meest voordelige inschrijving worden, naast de inschrijvingsprijs, ook andere facetten beoordeeld en voorzien van een waarde. De waarde van de prijs en de waarde van de andere facetten worden samengevoegd om de economisch meest voordelige inschrijving te bepalen. Alleen dezelfde soort grootheden kunnen worden samengevoegd. Daarvoor is maar één mogelijkheid: de getalsmatige. Daarvan zijn twee verschijningsvormen beschikbaar: in euro bedragen of in punten. Feitelijk is dit alleen een verschil van optische aard. Als voor punten wordt gekozen dient de inschrijvingsprijs tot punten getransformeerd te worden. Derhalve vertegenwoordigt een punt dan toch een bepaald bedrag aan euro's.

Een systematiek met euro's is een 'gemonetariseerd model', een systematiek met punten is een 'punten model'. Het EMVI-model bij RWS is een gemonetariseerd model.

Het EMVI model bij RWS kenmerkt zich door vier facetten:

Tabel EMVI-criteria: de wijze waarop de EMVI-criteria worden gedefinieerd;
Rekenblad EMVI: de wijze waarop de EMVI-berekening plaatsvindt;
Inrichting van de aanbesteding en de wijze van beoordeling;
Waardebepaling voor criteria.

De eerste twee punten zijn terug te vinden in een model in bijlage A.

3.1 Tabel EMVI-criteria

De Tabel EMVI-criteria heeft tot doel om de criteria eenduidig, transparant en richting gevend te formuleren.

Met de Tabel EMVI-criteria wordt bereikt dat de veelal abstract aangegeven criteria op een gestructureerde wijze worden gedefinieerd. Om de concrete bedoeling met een criterium goed over te brengen (SMART maken) is het zaak te zorgen dat die eenduidig door aanbieders wordt geïnterpreteerd. Ten behoeve van transparantie is het noodzakelijk om de formulering zo concreet mogelijk te krijgen. Dat kan door binnen een criterium in te zoomen op bewust gekozen focuspunten en voorts door ook zo direct mogelijk aan te geven wat de doelstelling met dat criterium is.

De tabel EMVI-criteria is weergegeven in Bijlage A.

De kenmerken van de tabel zijn:

- toepassen van decompositie
- vermelden doelstelling van opdrachtgever
- mogelijkheid van toelichting onder de tabel

Definiëren criteria, toepassen van decompositie

Zoals aangegeven bij de filosofie heeft een criterium een sturingsfunctie. Voor de aanbesteder draait het daarbij om een heldere (transparante) en richtinggevende formulering waarmee voor aanbieders op duidelijke wijze kenbaar wordt gemaakt waar het precies om gaat. Door dat zo SMART mogelijk weer te geven, wordt voor aanbieders richting gegeven om daarop zo doeltreffend mogelijk te anticiperen. Een methode die goed helpt om dit te bereiken is het toepassen van decompositie.

Een criterium zal als regel gedefinieerd zijn vanuit een tamelijk hoge abstractie. Een SMART formulering is niet gebaat met veel omhaal van woorden maar veeleer met compacte formuleringen met kernbegrippen. Door structureel te decomponeeren, beginnend bij de abstracte benaming van het criterium, kan dat op relatief eenvoudige wijze worden bereikt. Het vereist wel vaardigheid met compact formuleren. Hierbij het volgende als voorbeeld. Daarbij is Projectmanagement gedecomposeerd in 1) organisatiemanagement, 2) risicomanagement, 3) planningsmanagement en 4) inkoopmanagement. Alleen van inkoopmanagement is een verdere decompositie zichtbaar gemaakt. Het is aan de lezer om aan de hand van dit voorbeeld op vergelijkbare compacte wijze de eerste drie subcriteria te decomponeeren.

Voorbeeld decomponeeren van criteria

Criterium	Subcriterium	Onderdeel	Aandachtspunten	Doelstelling opdrachtgever
Projectmanagement	Organisatiemanagem.	PM		
	Risicomanagement	PM		
	Planningsmanagem.	PM		
	Inkoopmanagement (subcontracting)	Kiezen potentiële onderaannemers (OA)	Hanteren criteria m.b.t. keuze OA Beoordeling performance OA Toepassen performance listing	Inzet van leveranciers leidt niet tot extra aandacht, ongemak en additionele risico's voor OG.
		Contracteren onderaannemers (OA)	Eigen contractvoorwaarden Vertolking contract RWS Uitvragen offertes Beoordelen aanbiddingen OA Onderhandelen met OA	
		Managen onderaannemers (OA)	Overleggen/instrueren OA Managen planningen OA Borgen kwaliteit van OA Bewaken ARBO, veiligheid, milieu OA	

Bij het definiëren van aandachtspunten kan het volgende helpen:

- gebruik open formuleringen met een werkwoord erin;
- betreft geen binaire situatie (wel/niet);
- bevat geen (verkapte) eis;
- bevat geen keuze mogelijkheid;
- als aanhef kan er iets voorgevoegd worden als 'wijze waarop', 'mate waarin', 'welke'.

In het volgende voorbeeld zijn alle drie de decompositiestappen benut. De vraag is nu tot hoever gedecomposeerd moet worden. Het antwoord daarop is feitelijk voor de hand liggend: totdat de formulering voldoende SMART is. Maar het moet niet zover worden doorgevoerd dat het een simpele invul oefening voor de aanbieders wordt. Geen inkoppertjes dus. Dat is het moment waarop de aanbieder het van hem verwachte vakmanschap op dat punt uit zichzelf behoort te tonen en niet moet worden voorgekauwd. Hij moet blijk geven van zijn ware intenties op dat gebied. In de inschrijving na-apen wat aanbesteder als het ware oplegt terwijl dat niet de ware intenties zijn, wordt tijdens de realisatie van het contract toch niet waargemaakt. Als aanbesteder moet je loslaten waar het gewenste vakmanschap van opdrachtnemer het op dient te pakken.

Voorbeeld tot hoever decomponeren

Bij het managen van opdrachtnemers is een aandachtspunt 'Managen plannings onderaannemers'. Hierbij moet niet zover worden gegaan dat de voorzet wordt gegeven dat de plannings van onderaannemers onderdeel van zijn totale planning zijn, dus in de overall planning geïntegreerd behoren te worden. Zeker waar het kritieke paden betreft en wel zo dat het in vergelijkbare mate van detail als de eigen werkzaamheden wordt weergegeven. En niet het aandachtspunt invullen met 'Integreren plannings onderaannemers'. Dat is een simpele inkopper: aanbieder beseft dan dat hij kan scoren door aan te geven dat hij dat eenvoudigweg doet. Met 'Managen plannings onderaannemers' wordt een duidelijke prikkel uitgezet vanuit een risicopunt dat daarmee nogal eens strubbelingen voorkomen in de praktijk. Van een inschrijver mag dan verwacht worden dat hij op dit punt een al omvattende procesbeschrijving toont. Hoe dat vervolgens beoordeeld kan worden, wordt in paragraaf 11.3 en 11.4 behandeld.

Kennis en competentie vereist

Het definiëren van criteria, ook al is reeds duidelijk welke toegepast worden, is niet een werkzaamheid die zo maar even gedaan wordt. Dat is een kunde die vereist dat enerzijds in abstracties gedacht kan worden en anderzijds tot inzicht in de praktijk moet reiken. Voorts verlangt het taalvaardigheid en gestructureerd kunnen denken met het oog op doeltreffende decompositie. Dat vereist kennis en competentie.

3.2 Onderscheid tussen selectiecriteria en gunningscriteria

Essentieel is het onderscheid in de aanbestedingsregelgeving tussen selectiecriteria en gunningscriteria. Deze dienen niet met elkaar vermengd te worden. Voor EMVI mogen alleen gunningscriteria worden toegepast.

Selectiecriteria

Selectiecriteria richten zich uitsluitend op de kenmerken van de onderneming. Dit betreft uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en selectiemaatstaven. Uitsluitingsgronden betreft zaken als faillissement, beroepsfouten, betalingsgedrag belastingen; dit zijn uitsluitende criteria. Geschiktheidseisen betreft zaken als kennis en ervaring, financiële en economische draagkracht; dit zijn gewogen criteria. Selectiemaatstaven betreft criteria voor voorselectie die zijn afgestemd op rangen in mate van geschiktheid; dit betreft eveneens gewogen criteria.

Gunningscriteria

Gunningscriteria richten zich uitsluitend op de kenmerken van de biedingen. Dit heeft dus betrekking op de te realiseren opdracht. Het betreft criteria voor kwantitatieve en kwalitatieve beoordeling van inschrijvingen.

Voorbeeld voor onderscheid tussen selectie- en gunningscriteria

Aanwezige kennis en ervaring in de onderneming (bijvoorbeeld op basis van CV's) zijn elementen van een selectiecriteria en kunnen derhalve niet als gunningscriteria worden gehanteerd; welke kennis zal worden ingezet voor de uitvoering van de opdracht kan wel als gunningscriteria worden gehanteerd. Het is evenwel weinig doeltreffend om CV's als een EMVI-criteria te hanteren. Er is geen enkele garantie dat betreffende personen uiteindelijk ook worden ingezet. Vanwege allerlei – op grond van redelijkheid en billijkheid ook wettelijk gerechtvaardigde – ontsnapingsmogelijkheden, is handhaven van die belofte nauwelijks of niet af te dwingen en te sanctioneren.

Verschillende soorten gunningscriteria

Gunningscriteria worden onderscheiden in drie soorten:

- prestatiecriteria;
- kwaliteitscriteria en
- prijscriteria.

Prestatiecriteria

Een prestatiecriteria heeft het kenmerk dat de beschreven kwaliteit in de aanbesteding direct langs een meetlat is te kwantificeren in de vorm van een prestatie-eenheid. De kwaliteitsmeerwaarde blijkt direct kwantitatief door de opgave van de aanbieder in zijn aanbesteding. Daarbij heeft geen nadere kwaliteitsbeoordeling plaats te vinden. Aan een prestatie-eenheid wordt door aanbesteder een prestatie-eenheidswaarde toegekend. De kwaliteitswaarde is eenvoudig te bepalen door het aantal aangeboden prestatie-eenheden te vermenigvuldigen met de bijbehorende prestatie-eenheidswaarde.

Voorbeelden prestatiecriteria

Eerder beschikbaar (tijdseenheid);
langere levensduur (tijdseenheid);
meer functionaliteit (functie-eenheid),
geringer aantal nachtafsluitingen (aantal-eenheid).

Prijscriteria

Een prijscriteria heeft het kenmerk dat die geen kwaliteitsaspect in zich heeft maar alleen puur een prijselement betreft. De inschrijvingsprijs is een

Voorbeelden prijscriteria

Voor Rekeningrijden bood de markt systemen op twee of op drie portalen terwijl de portalen geen onderdeel van de inkoop waren; een systeem op twee portalen levert RWS dan aan besparing aan neveninvestering.

Een andere vorm van een prijscriteria betreft een expliciet en direct aangegeven effect op een noodzakelijke neveninvestering.

3.3 Welke gunningscriteria zijn zoal mogelijk

Er is een grote variëteit aan criteria denkbaar. Ze dienen wel realistisch te zijn. Dat moet aan inschrijvers kunnen worden uitgelegd. Of een voorgenomen criterium geschikt is om als EMVI-criterium toe te passen kan worden getoetst aan het volgende kader.

- Is het criterium representatief voor de belangen van de opdrachtgever.
- Vertegenwoordigt een waarde.
- Geeft expliciet richting voor inschrijvers en beoordelaars.
- Leidt tot een beoordeelbare situatie van de inschrijvingen.

Een praktische gedachte: de onderwerpen, waarop het project later aan het eind geëvalueerd zal worden, bieden een direct houvast voor de keuze van de EMVI-criteria. Die evaluatie zal immers ook de onderwerpen betreffen waarop het project intern door RWS wordt gestuurd. Die sturing behoort dan ook zondermeer plaats te vinden naar de inschrijvers en vervolgens naar de opdrachtnemer.

Mag een criterium subjectief zijn?

Vaak wordt beweerd dat een EMVI-criterium objectief dient te zijn en dat naar hun inhoudelijke kenmerken subjectieve criteria vermeden dienen te worden. De term 'subjectief' is in het aanbestedingsrechtelijk kader een erg beladen begrip. Volgens de Van Dale staat subjectief voor de situatie dat iets is onderworpen aan persoonlijke meningsvorming. En derhalve staat objectief voor de situatie dat persoonlijke meningsvorming is uitgesloten.

Die bewering zou betekenen dat de toepassingsmogelijkheden beperkt zouden blijven tot criteria waarbij de beschreven kwaliteit in de aanbidding direct langs een meetlat is te kwantificeren, dus alleen prestatiecriteria en prijscriteria.

Gaan we na wat van oorsprong reeds in de Europese aanbestedingsregeling aangedragen wordt als voorbeelden voor EMVI-criteria, dan zitten daar ook nadrukkelijk criteria bij die naar hun inhoud zeker niet objectief zijn en niet direct langs een meetlat zijn te kwantificeren, en dus subjectief van aard zijn. Voorbeelden daarvan zijn: esthetische en functionele kenmerken, klantenservice en technische bijstand.

Beperkingen zitten niet in de opzet van de criteria zelf. Als wordt voldaan aan de vorenvermelde kaderstelling is een subjectief criterium zeker gerechtvaardigd. De beperkingen zitten in het beoordelingsproces. Daarvoor moeten bij kwaliteitscriteria zorgvuldigheidseisen in acht genomen worden. Kort gezegd behoort een geobjectiverd beoordelingsproces plaats te vinden. Kenmerken daarvan zijn rationele beoordeling, transparante stappen, traceerbare resultaten en een effectieve beoordelingswijze. In hoofdstuk 4 wordt daarop verder ingegaan.

Indien zich een situatie voordoet waarbij sturing naar een bepaald doel ef-

fectief via zowel een kwaliteitscriterium als een prestatiecriterium kan plaatsvinden, heeft die laatste de voorkeur. Daarmee vindt de meest directe sturing plaats. Voorts is de beoordelingsinspanning aanzienlijk geringer.

Onderwerpen voor gunningscriteria

Onderstaand een zeker niet complete inventarisatie van mogelijke thema's voor gunningscriteria. De duiding van deze thema's is abstract. Elk van die thema's omvat op zich weer diverse onderwerpen.

- (Bouw)proces
- Gedrag (performance)
- Service
- Functionaliteit
- Techniek
- Esthetica/belevingswaarde
- Maatschappelijk
- Gebruik
- Duurzaam
- Rentabiliteit
- Tijdsduur
- Begeleiding
- Neveninvesteringen
- Aanbiedingsprijs

Onder het thema Gedrag vallen onderwerpen als:

- Inleving in opdrachtgever
- Ontzorgen opdrachtgever tijdens de uitvoering
- Pro-actief meedenken met opdrachtgever
- Claimgedrag
- Omgevingsbewustzijn

3.4 Rekenblad EMVI

Het Rekenblad EMVI heeft als doel om enerzijds de ingezette kwaliteitswaarden helder weer te geven en anderzijds de rekenwijze, waarmee de economisch meest voordelige inschrijving wordt bepaald, transparant te hebben.

De EMVI berekeningswijze heeft als uitgangspunt dat het individuele EMVI-resultaat van een inschrijver niet rechtstreeks beïnvloed mag worden door andere inschrijvingen.

Het individuele EMVI-resultaat wordt zichtbaar gemaakt in de vorm van de fictieve inschrijvingsprijs.

Het Rekenblad EMVI is weergegeven in bijlage A. Hiervan zijn twee modellen:
 Model A: de kwaliteitswaarden zijn ingezet op het niveau subcriterium.
 Model B: de kwaliteitswaarden zijn ingezet op het niveau onderdeel.

De EMVI-berekening bij RWS heeft de volgende kenmerken.

- Voor de kwaliteitswaarden wordt uitsluitend gewerkt met gemonetariseerde waarden in euro bedragen.
- Voor een kwaliteitscriterium wordt, op het decompositieniveau subcriterium of onderdeel, een maximaal te behalen kwaliteitswaarde in euro's gesteld. Daarmee is tevens het gewicht (wegingsfactor) aanwezig, die is vereist vanuit het aanbestedingsrechtelijk kader, zie ARW 2.15.2, 3.16.2 en verder.
- Kwaliteitscriteria worden, als tussenstap naar een toe te kennen eurobedrag, eerst beoordeeld met een beoordelingscijfer. Dat gebeurt in analogie met punt 3 op het decompositieniveau subcriterium of onderdeel.
- De reeks van beoordelingscijfers loopt van 2 t/m 10 waarbij het cijfer 6 de neutrale positie is.
- Verdere verfijning van deze cijferreeks dan afronding tot op 0,5 punt is niet toegestaan. Alleen hele en halve punten mogen dus worden toegekend.
- Toekennen van een cijfer lager dan 6 is mogelijk.
- Mits dit bij de uitvraag is aangegeven, kan bij een behaald beoordelingscijfer lager dan 6 uitsluiting plaatsvinden.
- De maximum toe te kennen EMVI-waarde in de vorm van een eurobedrag behoort bij het cijfer 10.
- De bij de andere cijfers behorende EMVI-waarde neemt lineair af vanaf de maximum waarde bij het cijfer 10 tot nul bij het cijfer 6 en zet zich negatief lineair door tot het cijfer 2.
- Het eindresultaat van de EMVI-berekening is de fictieve inschrijvingsprijs: de feitelijke inschrijvingsprijs verminderd met de behaalde totale EMVI-waarde.
- De inschrijving met de laagste fictieve inschrijvingsprijs is de economisch meest voordelige inschrijving.

Het in deze handleiding beschreven EMVI-model is een uniform model dat geschikt is voor alle soorten aanbestedingen ongeacht of dat een dienst, een levering of een werk betreft.

Een aanbesteding voor wat dan ook, waarbij naast de prijs ook andere criteria gelden om de economisch meest voordelige inschrijving te bepalen, zal zich altijd kenmerken door de situatie dat de prijsstelling en beoordelingsresultaten van de andere criteria tot dezelfde dimensie bijeengebracht moeten worden. Daarvoor is de monetaire aanpak de meest transparante. Er is geen argument dat dit model niet effectief zou zijn voor een dienst of levering.





foto: Holgerlippmann

4

Beoordelen inschrijvingen

Dit hoofdstuk betreft specifiek de situatie met kwaliteitscriteria. Het definiëren van de EMVI-criteria via decomponeren staat reeds direct in het teken van het in een later stadium goed kunnen beoordelen van de inschrijvingen. Dit ligt geheel in elkaars verlengde. De beste waarborg daarvoor is dat leden van het latere beoordelingsteam al vroegtijdig actief zijn betrokken bij het definiëren van de criteria, en zo mogelijk de criteria zelf (mee)definiëren. Dit geldt des te nadrukkelijker voor criteria die specifiek maatwerk zijn voor betreffende uitvraag.

Voorbeeld doortrekken definiëren tot beoordelen:

Als grondslag bij een EMVI-criterium betreffende vormgeving bevat de uitvraag een vormgevingsambitiedocument, opgesteld door een vormgevingsadviseur of zelfs een vormgevingscommissie. Het is aan deze adviseur of commissie om betreffend criterium te definiëren en decomponeren in consistentie met dat document. De adviseur of (een deel van) de commissie vormt later ook onderdeel van het beoordelingsteam en zorgt voor de beoordeling van de inschrijvingen op dit onderwerp. Daarmee wordt gewaarborgd dat ambitiedocument, EMVI-criterium en beoordeling een consistent geheel vormen.

Dat de leden van het beoordelingsteam onafhankelijk moeten zijn ten opzichte van de personen die inhoudelijk hebben bijgedragen in het project aan de inkoopvoorbereiding is een misvatting. Het voorbeeld geeft aan dat het juist belangrijk is dat er een directe hechte relatie is tussen definiëren van criteria en beoordelen van inschrijvingen. Vermeende risico's van vooringenomenheid bij het beoordelen duiden erop dat er dan sowieso geen sprake is van een deskundige beoordelaar. Dit ongeacht of die wel of niet bij de inkoopvoorbereiding was betrokken. Voor dergelijke beoordelaars dient geen plaats te zijn. Wat wel principieel is, is dat een beoordelaar geheel onafhankelijk staat van elk der inschrijvers en in de inschrijvingen opgevoerde subcontractors.

4.1

Procesmatige voorbereiding van de beoordeling

In de regel is een EMVI beoordeling van inschrijvingen een relatief omvangrijke en diepgaande aangelegenheid. Dit vraagt om een zorgvuldige voorbereiding opdat een planmatig verloop zal plaatsvinden. Te denken valt aan:

- de rol van het beoordelingsteam en de relatie met de aanbestedingscommissie;
- de samenstelling van het beoordelingsteam en beoordelingsscope van elk lid;
- de inrichting van het beoordelingsproces met bijbehorende planning;
- het vaststellen van het beoordelingsresultaat;
- de bespreking van het beoordelingsresultaat met inschrijvers;
- de evaluatie beoordelingsproces, EMVI opzet, EMVI resultaat.

De rol van het beoordelingsteam

Het eerste punt is een te standaardiseren situatie voor de aanbestedingen waarbij het gunningscriterium EMVI van toepassing is.

De samenstelling van het beoordelingsteam

Een essentieel uitgangspunt is dat het beoordelen van kwaliteitscriteria een geobjectiveerd beoordelingsproces vereist. Naast beoordelen zonder dat enig inzicht in de prijzen bestaat, is belangrijk dat het beoordelingsresultaat van een criterium niet door één persoon wordt bepaald maar door ten minste twee. Het streven moet zijn dat criteria met een zeer dominante kwaliteitswaarde door drie personen worden beoordeeld. Het is niet de bedoeling dat de leden van het beoordelingsteam elk alle criteria beoordelen maar alleen de criteria waar zij zelf vakbekwaam in zijn.

De inrichting van het proces en het vaststellen van het resultaat

Een goede aanpak van het beoordelingsproces is een stapsgewijze aanpak waarbij de volgende stappen worden onderscheiden.

- De leden van het beoordelingsteam oriënteren zich op alle aange-reikte inschrijvingen (binnen hun verantwoordelijkheid).
- Mede op basis hiervan beoordelen de leden hun toegewezen deel individueel en kennen elke inschrijving een beoordelingscijfer toe.
- Per subcriterium of onderdeel bespreken betrokken beoordelaars hun individuele beoordelingen en komen daarbij tot consensus voor het beoordelingscijfer.
- Voor alle subcriteria/onderdelen worden de beoordelingsresultaten bedoeld in c. definitief besproken in een plenaire bijeenkomst van het beoordelingsteam. Zonodig nog worden daarbij de beoordelingsresultaten nog bijgesteld. De definitieve beoordelingsresultaten worden aldus plenair door het voltallige team vastgesteld.

De bespreking

Dit is in meerdere opzichten een belangrijke activiteit. Beseft moet worden dat inschrijvers een serieuze en vaak kostbare inzet hebben gedaan met hun inschrijving. Zij zullen zeer geïnteresseerd zijn hoe aanbesteder over hun inzet oordeelt. Daarnaast moet worden beseft dat nog maar weinig publieke aanbesteders EMVI toepassen zodat het meer uitzondering dan regel is. Voorts behoort inkopen een interactief proces te zijn met interactie t/m het inkoopresultaat. In het kader van leveranciersmanagement en leren van elkaar is het eigenlijk ondenkbaar dat er geen beoordelingsgesprek plaatsvindt met elke inschrijver. De uitnodiging daartoe moet indringend zijn. Deze besprekingen verlangen een serieuze voorbereiding en een weloverwogen bemensing.

De evaluatie

De ambitie moet zijn om het beoordelingsproces steeds beter te laten verlopen qua effectiviteit en efficiency. En ook om de toepassing van EMVI tot een steeds doeltreffender niveau te brengen. Ofwel echt praktiseren van de Deming cirkel.

Een goede werkwijze om het proces vast te leggen is het toepassen van een EMVI beoordelingsprotocol dat reeds ruim voor de aanbestedingsdatum is afgerond, of nog beter, is vastgesteld.

4.2

Inhoudelijke voorbereiding van de beoordeling

Voor de aanpak van de inhoudelijke voorbereiding voor de beoordeling pakken we de draad weer op bij paragraaf 4.1 waar is ingegaan op de wijze van decomponeren en tot hoever dat wordt doorgezet. Dat is waar betreffend vakmanschap van de inschrijver aan bod moet komen. Vakmanschap is hierbij het kernbegrip.

'Beoordelen vereist vakmanschap'

Beoordelen vereist vakmanschap. Dat kan tweërlei worden opgevat: enerzijds vakmanschap met betrekking tot de inhoudelijke materie en anderzijds vakmanschap met betrekking tot het beoordelingsproces zelf en de beoordelingswijze. De vraag is hier hoe je de beoordeling goed kunt voorbereiden. Dat wordt bepaald door de wijze waarop het beoordelingsvakmanschap wordt ingevuld. Het primaire doel richt zich hier op het materie-inhoudelijke vakmanschap.

Voorbeeld voorbereiden beoordeling

We pakken het voorbeeld 'managen planningen onderaannemers' uit de eerdere paragraaf verder op. Welke elementen binnen dit aandachtspunt zou de vakman op dit gebied belangrijk kunnen vinden?

Hier volgen een aantal mogelijkheden:

- wijze van afstemming van de planningsvensters die voor onderaannemers beschikbaar zijn;
- wijze van integratie van plannings van onderaannemers in de overall planning in het algemeen;
- wijze van integratie van plannings van onderaannemers op het kritieke pad;
- wijze van afstemming van plannings van onderaannemers met de operationele situatie, omgaan met afwijkingen;
- wijze van integreren van standopname van onderaannemers in de overall standopname;
- ten aanzien van voorgaande punten: onderscheid tussen werkplaats en bouwplaats activiteiten;
- wijze van afstemming van planning van toetsmomenten in het kader van kwaliteitsborging.

Met deze inventarisatie decomponeert de beoordelaar nog een stap verder dan waar de decompositie van het EMVI-criterium in het inschrijvings- en beoordelingsdocument is gestopt. Dit gebeurt expliciet ter voorbereiding van de beoordeling. De elementen kunnen daarbij geprioriteerd worden. Een geoefend beoordelaar met kennis van zaken heeft zo'n inventarisatie reeds paraat. Hier ligt overigens ook een handvat om te komen tot RWS-brede consistentie in het beoordelen van regelmatig terugkerende criteria en uniform te gebruiken criteria; zie verder ook paragraaf 4.3.

4.3

Het beoordelen

Is een beoordeling goed voorbereid dan ligt er een solide basis voor het beoordelen zelf. De beoordelingswijze is dan in verregaande mate SMART gemaakt. Daarmee wordt bijgedragen aan de noodzaak van een geobjectiveerd beoordelingsproces.

Vindt de beoordelaar bij de beoordeling van de inschrijving de door hem/haar uitgewerkte elementen als bedoeld in de vorige alinea op goede wijze terug, dan geeft hij een hoog beoordelingscijfer. Dat cijfer is dan ook direct goed te onderbouwen. Vanuit zijn/haar vakmanschap is dat direct mogelijk zonder dat met de andere inschrijvingen rekening gehouden wordt.

Niet in alle gevallen zal een beoordelaar, ook al mag die als inhoudelijk materiedeskundig worden aangemerkt, alle relevante elementen van tevoren al duidelijk kunnen benoemen. Een mens heeft zo zijn beperkingen en de ontwikkelingen in de markt staan ook niet stil. Er moet ook oog zijn voor een stukje relativiteit. Dat doet zich voor als hij bij de oriëntatie op de inschrijvingen in één of meerdere daarvan elementen tegenkomt die een aanvulling vormen op

zijn eerdere inventarisatie. Die kan hij dan alsnog toevoegen aan zijn eerder gemaakte decompositie.

Een nuttige instrument binnen het beoordelingsproces is het gebruikmaken van de in ARW 2005 (art. 2.26.1/3.28.1) gegeven mogelijkheid van verduidelijking van de inschrijving (verdiepend). Het nut is tweevoudig: 1) geeft meer inzicht voor de beoordelaars en 2) draagt bij aan de broodnodige effectiviteit van de communicatie tussen aanbesteder en inschrijvers.

De uiteindelijke beoordelingscijfers zijn telkens een resultaat in consensus. Blijkt uit de aanvankelijk individuele beoordeling dat onderling een verschillend beoordelingscijfer wordt gegeven dan vindt tussen betreffende beoordelaars overleg plaats om tot een eensluidend oordeel te komen. Dit zet aan tot discussie waarmee kruisbestuiving en verdieping ontstaat. Dat leidt tot evenwichtige beoordelingsresultaten. Hiermee komt tevens de argumentatie te voorschijn voor het toegekende beoordelingscijfer. Dit is een belangrijk facet van het geobjectiveerde beoordelingsproces, zie paragraaf 3.3.

4.4

Het toekennen van een beoordelingscijfer

Beoordelen vraagt vanuit het vakmanschap ook lef om onderscheidend te durven zijn. Aangetroffen goede kwaliteit dient ook beoordeeld te worden met een navenant hoog cijfer en mindere kwaliteit met een navenant laag cijfer. Tegenvallende kwaliteit verdient echt een onvoldoende te krijgen. Onderscheidende prestaties in kwaliteit moeten via de beoordelingscijfers ook onderscheidend tot hun recht komen.

De toe te passen cijferreeks, waarmee de beoordeling van een subcriterium (Bijlage A, Rekenblad EMVI model A) of een onderdeel (Bijlage A, Rekenblad EMVI model B) tot uitdrukking komt, heeft een verfijning van ten hoogste een half punt. Daarmee wordt tot uitdrukking gebracht dat de beoordelingsnauwkeurigheid een zekere mate van betrekkelijkheid heeft. Zou de verfijning tot bijvoorbeeld één tiende kunnen, dan wordt daarmee een verwachting naar marktpartijen gewekt dat zeer nauwkeurig beoordeeld kan worden. Zo'n verwachting kan in de praktijk veelal niet worden waargemaakt.

Het is niet de bedoeling dat cijfers naar buiten worden gebracht op een lager decompositieniveau dan waarop de maximale kwaliteitswaarden zijn gesteld. Wordt EMVI model A gebruikt dan wordt per subcriterium een cijfer naar buiten gebracht. Wordt EMVI model B gebruikt dan wordt per onderdeel een cijfer naar buiten gebracht.

Het kan zijn dat beoordelaars – als hulpmiddel – hun cijfer opbouwen vanuit deelbeoordelingscijfers op een lager decompositieniveau dan waarop de maximale kwaliteitswaarde is gesteld. Bij gebruik van EMVI model A worden

dan deelbeoordelingscijfers aan de onderdelen gegeven, bij gebruik van EMVI model B aan aandachtspunten. Bij het bepalen van de naar buiten te brengen beoordelingscijfers voor de subcriteria respectievelijk onderdelen dienen die dan toch te worden afgerond op een half. Dat kan dus niet zomaar het exacte resultaat zijn van middelen van de deelbeoordelingscijfers.

Overigens, als wordt gemiddeld krijgen de deelbeoordelingscijfers allemaal hetzelfde gewicht. Dat is niet reëel. Eén of enkele van die beoordelingscijfers zullen dominant zijn. Door te zorgen dat dat ene of die enkele dominante deelbeoordelingscijfer(s) een nauwkeurigheid hebben van een half, zal het om dat enen of die enkele dominante deelbeoordelingscijfer(s) draaien en zullen de overige deelbeoordelingscijfers ertoe bijdragen dat het nog een half punt naar boven of naar beneden kan gaan.

Onderling vergelijken alleen als hulpmiddel bij direct beoordelen

Toekennen van kwaliteitswaarden op basis van ranking via onderling vergelijken is helemaal van de baan. Het is alleen nog direct beoordelen. Wat nog wel kan is het hanteren van een tussenstap waarbij eerst oriëntatie plaatsvindt hoe de inschrijvingen ten opzichte van elkaar liggen op een bepaald onderdeel of aandachtspunt. Welke is de beste en welke de minste en welke zitten daar tussenin. Dat wordt dan nog niet uitgedrukt in een beoordelingscijfer. Het gaat dan uitsluitend over de rangorde. Handig is om vervolgens de beste te beoordelen en een beoordelingscijfer te geven en daarna evenzo de minste. Vervolgens worden de tussen gelegen inschrijvingen beoordeeld. Zo'n stapsgewijze beoordeling kan meer inzicht geven in de onderlinge positionering en onderlinge verschillen. Voor criteria (of subcriteria) waarbij ook meetelt hoe de oogst uit de markt er uitziet, het stukje relativiteit zoals in de vorige alinea is betoogd, kan eerst onderling positioneren een nuttige aanpak zijn.

Consistentie van beoordelen binnen RWS

Dezelfde marktpartijen schrijven in bij verschillende aanbestedingen van de diverse RWS-diensten. Aan de kant van de markt zijn dat per bedrijf vaak steeds zelfde personen die de beoordelingen vernemen en uitgelegd krijgen. Als er door dezelfde diensten en projecten onderling verschillend wordt omgegaan met beoordeling en toekennen van beoordelingscijfers roept dat vragen op en ondermijnt dat de geloofwaardigheid van de EMVI toepassing en het imago van het professioneel opdrachtgeverschap. Zeker wanneer het dan ook nog een reeks van zelfde opdrachten betreft met daaraan gekoppelde uniforme EMVI-criteria zoals prestatiecontracten voor onderhoud.

Daartoe zullen beheersmaatregelen getroffen moeten worden. Bijvoorbeeld door voor een dergelijke reeks inkopen een landelijk opererend beoordelings-team in te richten of verschillende beoordelingsteams vanuit een centrale functie te coachen.

4.5 Afwijzen vanwege een onvoldoende beoordelingscijfer

In het model is de mogelijkheid ingebouwd om op grond van een onvoldoende beoordelingscijfer een inschrijving af te wijzen.

De zienswijze is dat inschrijvers er altijd voor zullen gaan om ook op kwaliteit te concurreren via goede beoordelingscijfers. Dus streven naar beoordelingscijfers hoger dan 6. Cijfers lager dan 6 zullen tot de uitzonderingen behoren. Toch kan niet worden uitgesloten dat zich bij de beoordeling situaties voordoen dat een inschrijving objectief gezien beneden neutraal scoort. Het kan zelfs voorkomen dat voor een aangegeven EMVI-criterium het ongewenst is lager te scoren dan een bepaald niveau onder een 6. Dan moet de aanbesteder de mogelijkheid hebben om zo'n inschrijving als niet aanvaardbaar aan te merken en af te wijzen.

Een mogelijkheid creëren om inschrijvingen vanwege kwalitatieve reden af te wijzen, is niet voor elke aanbesteding noodzakelijk en ook niet voor elk EMVI-criterium. Indien dat wel noodzakelijk wordt geacht, dient dat voor de duidelijkheid vooraf in de uitvraag (Inschrijvings- en beoordelingsdocument) expliciet te worden aangegeven. Vermeld wordt dan bij welk EMVI-criterium – specifiek welk subcriterium of onderdeel – dat het geval is en vanaf welk onvoldoende beoordelingscijfer. Bijvoorbeeld bij een 4 of lager. Als de kwaliteitswaarden worden toegekend op het niveau subcriterium, zie bijlage A Rekenblad EMVI model A, wordt betreffend subcriterium genoemd. Als dat plaatsvindt op het niveau onderdeel, zie bijlage A Rekenblad EMVI model B, wordt betreffend onderdeel genoemd.

Onderscheid met ongeldige inschrijving

Voor de duidelijkheid, afwijzen van een inschrijving vanwege kwalitatieve reden betreft niet de situatie waarbij wordt geoordeeld dat niet wordt voldaan aan gestelde eisen uit de vraagspecificaties of aan geldende voorwaarden. In dergelijk geval is er immers sprake van een situatie van strijdigheid en wordt de inschrijving aangemerkt als ongeldig. Zo'n strijdigheid zal in de regel worden ontdekt tijdens de beoordeling door het beoordelingsteam. Een ongeldige inschrijving komt niet in aanmerking voor verdere beoordeling.

Voor toepassen van afwijzen overleg met IMG

Of het creëren van een afwijzingsmogelijkheid noodzakelijk is, is een afweging van betreffend projectteam in afstemming met de interne opdrachtgever. Wel is daarvoor overleg vereist met IMG via de contactpersoon mandaatadvies. Als vervolgens bij de beoordeling zich daadwerkelijk de situatie voordoet dat afwijzing aan de orde is, vereist ook dat weer overleg met deze persoon van IMG alvorens overgegaan wordt tot de beslissing van afwijzing door aanbesteder.

Wanneer mogelijkheid van afwijzen toepassen

Wenselijkheid van afwijzing zal als regel te maken hebben met een te grote mate van risico die gepaard gaat met een inschrijving. Dat heeft dan te maken met de interpretatie van de inschrijving op dat onderdeel. Omdat het om een niet acceptabele mate van risico gaat, behoeft afwijzing nog niet plaats te vinden bij een lichte onvoldoende als een 5. Door bijvoorbeeld te stellen dat afwijzing pas aan de orde is bij een 4 of zelfs een 3, geeft aanbesteder aan nog wel enige mate van verhoogd risico te aanvaarden. Bedoelde risico's kunnen liggen op zowel het technisch vlak als op beheersmatig vlak.

Om praktisch inzicht te geven in welke situaties de mogelijkheid van afwijzen gewenst kan zijn, volgen hier twee voorbeelden. Eén betreffende een technisch risico en één betreffende een beheersmatig risico.

Voorbeeld van een risico van technische aard: overlagen met asfalt van een betonnen baan

Het grote risico bij het overlagen van een betonnen baan is het door-groeien in de nieuwe asfaltlaag van scheuren vanuit de bestaande betonlaag. Bij een ondeugdelijk ontwerp kan de asfaltlaag scheuren in de betonlaag niet opvangen.

Om dit specifieke risico te beheersen worden inschrijvers gevraagd om een onderbouwing te leveren voor hun aanbestedingsontwerp verhardingen. De soliditeit van deze onderbouwing wordt getoetst door drie deskundigen waarvan twee externe medewerkers van gerenommeerde instituten. Gesteld wordt dat op drie subcriteria afwijzing kan plaatsvinden:

- volledigheid van de onderbouwing (beschreven dienen te zijn zaken als ontwerpuitgangspunten, ontwerpmethodiek, materiaalkeuze, laagopbouw);
- berekend scheurvormingspatroon (zoals aantal scheuren per oppervlakte eenheid, scheurlengte, scheurwijdte, zoals hoogteverschil scheuren);
- kwaliteit onderbouwing algeheel asfaltontwerp (naast scheurvorming overige kwaliteitsfacetten als spoorvorming, rafeling en stroefheid).

Gesteld is dat bij een score van 4 of lager op één van deze subcriteria afwijzing plaatsvindt.

Zoiets is ook denkbaar voor de kwaliteit van damwandschermen en diepwanden betreffende waterdichtheid als leerervaring van de Noord-Zuid metrolijn in Amsterdam.

Voorbeeld van een risico van beheersmatige aard: ontwerp- en verificatiemethodiek

Dit is een voorbeeld van de communicerende vaten tijd-kwaliteit.

Door jarenlange vertraging bij de planvorming is vanwege economische belangen in de omgeving grote druk ontstaan op tijdige opening van een tunnel. De openingsdatum en de betrouwbaarheid van de verkeersvoorziening is politiek gezien een hot issue. Het tijdrisico ligt geheel bij de tunneltechnische installatie als laatste onderdeel in de ontwerp- en bouwfase en vaak al slachtoffer van voorafgaande vertragingen. Een groot risico bij het realiseren van zo'n installatie is dat die bij openstelling nog veel kinderziektes heeft, met name in het deel besturing, waardoor de installatie erg onbetrouwbaar is en de beschikbaarheid gedurende een flinke periode na ingebruikneming ernstig in het geding kan zijn vanwege allerlei storingen en voor integrale testwerkzaamheden regelmatig gedurende dagdelen afgesloten moet worden. Aan de vastgestelde openingsdatum valt niet meer te tornen. RWS staat als het ware met de rug tegen de muur. Dus zal gericht gestuurd moeten worden op zeer strikte tijdsbeheersing. Maar zonder af te hoeven doen aan technische kwaliteit. Vaak een duivels dilemma wanneer tijdens de realisatie via audits en toetsen wordt geconstateerd dat opdrachtnemer procesmatig en inherent daaraan ook kwalitatief niet goed presteert waardoor (herhaaldelijk) acceptatie van een (deel)kwaliteitsplan of een (ontwerp)resultaat niet kan plaatsvinden. Bij het ontwerpen van besturingssystemen en in het bijzonder de applicatie software daarvan, is ontwerp- en verificatiemethodiek een zeer kritische factor. Het dilemma is dat bij niet accepteren de openingsdatum ernstig in het gedrang komt of zelfs niet meer haalbaar is. RWS komt dan voor de keuze te staan om vanwege tijdmatige belangen eieren voor haar geld te kiezen met gevolg concessies aan de kwaliteit. Niet ondenkbaar is dat een opdrachtnemer hierop zelfs aanstuurt ter besparing van kosten. Niet effectief genoeg is dan sturen op tijd via een goede performance op het gebied van planningsmanagement. Juist effectief is dan sturen op performance op het gebied van ontwerp- en verificatiemethodiek. Die mag dan beslist niet van een onvoldoende aard zijn. Reeds bij een beoordelingscijfer 5 is dan uitsluiting gewenst. Dat vereist in de tabel EMVI-criteria wel een zeer gerichte formulering op deze performance en een gedegen voorbereiding op het beoordelen van de inschrijvingen.

Beoordelen en argumenteren bij afwijzing

Afwijzing van de inschrijving om kwalitatieve redenen zal bij een inschrijver altijd hard aankomen. Immers, een inschrijver heeft bij een EMVI aanbesteding een behoorlijke inschrijvingsinspanning geleverd. Hij heeft daarbij in principe zijn uiterste best gedaan om kwalitatief goed uit de bus te komen. En dan met een afwijzing geconfronteerd worden! Het niet accepteren daarvan en instellen van

een bezwarenprocedure vormt een relevant risico voor aanbesteders. Komt het tot afwijzen dan dienen beheersmaatregelen te worden getroffen. Deze beheersmaatregelen houden het volgende in:

- De inschrijver verduidelijking van zijn inschrijving laten geven (ARW 2005, art. 2.26.1/3.28.1).
- Absolute consensus van betreffende beoordelaars over het beoordelingscijfer.
- Solide en SMART onderbouwing van het beoordelingscijfer.
- Heldere open uitleg aan inschrijver van het beoordelingsresultaat.

Verduidelijking van de inschrijving

De bedoeling is niet dat dit tot aanvulling (verbreding) leidt maar juist tot verdieping daar waar de inschrijving te abstract is voor betreffend onderwerp. Met toelichten worden twee vliegen in één klap verkregen: ten eerste meer begrip van en inzicht in de inschrijving en ten tweede het opstarten van het communicatietraject. Communicatie is een zeer belangrijk facet in een afwijzingstraject. Op deze wijze wordt inschrijver reeds geconfronteerd met waar de schoen kan gaan wringen. Want tijdens de toelichting kunnen beoordelaars doorvragen in de diepte betreffende kritische elementen van betreffend onderwerp.

Consensus beoordelingscijfer

De achtergrond dat het beoordelingsresultaat tot afwijzen kan leiden legt bij betrokken beoordelaars een nadrukkelijker verantwoordelijkheid dan bij 'gewoon' beoordelen. Zeker als de beoordeling zich bevindt in het grensvlak van al dan niet afwijzen. Hier is het zeker absolute noodzaak om tot consensus over het beoordelingscijfer te komen.

Onderbouwing

Evident is dat bij afwijzing een robuuste onderbouwing daarvan, dus van het toegekende beoordelingscijfer, plaatsvindt. Deze onderbouwing moet objectief, concreet en to the point zijn. Gaat het bijvoorbeeld om een direct kwaliteitsmanco of om een incomplete beschrijving of te grote oppervlakkigheid (ook na gegeven toelichting).

Uitleg

Van aanbesteders mag überhaupt verwacht worden dat bij uitleg en bespreking met inschrijver van het beoordelingsresultaat communicatief professioneel en kortdaar wordt opgetreden. Dit geldt des te nadrukkelijker in een situatie dat uitleg wordt gegeven over een afgewezen inschrijving. Dan is dat gewoon een vereiste. Daarbij staat aanbesteders open voor dialoog en houdt hij geen zaken achter.

4.6 Al dan niet beoordelen van alle geldige inschrijvingen

Bij het toepassen van een aanbestedingsprocedure met voorselectie (de niet-openbare procedure) is het beleid van RWS om alle partijen, die met hun aanmelding hebben aangetoond aan de selectie-eisen te voldoen, te selecteren. Daarbij kunnen situaties optreden dat een fors aantal partijen is geselecteerd. Voorts kan bij een openbare procedure een groot aantal inschrijvingen zijn ontvangen.

Vraagstuk: moeten al deze inschrijvingen even zorgvuldig worden beoordeeld of behoeven de inschrijvingen, die vanwege een relatief hoge inschrijfprijs theoretisch absoluut niet de economisch meest voordelige inschrijving kunnen zijn, niet meer beoordeeld te worden?

Bij dit vraagstuk zijn de volgende overwegingen te maken:

- het uitgangspunt dat bij een EMVI-aanbesteding elke inschrijver serieus zijn best heeft gedaan om een goede inschrijving te doen met gevolg dat zijn inschrijving ook serieus behandeld dient te worden;
- het verkrijgen van inzicht of een hoge inschrijfprijs al dan niet gepaard gaat met een (heel) goede kwaliteitsbeoordeling;
- het terugkoppelen van de beoordelingsresultaten in een evaluerend beoordelingsgesprek heeft een belangrijke functie van investeren voor (nog) effectievere inschrijvingen in de toekomst;
- het beoordelen van een groot aantal inschrijvingen vergt een extra grote inspanning en langere doorlooptijd;
- inschrijvers met een hoge inschrijfprijs zijn niet interessant vanwege hun slechte concurrentiepositie;
- het RWS-beleid ten aanzien van het toekennen van ontwerpkostenvergoeding beperkt zich tot toekenning aan de 5 beste inschrijvers waaronder begrepen de winnende inschrijving.

Hoewel de punten 1 tot en met 3 pleiten voor het zorgvuldig beoordelen van alle inschrijvingen, nopen de punten 4 tot en met 6 tot terughoudendheid.

De balans in deze is, in consistentie met punt 6, als volgt. Bij een groter aantal inschrijvers dan vijf is het gerechtvaardigd om niet alle inschrijvingen te beoordelen. Niet beoordeeld worden alleen inschrijvingen die, uitgaande van de geldige inschrijving met de laagste inschrijfprijs en de maximaal en minimaal toe te kennen meerwaarde (maximale fictieve vermindering en vermeerdering van de inschrijfprijs), absoluut niet meer als economisch meest voordelige inschrijving uit de bus kunnen komen. Deze selectie kan alleen door de aanbestedingscommissie worden gedaan vanwege de noodzaak dat hiervoor kennis van de inschrijfprijzen nodig is. Bij beperken van het

aantal te beoordelen inschrijvingen maakt de aanbestedingscommissie de selectie van de te beoordelen inschrijvingen. Met deze theoretische uitersten is dit een heel veilige marge.

Er worden altijd ten minste 5 inschrijvingen beoordeeld. Dit zijn de inschrijvingen in de rangorde 1 tot en met 5 op grond van de inschrijvingsprijs. Om weloverwogen redenen kan men in een project vooraf of zelfs na het moment van aanbesteden zelf kiezen voor een groter aantal te beoordelen inschrijvingen.

Van een inschrijving die om bovenvermelde reden niet is beoordeeld, krijgt de inschrijver bericht gelijktijdig met het bericht naar de beoordeelde over de aanbestedingsuitslag en kwaliteitsbeoordeling.

Voorbeeld 1 te beoordelen inschrijvingen

Maximaal te behalen kwaliteitswaarde: 1,0 M€

Minimaal te behalen kwaliteitswaarde: - 1,0 M€

Inschrijvingsprijzen van de geldige inschrijvingen in oplopende volgorde:

1. 4,05 M€
2. 4,15 M€
3. 4,80 M€
4. 5,20 M€
5. 5,75 M€
6. 6,00 M€
7. 6,20 M€
8. 6,95 M€

Welke inschrijvingen kunnen theoretisch absoluut niet de economisch meest voordelige inschrijving zijn? Dat zijn de inschrijvingen die 2 M€ (het theoretisch maximale verschil in kwaliteitswaarde) hoger liggen dan de laagste inschrijver. In dit voorbeeld kan inschrijver 7 nooit de EMVI zijn. De aanbestedingscommissie reikt inschrijving 1 tot en met 6 aan het beoordelingsteam aan. Daarmee wordt voldaan aan het uitgangspunt dat altijd ten minste 5 inschrijvers worden beoordeeld.

Voorbeeld 2 te beoordelen inschrijvingen

Maximaal te behalen kwaliteitswaarde: 1,0 M€

Minimaal te behalen kwaliteitswaarde: - 1,0 M€

Inschrijvingsprijzen van de geldige inschrijvingen in oplopende volgorde:

1. 4,05 M€
2. 4,95 M€
3. 5,60 M€
4. 5,90 M€
5. 6,10 M€
6. 6,40 M€
7. 6,70 M€
8. 6,95 M€

Met de redenering uit voorbeeld 1 kan inschrijving 5 nooit de EMVI zijn. Maar omdat ten minste 5 inschrijvingen worden beoordeeld reikt de aanbestedingscommissie de inschrijvingen 1 tot en met 5 aan ter beoordeling.



foto: Holgerlippmann

5 Waardebepaling van criteria

De publicatie Quick Scan Waardekwantificering (Waarde en methoden om waarde te kwantificeren in de bouwsector) is een wetenschappelijk rapport op het gebied van waardeoriëntatie. Dit rapport is te vinden op de website van PSIB: <http://www.psib.nl/upload/documents/Projecten/Eindrapport%20O20a%20.pdf>. Uit dit rapport is, vanuit de invalshoek waardebepaling, de volgende hoofdlijn overgenomen.

Waarde is een afgeleide van nut

Nut is de mate waarin een behoefte wordt bevredigd: een goed geeft de bezitter of gebruiker ervan nut. Nut zit besloten in degene die een product waardeert en niet in het goed zelf. Voor dat een persoon tot aankoop van een goed overgaat, tracht deze persoon een inschatting te maken van het verwachte nut dat het goed zal brengen. Op grond van het nut heeft de persoon er iets voor over, geldt dus als uitdrukking van waarde. Waarde is een afgeleide van nut. Nut op zijn beurt wordt bepaald door behoefte. In de OEI systematiek wordt de term 'baten' gehanteerd. Nut en baten zijn hier als een bruto begrip bedoeld, zoals in de terminologie 'baten en lasten' baten een bruto begrip vertegenwoordigt en het verschil daartussen het netto voordeel is.

In schema: subject → behoefte → nut/baten → waarde → prijs

Waarde is subjectief

Waarde is een subjectieve grootte. Verschillende economische individuen kunnen verschillende waardering hebben voor eenzelfde goed of dienst. Dat komt omdat de waarde van een goed niet besloten zit in dat goed maar in degene die het goed waardeert: wat de gek ervoor over heeft.

Voorbeeld subjectiviteit van waarde

Een mank huisdier kan voor zijn baasje een gewaardeerde huisgenoot zijn, maar voor de fokker onverkoopbaar, dus waardeloos. Waarde en prijs lopen blijkbaar uiteen.

Waarde en prijsniveau en ook waarde en kostenniveau zijn wezenlijk verschillende begrippen. Kwantificeren van waarde gebeurt via het analyseren van nut. Dit staat in principe los van een benadering vanuit kostencalculatie. Mogelijk dat kostencalculatie een zekere referentie kan vormen, maar ook niet meer dan dat. Nut is een veel meer omvattend begrip dan kosten.

Waardekwantificering

Het definiëren van waarde kan plaatsvinden met behulp van waardebegrippen. Omdat waarde subjectief is moeten waardebegrippen, om ze zo bruikbaar mogelijk te maken, zo specifiek mogelijk zijn. Ze moeten zo gedetailleerd mogelijk aangrijpen bij het nut dat het product de gebruiker of bezitter biedt. Waardebegrippen die louter uitgaan van de producten sec voldoen niet aan deze eis. Dan wordt voorbij gegaan aan waar het product voor aangewend wordt. Hoe specifieker een waardebegrip is afgestemd op de aanwending van het product, des te effectiever zinnige waardekwantificering kan plaatsvinden. Dit vereist waardeoriëntatie: waar kan waarde inzitten, waar zitten baten Dat kan zijn in directe effecten, indirecte effecten en externe effecten. In Bijlage B wordt verder inzicht gegeven in de aanpak van waardekwantificering.

Stuurkracht vanuit het RWS beleid, extra nut

De hoogte van de waarde die aan een EMVI-criterium wordt toegekend is maatstaf voor de kracht waarmee op dat criterium wordt gestuurd om de doelstelling daarvan te bereiken. Het kan zich voordoen dat de – op een normale situatie afgestemde – verkregen intrinsieke waarde, als som van de directe en indirecte effecten, niet in goede verhouding staat tot de gewenste stuurkracht om de ambities te bereiken.

Blijkbaar is er dan uit beleidsoverweging sprake van extra nut beleving. Dat resulteert dan in extra waarde toekenning. Wanneer dat noodzakelijk geacht wordt vereist dat wel expliciete invulling van hogerhand als onderdeel van die beleidssturing met bijbehorende effecten ten aanzien van budgettering. Voor de invloed op kostprijs en inkoopprijs zie hoofdstuk 6.



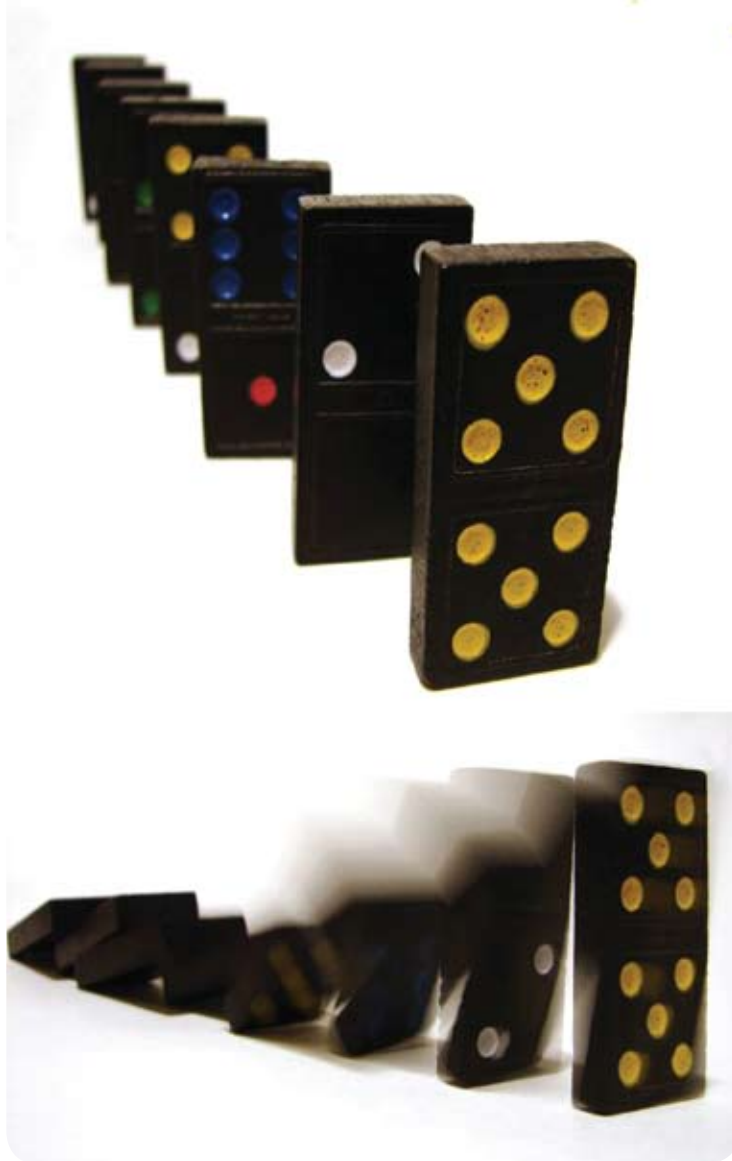
6

Effect van EMVI op kostprijs en inkoopprijs

De vraag is welke invloed EMVI kan hebben op de kostprijs en op de inkoopprijs. Zonder daarop uitvoerig in te gaan kan daarvoor wel enig inzicht worden verstrekt.

In de eerste plaats is het nodig om stil te staan bij de bedoelingen met de termen 'kostprijs' en 'inkoopprijs' in dit document. Kostprijs: de kosten verbonden met het ontwikkelen en produceren van een product. Inkoopprijs: de prijs als resultaat van het inkoopmechanisme (aanbestedingsmechanisme).

Toepassen van EMVI kan verhogend werken op zowel de kostprijs als de inkoopprijs. Bewust wordt hier 'kan' geformuleerd. Zeker niet alle criteria uit het scala aan mogelijkheden veroorzaken kostprijsverhogende effecten. En in veel gevallen leidt het inkoopmechanisme van aanbesteden niet tot inkoopprijsverhoging.



6.1 Effect van EMVI op de kostprijs

Het effect van EMVI op het kostprijsniveau van de aannemers behoort genuanceerd benaderd te worden. Als regel zullen prestatiecriteria een kostenverhogende invloed hebben. Er wordt immers op meer prestatie aangestuurd. Realiseren in zo kort mogelijke tijd gaat ten koste van efficiency en zal tot duurdere arbeidsuren leiden vanwege overwerk. Ook kan het meer risico's met zich meebrengen. Voor kwaliteitscriteria zal het divers zijn. Dat hangt af van de aard van een criterium.

Een criterium betreffende omgevingsmanagement zal kostprijsverhogend werken door intensievere inzet op dat onderwerp. Een criterium betreffende life cycle cost optimalisatie kan een verschuiving geven naar een hoger kosten-niveau voor aanschaf ten faveure van latere onderhouds- en/of vervangingskosten of omgekeerd.

Criteria op het gebied van projectmanagement en kwaliteitsmanagement kunnen initieel kostenverhogende effecten veroorzaken maar op termijn zelfs kostenverlagend uitpakken vanwege efficiency verbetering en verlaging van faalkosten. Juist die laatste zijn in de bouwsector relatief hoog. Dergelijke initieel kostenverhogende effecten zouden dan zelfs niet van invloed behoeven te zijn op de kostprijs van de producten maar als bedrijfsinvestering beschouwd kunnen worden ter (uiteindelijke) reductie van de kostprijs.

Zomaar beweren dat EMVI kostenverhogend werkt, is een te ongenueanceerde uitspraak, is een slag in de lucht.

6.2 Effect van EMVI op de initiële inkoopprijs

Eerst wordt gekeken naar de initiële inkoopprijs bij opdrachtverstrekking. Om de materie overzichtelijk te houden wordt in eerste lezing de factor marktsituatie op de prijsstelling uitgeschakeld om in een later stadium toegevoegd te worden.

Het effect van EMVI op de initiële inkoopprijs valt in twee cumulatieve facetten uiteen. Het eerste facet betreft de vorenbehandelde invloed van de EMVI-criteria op de kostprijs. Deze invloed zit in alle inschrijvingen en dus ook in de laagste inschrijving. Let op: het gaat dan over de laagste inschrijving bij een EMVI aanbesteding.

Het tweede facet zit in het aanbestedingsmechanisme. Dat betreft de situatie dat niet de laagste inschrijving maar een inschrijving met een hogere prijs als economisch meest voordelige uit de bus komt vanwege een hogere kwaliteitswaarde. Hiervoor zijn veel theoretische scenario's te bedenken tot en met heel sombere. Een somber voorbeeld: een inschrijver die alleen wenst te

concurreren op prijs, dus een prijsvechter, versus een inschrijver die primair voor kwaliteit gaat, dus met een hoge inschrijvingsprijs. De praktijk wijst uit dat dit een irreëel denkbeeld is. Concurrentie vindt plaats op zowel prijs als op kwaliteit. Dat is ook verklaarbaar. In een werkelijk concurrerende markt weet een inschrijver immers niet wat de concurrentie zal doen. Wil hij echt voor de opdracht gaan, dan kan hij beslist niet de gok nemen dat hij kwalitatief met kop en schouders boven de anderen zal uitsteken en daardoor meent een hoge inschrijvingsprijs neer te kunnen leggen. Nee, dan zal hij toch ook een behoorlijk concurrerende prijs neerleggen en daar bovenop naar een heel goede kwaliteitscore streven voor extra concurrentiekracht. Zeker waar criteria nauwelijks of niet kostprijsverhogend werken. De praktijk wijst dit ook uit. Zie volgende tabel.

Item	2008	2007	2006
Aantal aanbestedingen met EMVI	36 st	41 st.	37 st.
Laagste inschrijving is ook de economisch meest voordelige	26 st (72%)	27 st. (66%)	22 st. (60%)
Totaalsom laagste inschrijvingen bij de EMVI-aanbestedingen	534 MC	770 MC	1.231 MC
Totaalsom economisch meest voordelige inschrijvingen	548 MC	787 MC	1.243 MC
Σ verschil econ. meest voordelige en laagste inschrijvingen	14 MC	17 MC	12 MC
Verhogend effect aanbestedingsmechanisme	2,6%	2,2%	1%
Gemiddeld aantal inschrijvers	4,2	3,8	3,6

Een onderscheid tussen 2006 en 2007 is dat in 2007 al sterker op kwaliteit is gestuurd door hogere kwaliteitswaarden in te zetten (hoger percentage voor kwaliteit). Desondanks is in 2007 het aandeel van 66% voor 'laagste inschrijving is ook de economisch meest voordelige' hoger dan in 2006 toen het 60% was. In 2008 is dat met 72% nog nadrukkelijker het geval terwijl de ingezette kwaliteitswaarden in dat jaar weer hoger waren dan in 2007. Voorts blijkt dat het totaal verhogend effect op de opdrachtsom ten opzichte van de laagste inschrijvingen bij de EMVI-aanbestedingen slechts gering is met respectievelijk 2,6% (2008), 2,2% (2007) en 1% (2006). Dit onderbouwt bovenstaande gedachtegang.

Aangenomen mag worden dat bij daadwerkelijke concurrentie – bedoeld is een redelijk aantal inschrijvers van tenminste vier à vijf – de invloed van de factor marktsituatie op het inkoopprijsniveau groter is dan het effect van EMVI.

Maar als sprake is van weinig concurrentie vanwege de marktsituatie of van een heel smalle markt met slechts enkele (dominante) marktpartijen ligt dat anders. Bij drie en zeker bij twee inschrijvers kan het aanbestedingsmechanisme een groot prijsverhogend effect veroorzaken door de toenemende kans op groot verschil tussen de inschrijvingsprijzen. Als een hoge kwaliteitswaarde is ingezet en er is een groot verschil tussen de inschrijvingsprijzen, en de laagste inschrijving heeft een relatief lage kwaliteitsbeoordeling, dan kan zich de situatie voordoen dat gegund moet worden aan een inschrijver met een hoge,

zo niet fiks hoge, inschrijvingsprijs. Grote kans dat die prijs ruim boven de BE-raming ligt. Dan is er wel een echt probleem: je kunt niet om die economisch meest voordelige inschrijving heen, dus de prijs slikken of niet gunnen en daarmee de projectdoelstelling niet halen. Dat is ook een flater naar de markt: hoog inzetten op kwaliteit maar er uiteindelijk toch niet veel voor overhebben. Zeker bij dergelijke marktsituaties moet vermeden worden dat ongenueanceerde kwaliteitswaarden worden ingezet om dit soort brokken te voorkomen.

6.3

Effect EMVI op de uiteindelijke inkoopprijs

De uiteindelijke inkoopprijs bij de eindafrekening ligt vaak (aanzienlijk) hoger dan de initiële inkoopprijs door wijzigingen, aanvullingen (meerwerk) en claims. Sturen via EMVI kan daarop een gunstige invloed hebben. Zoals in de filosofie reeds is aangegeven zal EMVI de situaties van vechtgedrag beperken of zelfs voorkomen en daarmee ook beperkend werken op het claimgedrag. Door EMVI verdiepen inschrijvers zich beter in de materie en komen ze na gunning beter beslagen ten ijs. Dit heeft een gunstige invloed op het aantal wijzigingen en de zwaarte daarvan.

Door gericht op deze facetten via EMVI-criteria te sturen liggen hier potentiële mogelijkheden voor reductie van meerwerk, dus een beperktere toename van de inkoopprijs ten opzichte van de initiële prijs dan te doen gebruikelijk is bij aanbesteding op grond van laagste prijs. Feitelijk is dit een facet van prijsverlaging door toepassing van EMVI. Wat het totale effect van EMVI op het uiteindelijke inkooprijnsniveau zal zijn als samenstel van verhogende en verlagende invloeden, is afhankelijk van de aard van de EMVI-criteria en de specifieke kenmerken van de inkoop.

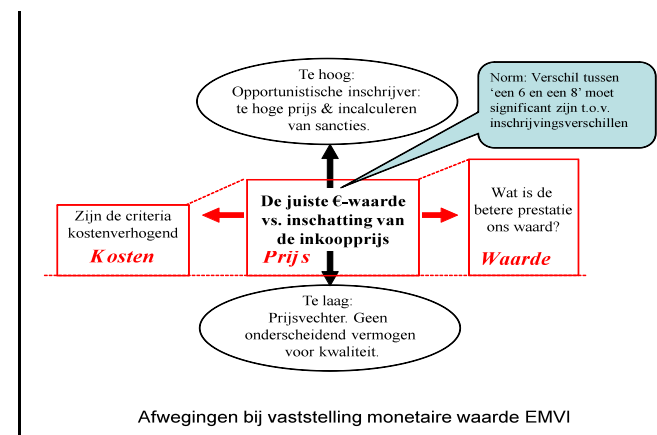
Bepalen van een evenwichtige kwaliteitswaarde

Bij het bepalen van de kwaliteitswaarde van EMVI-criteria gaat het om het evenwicht tussen uitersten. Kunst is om een evenwichtige doch voor de gewenste sturing doeltreffende €-waarde te kiezen. Daarbij zijn 3 invalshoeken te beschouwen: 1) de waardebeoordeling; 2) het kostprijs effect en 3) het inschrijfgedrag.

- **Waardebeoordeling:** wat is een betere prestatie ons waard? Komt de waardeanalyse uit op een lage kwaliteitswaarde dan heeft fors sturen op meerwaarde maar weinig zin; een prijsopdrijvend effect door EMVI is dan nauwelijks te rechtvaardigen.
- **Kostprijs effect:** waar het EMVI-criterium kostenverhogend werkt, dient de kwaliteitswaarde wel minimaal hoger te zijn dan het kostenverhogend effect.
- **Inschrijfgedrag:** een lage kwaliteitswaarde tendeeert naar prijsvechten, een hoge kwaliteitswaarde naar prijsopdrijving door opportunistisch inschrijven.

Dit is schematisch in onderstaand plaatje weergegeven. Horizontaal is de trits

kosten – prijs – waarde uitgezet. Verticaal betreft de mate van sturing.



Wordt EMVI toegepast, dan moet dat inschrijvers wel echt prikkelen. Inschrijvers moeten zich echt kunnen onderscheiden. Als de sturingskracht hoog wordt ingezet zijn risicobeperkende maatregelen mogelijk, bijvoorbeeld door een plafondbedrag voor de inschrijvingsprijs te stellen.



foto: Holgerlippmann

7 Beleid EMVI sancties

Zoals in paragraaf 2.4 onder 'Uitvoering contract' reeds is vermeld, leidt het niet voldoen aan dat wat in de inschrijving is voorgespiegeld tot effecten van concurrentievervalsing. Voorts wordt opdrachtgever wezenlijk tekort gedaan doordat hij dan minder (meer)waarde verkrijgt dan waar hij recht op heeft. Hiervoor wordt een sanctiebeleid toegepast zowel betreffende prestatiecriteria als kwaliteitscriteria.

Sanctiebeleid prestatiecriteria

De situatie bij prestatiecriteria is eenvoudig en rechttoe rechtaan. Voldoet opdrachtnemer niet aan de door hem zelf in zijn inschrijving opgegeven prestatie, dan blijft hij in gebreke en dupeert hij opdrachtgever direct. De schade voor opdrachtgever is meer dan de ingezette EMVI-waarde (prestatie-eenheidswaarde maal het aantal verzaakte prestatie-eenheden). Daarbovenop komt nog extra schade voor opdrachtgever omdat gedane beloftes naar de gebruikers en de omgeving bijgesteld moeten worden met kettingreacties tot gevolg. Ook brengt dit imagoschade voor RWS met zich mee. De totale schade is dan relevant hoger dan die door opdrachtgever in het EMVI-rekenblad is ingezet. Voorts zullen effecten optreden die als concurrentievervalsing zijn aan te merken. De te stellen boete is derhalve relevant hoger dan de ingezette EMVI-waarde. Het RWS beleid is dat de boete 1,5 keer hoger is dan de ingezette EMVI-waarde.

Opgelet moet worden dat, wanneer in het contract reeds een boete is opgenomen die is gekoppeld aan het onderwerp van een prestatie criterium, bijvoorbeeld een opleveringsdatum, er geen dubbeling ontstaat. De boete met betrekking tot het prestatie criterium prevaleert en de andere wordt weg gelaten.

Voorbeeld EMVI-sanctie bij een prestatie criterium

Als een kwaliteitswaarde van € 50.000,- per week 'eerder operationeel gereed' wordt gesteld, dan dient de te stellen boete bij overschrijden van door opdrachtnemer zelf opgegeven mijlpaal € 75.000,- per week te zijn.

Sanctiebeleid kwaliteitscriteria

De situatie bij kwaliteitscriteria ligt complexer. Zoals reeds in paragraaf 4.2 onder Uitvoeren contract is aangegeven, wordt tijdens de uitvoering op basis van het contractbeheersplan expliciet getoetst of opdrachtnemer ook daadwerkelijk in de praktijk brengt wat hij met de EMVI-criteria heeft voorgehouden. Dat is dus een facet van SCB. Presteert opdrachtnemer structureel minder, dan wordt – inherent aan de werkwijze SCB – een afwijking geconstateerd. Volgens de gebruikelijke routine bij SCB wordt vervolgens tot herstel/verbetering gekomen. Komt opdrachtnemer evenwel niet tot (voldoende) verbetering, dan wordt het opgeschaald naar het overlegniveau project-/contractmanagement opdrachtgever-opdrachtnemer. Als dat niet tot (voldoende) verbetering leidt wordt het verder opgeschaald tot het overlegniveau directieuren opdrachtgever-opdrachtnemer. Leidt ook dat niet tot (voldoende) verbetering, dan is sprake van een blijvende afwijking in het waarmaken van de EMVI belofte. Hierdoor wordt opdrachtgever wezenlijk gedupeerd. Voorts zullen ook hier effecten optreden die als concurrentievervalsing zijn aan te merken.

Op zo'n blijvende afwijking vindt sanctie plaats.

De te stellen sanctie wordt direct gekoppeld aan de mate van uiteindelijk minder scoren dan bij de EMVI-beoordeling van de inschrijving voor betreffend

(sub)criterium. Het RWS beleid is dat de sanctie anderhalf keer het verlies aan kwaliteitswaarde bedraagt.

Er is alleen aanleiding voor zo'n eindbeoordeling en daaruit voortkomende boete als er sprake is van een wezenlijke structurele afwijking. Een geconstateerde incidentele afwijking of een lichte afwijking (bijvoorbeeld een 7,5 ten opzichte van een 8) bij een criterium is weliswaar aanleiding voor verbetering via evaluatie en eventueel escalatie, maar is geen aanleiding tot een boete.

Voorbeeld EMVI-sanctie bij een kwaliteitscriterium

De maximale waarde van een (sub)criterium is ingezet op € 200.000. De beoordeling van dat subcriterium in betreffende inschrijving bedroeg een 8. Tijdens de realisatie wordt de betreffende belofte niet concreet waargemaakt met gevolg dat een afwijking wordt geregistreerd. De afwijking wordt niet verholpen, ook niet na opschaling. Opdrachtnemer blijft op een wezenlijk te laag kwaliteitsniveau steken. Dat is aan het einde van het realisatietraject aanleiding voor een eindbeoordeling voor dat (sub) criterium. Deze eindbeoordeling komt uit op een 6,5. Het verlies aan kwaliteitswaarde is dan $(8 - 6,5) * € 200.000 / 4 = € 75.000$. De sanctie (boete) bedraagt derhalve $1,5 * € 75.000 = € 112.500$.

De vorenbeschreven gang van zaken bij kwaliteitscriteria legt een zware claim op de consistentie van het beoordelen. Die moet in de eindfase van het realisatietraject stroken met de eerder verrichte beoordeling van de inschrijving. De beste waarborg daarvoor is dat dit gebeurt door hetzelfde beoordelings-team. Consequentie hiervan is dat de leden van een beoordelingsteam in een later stadium nogmaals opgeroepen moeten kunnen worden voor de eindbeoordeling. Dat zal niet altijd (meer) mogelijk zijn. Daarom – en überhaupt altijd voor de zorgvuldigheid – moet de onderbouwing van de beoordelingen van de inschrijvingen goed beargumenteerd vastliggen opdat daarop later teruggegrepen kan worden.

Voor de volledigheid: mocht blijken dat opdrachtnemer in de realisatie tot een nog betere score is gekomen dan bij zijn inschrijving, dan leidt dat niet tot toekennen van een bonus.

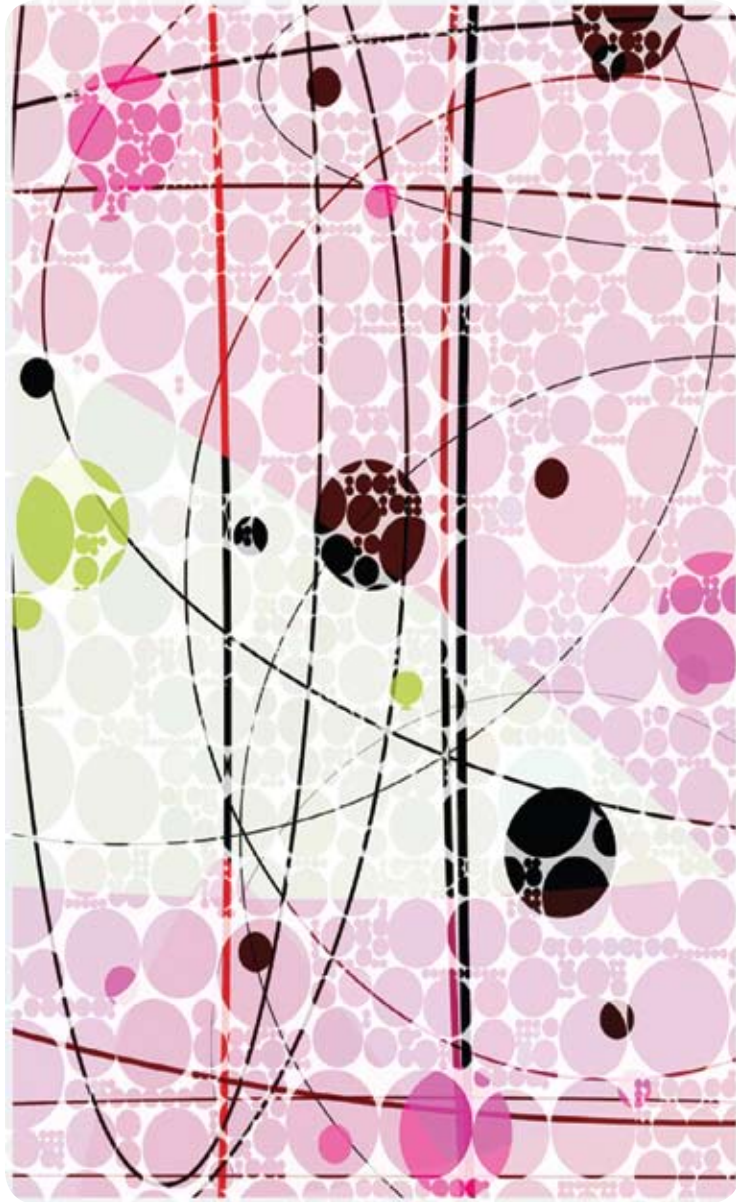


foto: Holgerlippmann

Bijlage

A EMVI-model RWS

A.1 Tabel EMVI-criteria

Subcriterium	Onderdeel	Aandachtspunten	Doelstelling Opdrachtgever
1.1	1.1.1		
	1.1.2		
1.2	1.2.1		
	1.2.2		
2.1	2.1.1		
	2.1.2		
2.2	2.2.1		
3.1	3.1.1		
	3.1.2		
	3.1.3		
3.2	3.2.1		
	3.2.2		
3.3	3.3.1		
	3.3.2		
4.1	4.1.1		
	4.1.2		
<prestatie-eenheid, limiet aantal prestatie-eenheden, referentie>			

< onder de tabel: ruimte voor bondige toelichting op een criterium/subcriterium/onderdeel/aandachtspunten uit de tabel EMVI-criteria >

A.2 Rekenblad EMVI, model A

<voor de situatie dat de maximale kwaliteitswaarde is toegekend op het niveau subcriterium>

Criterium	Subcriterium	Maximale kwaliteitswaarde (€)	Beoordelingscijfer	Behaalde kwaliteitswaarde (€)	Totale (€)
1. (kwaliteitscriterium)	1.1				
	1.2				
2. (kwaliteitscriterium)	2.1				
	2.2				
3. (kwaliteitscriterium)	3.1				
	3.2				
	3.3				
4. (kwaliteitscriterium)	4.1				
Kwaliteitswaarde kwaliteitscriterium 1 t/m 4					
Kwaliteitswaarde prestatiecriterium 5					
Totale kwaliteitswaarde					
Inschrijvingsprijs					
Fictieve inschrijvingsprijs		(Inschrijvingsprijs minus Totale kwaliteitswaarde)			

Geel gemarkeerd: ingevuld bij de aanvraag
Rood gemarkeerd: kan direct na de aanbesteding reeds worden ingevuld
Grijs gemarkeerd: invullen nadat de beoordelingscijfers zijn vastgesteld

Rekenblad EMVI, model B

<voor de situatie dat de maximale kwaliteitswaarde is toegekend op het niveau onderdeel>

Criterium	Subcriterium	Onderdeel	Maximale kwaliteitswaarde (€)	Beoordelingscijfer	Behaalde kwaliteitswaarde (€)	Totaal (€)	
	1.1	1.1.1					
		1.1.2					
	1.2	1.2.1					
		1.2.2					
	2.1	2.1.1					
		2.1.2					
		2.1.3					
	2.2	2.2.1					
	3.1	3.1.1					
		3.1.2					
	3.2	3.2.1					
	3.3	3.3.1					
		3.3.2					
	4.1	4.1.1					
		4.1.2					
	kwaliteitswaarde criterium 1 t/m 4						
	kwaliteitswaarde prestatiecriteria 5 : : prestatie-eenheden à € / prestatie-eenheid						
	Totale kwaliteitswaarde						
Inscriptieprijs							
Fictieve inschrijfprijs (Inscriptieprijs minus Totale kwaliteitswaarde)							

Geel gemarkeerd: ingevuld bij de uitvraag

Grijs gemarkeerd: invullen nadat de beoordelingscijfers zijn vastgesteld

Toelichting op rekenblad EVMI

Er wordt onderscheid gemaakt tussen kwaliteitscriteria en prestatiecriteria. Bij een prestatiecriterium wordt direct, dus zonder kwaliteitsbeoordeling, de behaalde kwaliteitswaarde berekend via vermenigvuldiging van het in de inschrijving opgenomen aantal prestatie-eenheden met de waarde per prestatie-eenheid. Bij kwaliteitscriteria is dat niet mogelijk en wordt de behaalde kwaliteitswaarde verkregen via een beoordelingscijfer.

Maximale kwaliteitswaarde

In het rekenblad EMVI is vermeld wat de maximaal te behalen kwaliteitswaarden zijn. Deze zijn zichtbaar gemaakt op het niveau subcriterium / onderdeel.

Beoordelingscijfer

Op het niveau waarop de maximale kwaliteitswaarde zichtbaar gemaakt is, wordt ook een beoordelingscijfer gegeven.

De reeks beoordelingscijfers loopt van 10 tot en met 2. Een door het beoor- delingsteam toegekend beoordelingscijfer betreft telkens een teamresultaat in consensus en geen gemiddelde van individuele beoordelingscijfers. Ten opzich- te van de cijferreeks 10 t/mtot en met 2 mag door het team nog slechts een verdere verfijning op een half punt nauwkeurigheid toegekend worden, derhalve 10 - 9,5 - 9 - 8,5 enzovoort.

Behaalde kwaliteitswaarde

Bij het beoordelingscijfer 10 wordt de maximale kwaliteitswaarde toegekend. De relatie tussen 'Beoordelingscijfer' en 'Behaalde kwaliteitswaarde' is verder lineair. Onderstaande tabel bevat het overzicht van de beoordelingscijfers met bijbehorende kwaliteitswaarden.

Beoordelingscijfer	Waardering	% van maximale kwaliteitswaarde
10	Uitmuntend	100
9,5		87,5
9	Uitstekend (veel meerwaarde)	75
8,5		62,5
8	Goed (aanzienlijke meerwaarde)	50
7,5		37,5
7	Ruim voldoende (duidelijk aanwijzbare meerwaarde)	25
6,5		12,5
6	Neutraal (geen meerwaarde)	0
5,5		- 12,5
5	Onvoldoende	- 25
4,5		- 37,5
4	Ruim onvoldoende	- 50
3,5		- 62,5
3	Slecht	- 75
2,5		- 87,5
2	Zeer slecht	- 100

De lineaire relatie: 'Behaalde kwaliteitswaarde' = ('Beoordelingscijfer' – 6)/4 * 'Maximale kwaliteitswaarde'.

Beoordelingscijfer beneden 6

Vooropgesteld: de verwachting is dat een score lager dan 6 tot de uitzonderingen behoort. Immers, de doelstelling van EMVI is sturen op meerwaarde en derhalve zullen daarop anticiperende inschrijvers als regel ten minste een 6 willen scoren.

Een beoordelingscijfer beneden 6, dus een inschrijving kwalitatief onvoldoende op één of meerdere <subcriteria/onderdelen>, behoeft als regel niet tot afwijzing te leiden. De overwegingen hierbij zijn de volgende.

- Bij een criterium dat dient ter stimulans tot leveren van een betere prestatie ten opzichte van een expliciete eis uit de vraagspecificatie of programma van eisen en waarbij de situatie optreedt dat niet aan die eis wordt voldaan, is primair sprake van een ongeldige aanbidding. Op grond daarvan dient afwijzing plaats te vinden. Geven van een beoordelingscijfer, in dat geval minder dan 6, is dan niet meer aan de orde. In plaats van een enkelvoudige eis kan een criterium ook betrekking hebben op een aangegeven set van samenhangende expliciete eisen.
- Bij een criterium, dat niet is gerelateerd aan een expliciete eis vastgelegd in de vraagspecificatie of het programma van eisen, kan ruimte zijn voor mindere waardering dan neutraal zonder dat afwijzing dient plaats te vinden. Toekennen van een negatieve kwaliteitswaarde kan bijvoorbeeld gerechtvaardigd zijn als een door inschrijver beschreven werkwijze voor opdrachtgever een nieuw of groter risico met zich meebrengt.

Ten aanzien van het bedoelde onder punt 1: in de tabel EMVI-criteria is zo'n criterium expliciet gerelateerd via verwijzing naar betreffende eis (set van samenhangende eisen) in de vraagspecificatie of programma van eisen.

Ten aanzien van het bedoelde onder punt 2: in een situatie dat een beoordelingscijfer lager dan 6 wel tot afwijzing zal leiden, vermeldt de aanbestedder expliciet op welk subcriterium of onderdeel dit van toepassing is en vanaf welk cijfer afwijzing plaatsvindt. Bijvoorbeeld bij 4 of lager. Uiteraard kan dit voor meer dan één subcriterium of onderdeel gelden.

B

Waardekwantificering

Aan het definiëren van waarde gaat waardeoriëntatie vooraf. Waar kan waarde allemaal wel niet inzitten, waar zit nut? Dat kan plaatsvinden met behulp van waardebegrippen.

Omdat waarde subjectief is, moeten waardebegrippen, om ze zo bruikbaar mogelijk te maken, zo specifiek mogelijk zijn. Ze moeten zo gedetailleerd mogelijk aangrijpen bij het nut dat het product de gebruiker of bezitter biedt. Waardebegrippen die louter uitgaan van de producten sec voldoen niet aan deze eis. Dan wordt voorbij gegaan aan waar het product voor aangewend wordt. Hoe specifiek een waardebegrip is afgestemd op de aanwending van het product, des te effectiever zinnige waardekwantificering kan plaatsvinden.

In de OEI systematiek, een gezaghebbende leidraad voor het opstellen van (maatschappelijke) kosten-baten analyses, komt het begrip waarde overeen met 'het totaal van in geld uitgedrukte baten'.

Bij het genereren van waarde komen baten voort uit:

- directe effecten: effecten op life cycle kosten van het object;
- indirecte effecten: effecten op gebruiksfunctie en omgeving;
- externe effecten: niet geprijsde effecten op bijvoorbeeld natuur en milieu.

Waarde in de praktijk

Er is een beeld verzameld hoe het begrip waarde in de bouwsector in de praktijk gebruikt wordt en hoe dat in geld wordt uitgedrukt. Het resultaat is een lijst van waardebegrippen met bijbehorende kwantificeringsmethoden. Zie bijlage 5 van de publicatie Quick Scan Waardekwantificering (Waarde en methoden om waarde te kwantificeren in de bouwsector) op de website <http://www.psb.nl/upload/documents/Projecten/Eindrapport%20O20a%20.pdf>.

In het kader van toepassing van waarde voor EMVI-criteria zijn de volgende waardebegrippen uit die bijlage 5 relevant. Ze zijn opgesomd in alfabetische volgorde.

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| — Archeologische waarde | Milieuwaarde |
| — Belevingswaarde | Mobiliteitswaarde |
| — Contante waarde | Natuurwaarde |
| — Constructieve waarde | Netto contante waarde |
| — Culturele waarde | Omgevingswaarde |
| — Directe gebruikswaarde | Recreatiewaarde |
| — Ecologische waarde | Restwaarde |
| — Emotionele waarde | Psychologische waarde |
| — Esthetische waarde | Sloopwaarde |

— Functionele/technische waarde	Sociaal culturele waarde
— (Eind)gebruikerswaarde	Stakeholderswaarde
— Initiële waarde	Statuswaarde
— Kwaliteitswaarde	Symbolische waarde
— Maatschappelijke waarde	Toekomstwaarde

De opsomming in de bijlage 5 is omvangrijk maar zeker niet compleet. Hier volgen er nog enkele.

- Gedragswaarde:
waarde die aan gedragspatronen wordt toegekend
- Risicowaarde:
waarde die een risico vertegenwoordigt
- Tijdswaarde:
waarde die het element tijd vertegenwoordigt
- Servicewaarde:
waarde die een facet van service vertegenwoordigt
- Risicodekkingswaarde:
waarde die een vorm van risicodekking vertegenwoordigt

Voor het analyseren van de intrinsieke waarde die aan een EMVI-criterium – op decompositieniveau ‘subcriterium’ dan wel ‘onderdeel’ – toegekend kan worden kan uit een heel scala aan waardebegrippen geput worden. Enige creativiteit daarbij is wel op zijn plaats.

In deze bijlage wordt niet nader ingegaan op de kwantificeringsmethoden, zoals vermeld in bijlage 5 van de publicatie Quick Scan Waardekwantificering, waarmee de intrinsieke waarde van een criterium kwantitatief verkregen kan worden. Methodisch kwantificeren van waarde is een vak apart en behoort niet direct tot het instrument EMVI. Het is wel een noodzakelijke conditie voor het adequaat toepassen van EMVI.

Waarde bij indirecte effecten

Baten die voortkomen uit indirecte effecten moeten niet worden onderschat. De aan die baten ten grondslag liggende waardebegrippen kunnen zeer belangrijk zijn. Hiervoor het volgende voorbeeld.

Dit rapport is tot stand gekomen
met dank aan de volgende partij:



Rijkswaterstaat
Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Transumo heeft met het project 'Transitie naar hindervrij en duurzaam bouwen' een belangrijke slinger gegeven aan het onderzoeken van de mogelijkheden om met minder hinder te bouwen aan de rijksweg.

Acht organisaties hebben de handen ineen geslagen om de mogelijkheden te onderzoeken om te bouwen met minder hinder. Dit heeft geresulteerd in een vierluik. Het vierluik presenteert drie perspectieven op hindervrij en duurzaam bouwen in afzonderlijke rapporten, aangevuld met een synthese-rapport dat de drie perspectieven bij elkaar brengt.

Het nu voorliggende rapport is een van de onderdelen van dit vierluik en gaat in op de mogelijkheden om middels contracten en aanbesteding te sturen op minder hinder bij wegwerkzaamheden.

De hele reeks bestaat uit:

- het synthese-rapport,
transitie naar hindervrij en duurzaam bouwen;
een samenvatting van alle bevindingen.
- handleiding EVMI Rijkswaterstaat 2009,
sturend aanbesteden via gunnen op meerwaarde;
een tip voor iedereen die met contracten en aanbesteden aan de slag wil
- mobiliteitsmanagement,
een werkwijzer om hinder te verminderen;
uitgebreid verrijkt met casuïstiek
- minder hinder inbouwen,
bouwtechnologische innovaties om hinder te beperken;
uitgebreid verrijkt met casuïstiek