

Handleiding EMVI Rijkswaterstaat 2011

Sturend aanbesteden via gunnen op meerwaarde

Datum 23 augustus 2011
Status Externe versie
Versie 2011 1.0a PV
Verbeteringen en wijzigingen (ten gevolge van vaststelling EMVI-kader in DT-RWS) werden doorgevoerd ten opzichte van Handleiding 2010

Deze handleiding bevat het kader voor de methodiek waarmee Rijkswaterstaat het gunningscriterium Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) toepast voor Werken, Diensten en Leveringen. Daarnaast vormt het een leidraad voor de praktische invulling van de werkzaamheden bij het toepassen van EMVI.

Disclaimer: Hoewel het streven van Rijkswaterstaat is om zoveel mogelijk conform de kaders en de hier beschreven optimale lijn te handelen, kan niet uitgesloten worden dat bij projecten - om uiteenlopende (projectspecifieke) redenen - afgeweken wordt van deze handleiding. Een afwijking van deze handleiding kan nimmer een grond zijn voor een juridische vordering; de projectspecifieke aanbestedings- en contractstukken zijn beslissend. Aan deze handleiding kunnen dan ook geen rechten worden ontleend.

Deze handleiding is een uitgave onder de verantwoordelijkheid van IMG.

Hugo Crucq
Wim Bossink

Inhoud

1. DOELSTELLING DOCUMENT	4
2. INLEIDING	4
2.1 HISTORIE EMVI BIJ RWS.....	4
2.2 HOOFDPRINCIPE VAN DE BEREKENINGSMETHODIEK.....	4
2.3 BESLUIT TOT AANPASSEN METHODE VAN RWS.....	5
3. FILOSOFIE	5
4. FUNCTIE VAN EMVI IN DE RWS INKOOPSTRATEGIE	6
5. DE TOEPASSING VAN EMVI IN DE RWS ORGANISATIE	6
5.1 HET EMVI-MODEL.....	6
5.2 BELEIDSCRITEIA EN STANDAARDEN.....	6
6. AANBESTEDINGSWIJZE BIJ TOEPASSEN VAN EMVI	6
7. DE PLAATS VAN EMVI IN HET INKOOPPROCES	7
8. EMVI IN EEN PROJECTPROCES	8
9. HET EMVI-MODEL RWS	10
10. TABEL EMVI-CRITERIA	10
10.1 DEFINIËREN CRITERIA, TOEPASSEN VAN DECOMPOSITIE.....	10
10.2 ONDSCHIED TUSSEN SELECTIECRITERIA EN GUNNINGSCRITEIA.....	12
10.3 VERSCHILLENDE SOORTEN GUNNINGSCRITEIA.....	13
10.4 WELKE GUNNINGSCRITEIA ZIJN ZOAL MOGELIJK.....	14
11. REKENBLAD EMVI	15
12. BEOORDELEN INSCHRIJVINGEN	16
12.1 DEFINIËREN CRITERIA EN BEOORDELEN INSCHRIJVINGEN IN ELKAARS VERLENGDE.....	16
12.2 PROCESMATIGE VOORBEREIDING VAN DE BEOORDELING.....	17
12.3 INHOUDELIJKE VOORBEREIDING VAN DE BEOORDELING.....	18
12.4 HET BEOORDELEN.....	19
12.5 TOEKENNEN VAN EEN BEOORDELINGSCIJFER, NAUWKEURIGHEID.....	20
12.6 ONDERLING VERGELIJKEN ALLEEN ALS HULPMIDDEL BIJ BEOORDELEN.....	20
13. WAARDEBEPALING VAN CRITERIA	21
13.1 HET BEGRIP WAARDE.....	21
13.2 STUURKRACHT VANUIT HET RWS BELEID, EXTRA NUT.....	22
14. EFFECT VAN EMVI OP KOSTPRIJS EN INKOOPPRIJS	22
14.1 EFFECT VAN EMVI OP DE KOSTPRIJS.....	23
14.2 EFFECT VAN EMVI OP DE INKOOPPRIJS.....	23
14.3 EFFECT EMVI OP DE UITEINDELIJKE KOSTEN VAN HET PROJECT.....	24
14.4 BEPALEN VAN EEN EVENWICHTIGE KWALITEITSWAARDE.....	24
15. TOEPASBAARHEID VAN HET EMVI-MODEL VOOR DIENSTEN EN LEVERINGEN	25
16. AFWIJZEN VANWEGE EEN ONVOLDOENDE BEOORDELINGSCIJFER	26
16.1 INBOUWEN MOGELIJKHEID VAN AFWIJZEN.....	26
16.2 ONDSCHIED MET ONGELDIGE INSCHRIJVING.....	26

16.3	TOEPASSEN VAN KNOCK-OUT	26
16.4	WANNEER KNOCK-OUT TOEPASSEN	26
16.5	BEOORDELEN EN ARGUMENTEREN BIJ AFWIJZING.....	28
17.	GUNNEN VAN PERCELEN BIJ TOEPASSEN VAN EMVI	28
18.	HET BEOORDELEN VAN ALLE GELDIGE INSCHRIJVINGEN	29
19.	BELEID EMVI SANCTIES.....	29
	BIJLAGE 1 EMVI-MODEL RWS TABEL EMVI-CRITERIA PROJECT	
	32
	BIJLAGE 2 WAARDEKWANTIFICERING.....	36

1. Doelstelling document

In deze handleiding 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 een praktische handleiding voor onderwerpen die aan de orde komen bij het toepassen van EMVI.

2. Inleiding

2.1 *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 werd dit nog verder uitgewerkt. Inmiddels zijn met de EMVI-systematiek allerlei ervaringen opgedaan.

In juni 2007 heeft PSI-Bouw, onder auspiciën van de CROW, de systematiek 'Gunnen op waarde' geïntroduceerd via de uitgave 'Gunnen op waarde; hoe doe je dat?'¹. 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. Tussen vertegenwoordigers van RWS en CROW zijn in 2008 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 enkele aanpassingen in de RWS EMVI-methodiek die werden verwerkt in de Handleiding EMVI 2009. Daarmee werd verregaande synergie met Gunnen op waarde bereikt betreffende de berekeningsmethodiek van prijscorrectie. De aanpassingen zijn mede voortgekomen uit de besprekingen met de EMVI-ambassadeurs van de RWS-diensten. De voorliggende Handleiding EMVI 2011 is ontstaan door verdere verbetering van de voorgaande versies, aangevuld met EMVI-kaderstelling door het DT-RWS.

2.2 *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. De berekeningsmethodiek van de ratio houdt in dat de verhouding waarde / prijs wordt bepaald. Deze ratio geeft aan hoeveel waarde per te betalen Euro wordt aangeboden. RWS past uitsluitend de berekeningsmethodiek van prijscorrectie toe.

¹ Betreffende de methode 'Gunnen op waarde' is door de CROW Publicatie 253 'Gunnen op waarde: hoe doe je dat?' uitgegeven.

2.3 *Besluit tot aanpassen methode van RWS*

De essentiële wijzigingen in 2009 ten opzichte van de Handreiking 2006 betroffen:

1. Directe toekenning van waarde (uitgedrukt in euro's) aan de gunningscriteria op basis van waardekwantificering (in plaats van een percentage t.o.v. de inschrijvingsprijzen).
2. Uitsluitend directe beoordeling van de inschrijvingen; aan de inschrijving wordt een cijfer toegekend dat niet beïnvloedt wordt door het aantal inschrijvingen en waarbij ook geen kunstmatige delta wordt toegepast door spreiding van de cijfers over de beschikbare schaal (er wordt dus wel gekeken naar het "niveau" van de andere inschrijvingen bij het geven van een cijfer, maar de "methode onderling vergelijken" waarbij spreiding over de schaal plaatsvond, wordt niet meer toegepast).
3. De reeks van beoordelingscijfers omvat nu 6 t/m 10 voor positieve beoordeling (in plaats van 0 t/m 4) en 5 t/m 2 voor negatieve beoordeling (in plaats van -1 t/m -4).

3. Filosofie

Als regel ligt het belang van een aanbesteder/opdrachtgever bij meer facetten dan kaal de prijsstelling (inschrijvingsprijs). Bij het gunningscriterium "laagste prijs" is de prijsstelling van de inschrijvers gericht op de minimale vereisten conform de vraagspecificatie, omdat concurrentie alleen op prijs kan plaatsvinden. Voor inschrijvers heeft het dan geen zin om meer aan te bieden dan de minimale vereisten, omdat daar geen enkele waardering tegenover staat van de kant van aanbesteder. Extra's werken zelfs in het nadeel van de inschrijver als deze kostenverhogend zijn. Ook bij de contractuitvoering zal de opdrachtnemer zich dan strikt beperken tot het minimaal vereiste. Deze opstelling werkt conflicten in de hand, en het gevolg is een vechtcultuur met passief opereren en loeren op meerwerk. Keuze van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving als gunningscriterium en het daarbij 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 de wensen van de aanbesteder, stimuleert de aanbesteder de inschrijvers tot het genereren van meerwaarde, omdat de inschrijver daarmee een betere concurrentiepositie kan bereiken. Dan vindt concurrentie plaats op én prijs én kwaliteit.

Door stimulansen in te bouwen wenst de aanbesteder te bereiken dat inschrijvers zo goed mogelijk op zijn belangen inspelen. De stimulansen, in aanbestedingsjargon gunningscriteria, moeten als onderdeel van de uitvraag concreet en eenduidig zijn (SMART) inclusief de achterliggende bedoeling (doelstelling van aanbesteder/opdrachtgever). Dan kunnen inschrijvers daar zo optimaal mogelijk op inspelen. Het gaat dus primair om sturing geven. Een veel optredend misverstand is dat EMVI er is voor onderscheidend vermogen. Onderscheidend vermogen is echter niet de doelstelling maar een gevolg.

Met de term aanbesteder/opdrachtgever worden twee van elkaar onlosmakelijke rollen aangeduid. Ten eerste de aanbesteder die met de EMVI stuurt en vervolgens de opdrachtgever die bewaakt dat de winnende inschrijver zijn bieding ook waar maakt.

4. Functie van EMVI in de RWS inkoopstrategie

Het RWS-beleid is om opdrachten zoveel mogelijk op basis van EMVI aan te besteden. Bij de toepassing van EMVI gaat het om een "goede prijs-kwaliteitverhouding voor de gevraagde producten en diensten". Een goede prijs-kwaliteitverhouding betreft ook het vraagstuk van hoeveel op een EMVI-criterium wordt ingezet; de maximaal te behalen kwaliteitswaarde gegeven de bedrijfseconomische raming. Als de EMVI niet in balans is (in welk geval de te behalen kwaliteitswaarden niet goed op elkaar zijn afgestemd) komt dat de prijs-kwaliteitverhouding niet ten goede. Met de opdrachtgever van het project dient dan ook in een vroeg stadium zorgvuldig afgestemd te worden welke monetaire waarden voor de EMVI-criteria worden ingezet.

5. De toepassing van EMVI in de RWS organisatie

5.1 Het EMVI-model

De onderhavige handleiding is kaderstellend betreffende de wijze van toepassen van EMVI in de RWS aanbestedingen voor zowel werken als diensten als leveringen.

5.2 Beleidscriteria en standaarden

Rijkswaterstaat wil bij de inkoop 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. Voortschrijdend inzicht is inmiddels dat *veiligheid* nimmer uitwisselbaar kan zijn tegen andere waarden, zodat veiligheid op andere wijze geborgd dient te worden en **niet** thuishoort in de EMVI. De overige drie beleidscriteria zijn door hun hoge abstractie zo ruim en veelomvattend dat ze vaak voldoende dekkend zullen zijn voor de meest voorkomende kwaliteitscriteria bij de aanbestedingen. Er dient echter voor gewaakt te worden dat op teveel criteria tegelijk gestuurd wordt. Daarom hoeven niet alle beleidscriteria in elke aanbesteding toegepast te worden, maar dient een logische keuze gemaakt te worden gezien de aard van het project. Naast de beleidscriteria blijft er dan ook ruimte om projectspecifieke kwaliteits-, prestatie- en prijscriteria met daaraan verbonden projectspecifieke kwaliteitswaarden bij te voegen. Beleid is om **niet meer dan drie hoofdcriteria** te hanteren. Deze hoofdcriteria kunnen wel bestaan uit meerdere verschillende sub-criteria, mits deze maar een samenhangend geheel vormen. Ook voor de subcriteria is belangrijk het aantal zoveel mogelijk te beperken.

De opdrachtgever zal een zorgvuldige projectspecifieke afweging dienen te maken op welke criteria hij wil sturen, waarbij ook de beleidscriteria in de afweging betrokken dienen te worden. De uiteindelijke *invulling* van de EMVI is altijd projectspecifiek en kan in die zin nooit gestandaardiseerd worden.

6. Aanbestedingswijze bij toepassen van EMVI

Bij het gunningscriterium EMVI wordt naast de aanbestedingscommissie een daarvan onafhankelijk beoordelingsteam ingesteld. Het volgende wordt in acht genomen.

1. De inschrijving bestaat uit 2 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.
2. 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 gewaardeerd moeten worden. Meer is dus ballast.
3. De structuur van deel 2 wordt voorgeschreven via een inhoudsopgave in het inschrijvings- en beoordelingsdocument (of in een nog traditioneel opgezet bestek).
4. 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.
5. Na ontvangst van de inschrijvingen checkt de aanbestedingscommissie de geldigheid – met uitzondering van de technische grondslag – van elk der inschrijvingen en verzoekt zo nodig en waar mogelijk om herstel of aanvulling.
6. Van de via punt 5 geldig verklaarde inschrijvingen overhandigt de aanbestedingscommissie deel 2 aan (de voorzitter van) het beoordelingsteam. De aanbestedingscommissie zorgt ervoor dat deel 2 compleet is en verschoond is van prijsinformatie en voorts dat de leden van het beoordelingsteam gedurende het beoordelingsproces geen toegang hebben tot informatie over de inschrijvingsprijzen (absolute scheiding, ook wel *Chinese Wall* genoemd).
7. Zodra het beoordelingsteam constateert dat in een inschrijving een strijdigheid met de eisen en/of voorwaarden van het contract (bestek) aangetroffen wordt, vindt overleg plaats met aanbestedingscommissie teneinde door de opdrachtgever te laten vaststellen of de inschrijving als ongeldig wordt aangemerkt.
8. 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.
9. Zodra het beoordelingsteam alle beoordelingsresultaten traceerbaar 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 economisch meest voordelige inschrijving.
10. In het kader van de mededeling naar inschrijvers van het voornemen tot gunning wordt aan elke inschrijver het aanbestedingsresultaat meegedeeld.
11. Als onderdeel van de in punt 10 bedoelde mededeling wordt elk der inschrijvers uitgenodigd om individueel het EMVI beoordelingresultaat te komen bespreken. Indien de inschrijver een gesprek wenst, vindt dit gesprek nog binnen de alcateltermijn plaats. Ook in het geval dat niet tot gunning wordt overgegaan vindt zo'n uitnodiging plaats.

7. De plaats van EMVI in het inkoopproces

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) wordt gecommuniceerd zodat de markt zich daarop organisatorisch kan instellen. Opnemen van de EMVI-criteria in de publicatie is altijd 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 verwezenlijkt.

Tijdens de aanbestedingsprocedure dienen de criteria niet meer te worden aangepast. Eenmaal onderweg mag de koers niet verlegd worden door criteria te veranderen, weg te nemen, toe te voegen of kwaliteitswaarden te veranderen. De koers verleggen vraagt te veel van de inschrijvers. Denk daarbij aan extra tender resources, toenemende transactiekosten en dreigende tijdnoed. Tussentijds wijzigen leidt ook tot een minder optimaal resultaat voor de aanbestedder; eerder door de inschrijver gemaakte keuzes zullen niet meer optimaal blijken te zijn, doch de tijd te kort (en de kosten te hoog) om opnieuw te beginnen. Impliciet betaalt de aanbestedder daarvoor altijd de rekening, omdat hij een sub-optimale oplossing krijgt aangeboden. Tussentijds wijzigen is ook helemaal niet nodig als de EMVI-criteria tijdig worden opgezet waardoor ze goed zijn uitgekristalliseerd ten tijde van de start van de aanbestedingsprocedure. EMVI-criteria geven aan waar de opdrachtgever op wil sturen, en dat is onafhankelijk van het aanbod van de opdrachtnemer zodat dit sturingsmechanisme voor de aanbesteding definitief vastgezet moet worden; anders zouden de spelregels tijdens het spel nog gewijzigd worden. Wijzigen van de criteria of van de kwaliteitswaarden na de aanbestedingsdatum is strijdig met het aanbestedingsrecht.

8. 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 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. Dat is direct af te leiden van de zaken waarop het project intern wordt gestuurd en waar de grootste risico's zitten. 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.

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.

Marktbenadering/opstellen contract

In de periode dat de uitvraag gereed 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. 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

Zodra na de aanbesteding een EMVI beoordeling is afgerond wordt door de aanbestedingscommissie het Gunningsbesluit opgesteld voor de Opdrachtgever. In dit gunningsbesluit wordt expliciet aangegeven wat het effect van EMVI is geweest. Nadat het voornemen tot gunning is meegedeeld aan de inschrijvers vinden gedurende de alcateltermijn individuele gesprekken plaats ter bespreking van het eigen EMVI-resultaat. Dit gebeurt voor zover inschrijvers positief op de (nadrukkelijke) uitnodiging daartoe hebben gereageerd.

Voorbereiden contractuitvoering

In de project start-up bijeenkomst wordt expliciet aandacht besteed aan de EMVI-doelstellingen en de wijze waarop daar door de opdrachtnemer invulling aan is gegeven in zijn inschrijving. Op het overlegniveau 'directeur OG – Directeur ON' vormt de EMVI-doelstelling en de borging van het EMVI resultaat een structureel agendapunt.

Indien de EMVI-beoordeling van de winnende deelnemer op een criterium (niet zijnde een knock-out criterium) een onvoldoende opleverde, is het in het belang van beide partijen dat wordt besproken hoe de opdrachtnemer op dit punt tot verbetering kan komen. Indien de kwaliteit onder de maat is, kan dat voor de opdrachtnemer immers ook onnodige vertraging of extra kosten met zich mee brengen. Bij het voorbereiden van de contractuitvoering kan de opdrachtgever suggesties aanreiken hoe de opdrachtnemer deze risico's kan beperken, zodat een "win-win"-situatie ontstaat. Bij overeenstemming over deze maatregelen kan een en ander in het contractbeheersplan worden opgenomen, zulks om te borgen dat de verbetering ook waargemaakt wordt. Bij het definitief afronden van het contractbeheersplan wordt hetgeen opdrachtnemer in het kader van EMVI heeft beloofd in zijn inschrijving, opgenomen in het contractbeheersplan en het effect op het risicodossier verwerkt. Een goede referentie daarvoor is de decompositie methode volgens de Tabel EMVI-criteria en de elementen van vakmanschap die de beoordelaar heeft uitgewerkt, zie par. 10.3 en 10.4.

Uitvoeren contract

De beloftes betreffende de EMVI-criteria, neergelegd in de inschrijving, zijn onderwerp van monitoring tijdens de uitvoering van het contract. In SCB-termen betreft dat toetsing/auditing. In het contractbeheersplan krijgen deze beloftes daartoe een expliciete plaats. Deze toetsing zal met name op systeem- en procesniveau liggen. Maar waar een EMVI-criterium rechtstreeks betrekking heeft op productkwaliteit, bijv. een langere levensduur, moet (ook) een producttoets zeker niet geschuwd worden. Dit is belangrijk vanwege het optreden van concurrentievervalsing als een opdrachtnemer zijn EMVI-beloften niet waarmaakt. Er is ook sprake van concurrentievervalsing indien de beloften uit de inschrijving betreffende aan proceskwaliteit gerelateerde criteria niet worden waargemaakt. Voor het sanctiebeleid aangaande EMVI zie hoofdstuk 19.

9. Het EMVI-model RWS

Basisprincipe van EMVI toepassing

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. In het EMVI-model van RWS is ervoor gekozen om alle waarden in Euro's te bepalen. Dit wordt een "gemonetariseerd model" genoemd.

Het EMVI model bij RWS

Het EMVI model bij RWS heeft 4 kenmerken:

- 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.

10. Tabel EMVI-criteria

De Tabel EMVI-criteria heeft tot doel om de criteria eenduidig, transparant en richtinggevend 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 alles eenduidig door inschrijvers 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 1**. De kenmerken van de tabel zijn:

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

10.1 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 inschrijvers op duidelijke wijze kenbaar wordt gemaakt waar het precies om gaat. Door dat zo SMART mogelijk weer te geven, wordt het voor inschrijvers mogelijk 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 decomponeren, 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 decomponeren.

Voorbeeld decomponeren van criteria

Criteria m	Subcriterium	Aandachtspunten	Doelstelling Opdrachtgever
Projectmanagement	Organisatiemanagement		
	Risicomanagement		
	Planningsmanagement		
	Inkoopmanagement opdrachtnemer ten aanzien van in te schakelen onderaannemers (subcontracting)	<u>Kiezen potentiële onderaannemers</u> - Hanteren criteria keuze - Beoordeling performance - Toepassen performance-listing <u>Contracteren onderaannemers</u> - Eigen contract-voorwaarden - Vertolking contract RWS - Wijze uitvragen offertes - Beoordelen aanbiedingen - Onderhandelen <u>Managen onderaannemers</u> - Overleggen/instrueren - Managen planningen - Borgen kwaliteit - Bewaken ARBO, veiligheid, milieu	Inzet van leveranciers leidt niet tot extra aandacht, ongemak en additionele risico's voor opdrachtgever

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 keuzemogelijkheid;
- als aanhef kan er iets voorgevoegd worden als 'wijze waarop', 'mate waarin', 'welke'.

In dit voorbeeld worden twee decompositiestappen gemaakt. 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 invuloefening voor de inschrijvers wordt. Geen inkoopertjes dus. Dat is het moment waarop de inschrijver het van hem verwachte vakmanschap op dat punt uit zichzelf behoort te tonen en waar niet moet worden voorgekauwd. Hij moet blijk geven van zijn ware intenties op dat gebied. In de inschrijving "na-apen" wat de 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 planningen onderaannemers'. Hierbij moet niet zover worden gegaan dat de voorzet wordt gegeven dat de planningen van onderaannemers onderdeel van de totale planning zijn, en dus in de overall planning geïntegreerd behoren te worden. De inschrijver dient zelf te bedenken dat dit wenselijk is, zeker waar het kritieke paden betreft, en wel zo dat het in vergelijkbare mate van detail als de eigen werkzaamheden wordt weergegeven. Dus ook **niet** het aandachtspunt invullen met 'Integreren planningen onderaannemers'. Dat is een simpele inkopper: De inschrijver beseft dan dat hij kan scoren door aan te geven dat hij dat eenvoudigweg doet. Met 'Managen planningen 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 par. 12.3 en 12.4 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.

10.2 Onderscheid tussen selectiecriteria en gunningscriteria

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

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 (niet binaire) 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 inschrijvingen. Dit heeft dus betrekking op de te realiseren opdracht. Het betreft criteria voor kwantitatieve en kwalitatieve beoordeling van inschrijvingen.

In de EMVI mogen geen selectiecriteria worden toegepast.

Voorbeeld voor onderscheid tussen selectie- en gunningscriteria

Aanwezige kennis en ervaring in de onderneming (bijv. op basis van CV's) zijn elementen van een selectie criterium en kunnen derhalve niet als gunningscriterium worden gehanteerd. Welke kennis zal worden ingezet voor de uitvoering van de opdracht kan wel als gunningscriterium worden gehanteerd. Het is weinig doeltreffend om CV's als een EMVI-criterium te hanteren indien er geen garantie is dat de betreffende personen ook worden ingezet. Vanwege allerlei – op grond van redelijkheid en billijkheid ook wettelijk gerechtvaardigde – ontsnappingsmogelijkheden, is inzet van bepaalde personen moeilijk af te dwingen en te sanctioneren.

10.3 *Verschillende soorten gunningscriteria*

Gunningscriteria worden onderscheiden in drie soorten:

- Prestatiecriteria;
- Kwaliteitscriteria;
- Prijscriteria.

Prestatiecriteria

Een prestatie criterium heeft het kenmerk dat de beschreven kwaliteit in de aanbieding direct langs een meetlat is te kwantificeren in de vorm van een prestatie-eenheid. De kwaliteitsmeerwaarde blijkt direct kwantitatief door de opgave van de inschrijver in zijn aanbieding. Daarbij behoeft 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 (aantaleenheid).

Kwaliteitscriteria

Een kwaliteitscriterium heeft het kenmerk dat, in tegenstelling tot bij een prestatie criterium, de beschreven kwaliteit in de aanbieding niet langs een meetlat kan worden gekwantificeerd. Daarbij moet eerst een beoordeling van de aanbieding voor betreffend criterium plaatsvinden op basis van meningsvorming vanuit vakmanschap. Dit levert een beoordelingscijfer op. Dat beoordelingscijfer is vervolgens de grondslag voor de meerwaarde.

Voorbeelden kwaliteitscriteria

Facetten van proceskwaliteit (bijv. inkoopmanagement, risicomangement, verificatiemanagement, omgevingsmanagement); duurzaamheid; esthetica/vormgeving; kwaliteit in te zetten team.

Prijscriteria

Een prijs criterium heeft het kenmerk dat het geen kwaliteitsaspect in zich heeft maar alleen puur een prijselement betreft. De inschrijvingsprijs is een prijs criterium. Een andere vorm van een prijs criterium betreft een expliciet en direct aangegeven effect op een noodzakelijke neveninvestering.

Voorbeeld prijs criterium

Voor Rekeningrijden bood de markt systemen op 2 of op 3 portalen terwijl de portalen geen onderdeel van die inkoop waren; een systeem op 2 portalen levert RWS dan een besparing op in de neveninvestering.

10.4 Welke gunningscriteria zijn zoal mogelijk

Wanneer geschikt als EMVI-criterium?

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.

1. Is representatief voor de belangen van de opdrachtgever.
2. Vertegenwoordigt een waarde.
3. Geeft expliciet richting voor inschrijvers en beoordelaars.
4. 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 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 aanbieding direct langs een meetlat is te kwantificeren, dus alleen prestatiecriteria en prijscriteria. Gaan we na wat van oorsprong reeds in de Europese

aanbestedingsregelgeving 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, dus subjectief van aard zijn. Voorbeelden daarvan zijn: esthetische en functionele kenmerken, klantenservice, 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 geobjectiveerd beoordelingsproces plaats te vinden. Kenmerken daarvan zijn rationele beoordeling, transparante stappen, traceerbare resultaten en een effectieve beoordelingswijze. In hoofdstuk 12 wordt daarop verder ingegaan.

Indien zich een situatie voordoet waarbij sturing naar een bepaald doel effectief 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

11. 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 maken. 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 een fictieve inschrijvingsprijs.

Het Rekenblad EMVI is weergegeven in bijlage 1. De EMVI-berekening bij RWS heeft de volgende kenmerken:

1. Voor de kwaliteitswaarden wordt uitsluitend gewerkt met gemonetariseerde waarden in Euro bedragen.
2. Voor een kwaliteitscriterium wordt, op het gekozen decompositieniveau 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 enz.
3. Kwaliteitscriteria worden, als tussenstap naar een toe te kennen Eurobedrag, eerst beoordeeld met een beoordelingscijfer. Dat gebeurt in analogie met punt 2 op het gekozen decompositieniveau.
4. De reeks van beoordelingscijfers loopt van 2 t/m 10 waarbij het cijfer 6 de neutrale positie is.
5. Verdere verfijning van deze cijferreeks dan afronding tot op 0,5 punt is niet toegestaan. Alleen hele en halve punten mogen dus worden toegekend.
6. Toekennen van een cijfer lager dan 6 is mogelijk.
7. Mits dit bij de uitvraag is aangegeven, kan bij score onder een bepaald beoordelingscijfer uitsluiting plaatsvinden (knock-out).
8. De maximum toe te kennen EMVI-waarde in de vorm van een Eurobedrag behoort bij het cijfer 10.
9. 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.
10. Het eindresultaat van de EMVI-berekening is de fictieve inschrijvingsprijs: de feitelijke inschrijvingsprijs verminderd met de behaalde totale EMVI-waarde.
11. De inschrijving met de laagste fictieve inschrijvingsprijs is de economisch meest voordelige inschrijving.

12. Beoordelen inschrijvingen

Dit hoofdstuk betreft specifiek de situatie met kwaliteitscriteria.

12.1 Definiëren criteria en beoordelen inschrijvingen in elkaars verlengde

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

Bij een EMVI-criterium betreffende vormgeving heeft een vormgevingsadviseur of vormgevingscommissie voor de aanbesteder een ambitiedocument opgesteld. Het is dan ook 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 zouden moeten zijn ten opzichte van de personen die betrokken zijn geweest bij de inkoopvoorbereiding, is een misvatting. Het is juist belangrijk dat er een directe hechte relatie is tussen het definiëren van de criteria en het beoordelen van de 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 ondeskundige beoordelaars dient geen plaats te zijn. Wat daarnaast principieel is, is dat een beoordelaar geheel onafhankelijk staat van elk der inschrijvers en in de inschrijvingen opgevoerde subcontractors.

12.2 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:

1. De rol van het beoordelingsteam en de relatie met de aanbestedingscommissie;
2. De samenstelling van het beoordelingsteam en beoordelingsscope van elk lid;
3. De inrichting van het beoordelingsproces met bijbehorende planning;
4. Het vaststellen van het beoordelingsresultaat;
5. De bespreking van het beoordelingsresultaat met inschrijvers;
6. De evaluatie beoordelingsproces, EMVI opzet, EMVI resultaat.

Ad 1

Het eerste punt is een te standaardiseren situatie als uitwerking van de kaders.

Ad 2

Een essentieel uitgangspunt is dat het beoordelen van kwaliteitscriteria een geobjectiveerd beoordelingsproces vereist. Voor de beoordelaars mogen de inschrijfprijzen niet bekend zijn. Daarnaast 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.

Ad 3 en 4

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

- a. Voor het hun toegewezen deel van de inschrijving oriënteren de leden van het beoordelingsteam zich op alle aangereikte inschrijvingen (indruk opdoen, inventariseren).
- b. Mede op basis van a. beoordelen de leden voor het hun toegewezen deel individueel elke inschrijving en kennen een beoordelingscijfer toe.
- c. Per criterium bespreken de betrokken beoordelaars hun individuele beoordelingen en komen daarbij tot *consensus* voor het beoordelingscijfer.
- d. 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.
- e. Na de beoordelingen worden alle beoordeelde documenten door de leden weer ingeleverd bij de aanbestedingscommissie.

Ad 5

Dit is in meerdere opzichten een belangrijke activiteit. Beseft moet worden dat de inschrijvers een serieuze en vaak kostbare inzet hebben gedaan met hun inschrijving. Zij zullen zeer geïnteresseerd zijn hoe de aanbesteder over hun inzet oordeelt. Inkopen hoort een interactief proces te zijn met interactie tot en met 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.

Ad 6

De ambitie moet zijn om het beoordelingsproces steeds effectiever en efficiënter te laten verlopen, en om de toepassing van EMVI steeds doeltreffender te maken. Ofwel: Echt praktiseren van de Deming cirkel. Een goede werkwijze om het proces te borgen is het toepassen van een EMVI beoordelingsprotocol dat reeds ruim voor de aanbestedingsdatum wordt vastgesteld.

12.3 Inhoudelijke voorbereiding van de beoordeling

De decompositie van par. 12.1 is bedoeld om het vakmanschap van de inschrijver te kunnen beoordelen. Dit beoordelen vereist echter ook vakmanschap van de aanbesteder, zowel met betrekking tot de inhoudelijke materie als met betrekking tot de beoordelingswijze.

Voorbeeld voorbereiden beoordeling

We pakken het voorbeeld 'managen plannings onderaannemers' uit par. 10.1 verder op. Welke elementen binnen dit aandachtspunt zijn direct gerelateerd aan vakmanschap? Hier volgen een aantal mogelijkheden:

- a. wijze van *afstemming van de planningsvensters* die voor onderaannemers beschikbaar zijn;
- b. wijze van *integratie van plannings* van onderaannemers in de overall planning in het algemeen;
- c. wijze van *integratie van plannings* van onderaannemers op het *kritieke pad*;
- d. wijze van *afstemming van plannings* van onderaannemers met de *operationele situatie*, omgaan met *afwijkingen*;

- e. wijze van *integreren van standopname* van onderaannemers in de overall standopname;
- f. ten aanzien van voorgaande punten: onderscheid tussen *werkplaats en bouwplaats activiteiten*;
- g. wijze van *afstemming* van planning van *toetsmomenten* in het kader van kwaliteitsborging.

De kernbegrippen zijn cursief gemaakt.

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 par. 12.6.

12.4 Het beoordelen

Een beoordeling is goed voorbereid als de beoordelingswijze in verregaande mate SMART is 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 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.

Bij onduidelijkheden in de inschrijving kan een nuttige instrument binnen het beoordelingsproces zijn het gebruikmaken van de in het 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 par. 10.4.

12.5 Toekennen van een beoordelingscijfer, nauwkeurigheid

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 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.

In dit verband verdient het dan ook aanbeveling om zoveel mogelijk hele punten toe te kennen, en alleen bij uitzondering gebruik te maken van de mogelijkheid om halve punten te geven (als deze tussenstap echt nodig is).

Het kan zijn dat beoordelaars – als hulpmiddel – hun cijfer opbouwen vanuit deelbeoordelingscijfers op een lager decompositieniveau dan waarop de kwaliteitswaarde is gesteld, bijvoorbeeld op aandachtspunten. Bij het bepalen van de naar buiten te brengen beoordelingscijfers voor de subcriteria dienen die dan toch in consensus te worden afgerond op een half, of liever nog op een heel punt. Het gemiddelde nemen van de deelbeoordelingscijfers is dus uitdrukkelijk niet de bedoeling. Anders zouden de deelbeoordelingscijfers allemaal hetzelfde gewicht krijgen, en dat is niet reëel. Eén of enkele van die beoordelingscijfers zullen dominant zijn. Door te zorgen dat dominante deelbeoordelingscijfer(s) een nauwkeurigheid hebben van minimaal een half punt, zal het om die dominante deelbeoordelingscijfer(s) draaien en zullen de overige deelbeoordelingscijfers ertoe bijdragen dat het nog een half punt naar boven of naar beneden kan gaan.

12.6 Onderling vergelijken alleen als hulpmiddel bij beoordelen

Toekennen van kwaliteitswaarden op basis van ranking, waarbij de beschikbare cijfers via onderling vergelijken over de hele beoordelingsschaal gespreid worden en derhalve een "kunstmatige delta" tussen de inschrijvingen ontstaat, is niet meer toegestaan. Bij het beoordelen dient iedere inschrijver een cijfer te krijgen dat recht doet aan zijn prestatie, waarbij dat cijfer op geen enkele wijze afhankelijk mag zijn van het aantal inschrijvers.

Wat wel mogelijk is, en wat eigenlijk (al dan niet impliciet) onderdeel uitmaakt van elk beoordelingsproces, is het hanteren van een tussenstap waarbij eerst oriëntatie plaatsvindt hoe de inschrijvingen ten opzicht van elkaar liggen op een bepaald (sub)criterium of aandachtspunt. Welke is de beste, welke de minste, en welke zitten daar tussenin? Dat wordt dan nog niet meteen uitgedrukt in een beoordelingscijfer. In eerste instantie gaat het uitsluitend over de volgorde en het niveau van de inschrijvingen bij deze aanbesteding. Handig is om daarna eerst de beste te

beoordelen en een beoordelingscijfer te geven en daarna de minste. Vervolgens worden de tussengelegen inschrijvingen beoordeeld.

Zo'n stapsgewijze beoordeling kan meer inzicht geven in de onderlinge positionering en onderlinge verschillen. Met name voor criteria (of subcriteria) waarbij ook meetelt in hoeverre de markt in staat is geweest om met innovatieve oplossingen te komen (hetgeen pas na ontvangst van de inschrijvingen duidelijk wordt) kan deze tussenstap ook helpen om de beoordelingschaal op de juiste wijze te gebruiken.

13. Waardebepaling van criteria

13.1 Het begrip waarde

De publicatie Quick Scan Waardekwantificering (Waarde en methoden om waarde te kwantificeren in de bouwsector) is een wetenschappelijk rapport op het gebied van waardeoriëntatie. Uit dit rapport is, vanuit de invalshoek waardebepaling, de volgende hoofdlijn overgenomen.

Waarde is een afgeleide van nut

Nut is de mate waarin in behoefte wordt voorzien: een product geeft de bezitter of gebruiker ervan nut. Nut wordt bepaald door degene die een product waardeert en niet door het product zelf. Voordat een persoon tot aankoop van een product overgaat, tracht deze persoon een inschatting te maken van het verwachte nut dat het product zal brengen. Afhankelijk van het nut kent de persoon waarde toe aan het product. Waarde is een afgeleide van nut. Nut op zijn beurt wordt bepaald door behoefte. In de OEI systematiek² wordt de term 'baten' gehanteerd. Nut en baten zijn hier als een bruto begrip bedoeld, zoals in de terminologie van 'baten en lasten' baten een bruto begrip vertegenwoordigt en het verschil tussen de baten en de lasten het netto voordeel is.

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

Waarde is subjectief

Waarde is een subjectieve grootheid. Verschillende economische individuen kunnen verschillende waardering hebben voor eenzelfde product of dienst. Dat komt omdat de waarde van een product niet besloten zit in dat product zelf maar in degene die het product waardeert: "wat de gek er voor 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 prijzen 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 kostenrekening. Mogelijk dat kostenrekening

² OEI staat voor "Overzicht Effecten Infrastructuur"

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 toegepast wordt. Hoe specifiek een waardebegrip is afgestemd op de toepassing van het product, des te effectiever zinnige waardekwantificering kan plaatsvinden. Dit vereist waardeoriëntatie: waar kan waarde in zitten, waar zitten baten. Dat kan zijn in directe effecten, indirecte effecten en externe effecten. In **Bijlage 2** wordt verder inzicht gegeven in de aanpak van waardekwantificering.

13.2 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 waarde van een product, als som van de directe en indirecte effecten, niet in verhouding staat tot de gewenste stuurkracht om de ambities te bereiken. Zo kan bijvoorbeeld de waarde van de "voertuigverliesuren" naar het oordeel van de aanbesteder nog onvoldoende zijn om te sturen op minder verkeershinder. Bijvoorbeeld omdat aan het imago van RWS met betrekking tot verkeershinder een bepaalde extra waarde wordt toegekend. Dan kan uit beleidsoverwegingen sprake zijn van een "extra nut beleving" (buiten de voertuigverliesuren om) die kan resulteren in extra waarde toekenning voor het voorkomen van verkeershinder. Wanneer dat noodzakelijk geacht wordt, vereist dat wel expliciete afstemming met de opdrachtgever, met bijbehorende voorzieningen ten aanzien van budgettering. Voor de invloed op kostprijs en inkoopprijs zie hoofdstuk 14.

14. 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 daarover 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 het woord 'kan' gebruikt. Zeker niet alle criteria hebben kostprijsverhogende effecten. En in veel gevallen leidt het inkoopmechanisme van aanbesteden niet tot een hogere inkoopprijs.

14.1 *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 kan tot duurdere arbeidsuren leiden vanwege overwerk. Ook kan het meer risico's met zich meebrengen. Van de andere kant kan soms ook tijdswinst geboekt worden met slimme ideeën of innovaties, terwijl de inschrijver qua prijs concurrerend zal willen blijven om zoveel mogelijk kans te maken de aanbesteding te winnen. Dit leidt ertoe dat de inschrijver zal optimaliseren en zal proberen zoveel mogelijk tijdswinst te genereren bij zo min mogelijk verhoging van de kosten.

Voor kwaliteitscriteria kan het effect divers zijn, en afhangen van de aard van een criterium. Een criterium betreffende omgevingsmanagement kan kostprijsverhogend werken door intensievere inzet op dat onderwerp. Een criterium betreffende optimalisatie van *life cycle* kosten kan een verschuiving geven naar een hoger kostenniveau voor aanschaf ten faveure van lagere onderhouds- en/of vervangingskosten of omgekeerd. Criteria op het gebied van projectmanagement en kwaliteitsmanagement kunnen initieel kosten verhogende effecten veroorzaken maar op termijn zelfs kostenverlagend uitpakken vanwege efficiency verbetering en verlaging van faalkosten. Juist faalkosten zijn in de bouwsector relatief hoog. Dergelijke initieel kosten verhogende 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 derhalve een te ongenueanceerde uitspraak.

14.2 *Effect van EMVI op de inkoopprijs*

Eerst wordt gekeken naar de initiële inkoopprijs bij opdrachtverstrekking. Om de materie overzichtelijk te houden wordt daarbij de marktsituatie niet meegenomen. De invloed van de marktsituatie wordt later besproken.

Het effect van EMVI op de initiële inkoopprijs is tweeledig. Allereerst de hierboven reeds besproken invloed van de EMVI-criteria op de kostprijs. Indien de kostprijs wordt beïnvloed doordat de EMVI-criteria een investering in kwaliteit vragen, werkt dat in alle inschrijvingen door. Daar komt dan als tweede bij het aanbestedingsmechanisme. Bij EMVI telt immers niet alleen de prijs, zodat het niet altijd de partij met de laagste inschrijfprijs is die wint. In theorie kan een inschrijver die alleen wenst te concurreren op prijs, dus een prijsvechter, tegenover een inschrijver komen te staan die primair voor kwaliteit gaat, met een hoge inschrijvingsprijs. In de praktijk blijkt echter dat meestal concurrentie plaatsvindt op zowel prijs als 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 zo ver boven de anderen zal uitsteken dat hij een hoge inschrijvingsprijs kan neerleggen. Hij zal dus een behoorlijk concurrerende prijs proberen te combineren met een goede kwaliteitscore. Dit geldt zeker bij criteria die niet of nauwelijks kostprijsverhogend werken.

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 inkooprijnsniveau groter is dan het effect van EMVI. Maar als sprake is van weinig concurrentie vanwege de marktsituatie of vanwege een heel smalle markt met slechts enkele (dominante) marktpartijen ligt dat anders. Naarmate er minder concurrentie is, wordt de kans op hogere inschrijfprijzen en grotere verschillen, steeds groter. Als een hoge kwaliteitswaarde is ingezet en er tevens een groot verschil is tussen de inschrijvingsprijzen en bovendien de laagste inschrijving een relatief lage kwaliteitsbeoordeling heeft, dan kan zich de situatie voordoen dat gegund moet worden aan een inschrijver met een hoge inschrijvingsprijs. De kans is dan ook aanwezig dat die prijs ruim boven de BE-raming ligt. Dit betekent dat zorgvuldig nagedacht moet worden over de in te zetten kwaliteitswaarde. Naarmate er minder concurrentie is, wordt de kans groter dat ongenueanceerde kwaliteitswaarden een ongewenste uitslag tot gevolg hebben. Als de ingezette kwaliteitswaarde echter reëel is (en de EMVI dus in balans), komt automatisch de meest gunstige (economisch meest voordelige) aanbidding boven drijven, en kan de aanbestede in feite niet verliezen (omdat de optimale oplossing dan altijd wint). Daarom is ook zo belangrijk om met elk EMVI-voorstel eerst een *trial run* te doen en te kijken of dit voor alle scenario's (alle verschillende mogelijkheden van inschrijfgedrag) de gewenste uitkomst geeft.

14.3 *Effect EMVI op de uiteindelijke kosten van het project*

De uiteindelijke betaalde prijs bij de eindafrekening ligt vaak (aanzienlijk) hoger dan de initiële inkooprijns 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 zij ook na gunning beter beslagen ten ijs. Dit heeft een gunstige invloed op het aantal wijzigingen en de zwaarte daarvan. Door gericht via EMVI-criteria op essentiële zaken te sturen neemt de kans op meerwerk dus af, en derhalve ook de kans dat de kosten gedurende de uitvoering toenemen. 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.

14.4 *Bepalen van een evenwichtige kwaliteitswaarde*

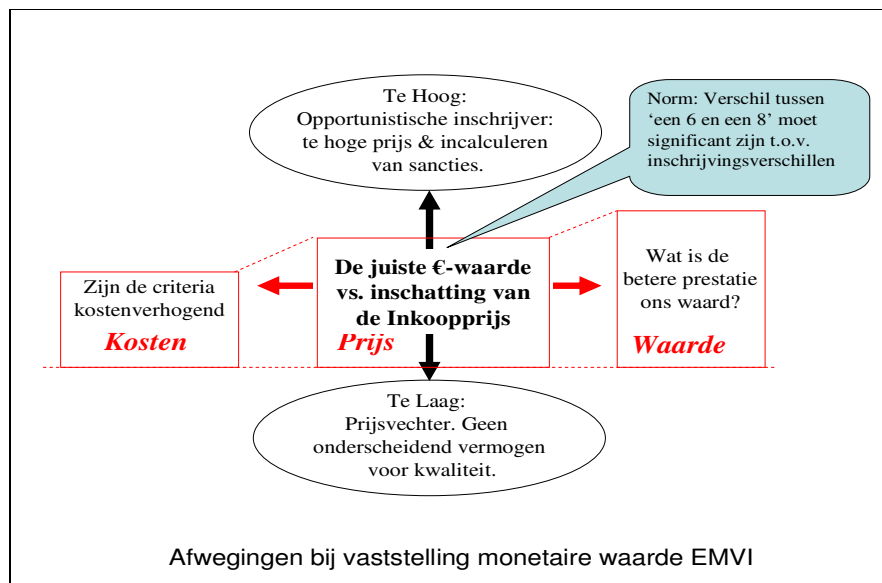
Bij het bepalen van de kwaliteitswaarde van EMVI-criteria gaat het om het evenwicht tussen uitersten. Kunst is om een evenwichtige doch voor de gewenste sturing doeltreffende €-waarde te kiezen. Daarbij zijn 3 invalshoeken te beschouwen: 1) de waardebeplating, 2) het kostprijs-effect en 3) het inschrijfgedrag.

Waardebeplating: Wat is een betere prestatie ons waard? Komt de waardeanalyse uit op een lage kwaliteitswaarde dan heeft een hoge EMVI-waardering geen zin; een prijsopdrijvend effect door EMVI is dan niet te rechtvaardigen.

Kostprijs effect: Waar het EMVI-criterium kostenverhogend werkt dient de extra kwaliteitswaarde hoger te zijn dan het kostenverhogend effect.

Inschrijfgedrag: Een lage kwaliteitswaarde tendert naar prijsvechten, een hoge kwaliteitswaarde naar prijsopdriving door opportunistisch inschrijven. Een goede balans is dus essentieel.

Dit is schematische in onderstaand plaatje weergegeven. Horizontaal is de trits kosten – prijs – waarde uitgezet. Vertikaal 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.

15. Toepasbaarheid van het EMVI-model voor diensten en leveringen

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. Bij elke aanbesteding waar naast de prijs ook andere criteria gelden om de economisch meest voordelige inschrijving te bepalen, zullen de prijs en de beoordelingsresultaten van de andere criteria tot een zelfde dimensie bijeengebracht moeten worden. Daarvoor is de monetaire aanpak het meest transparant. Of het een werk dan wel dienst of levering betreft, is daarbij niet onderscheidend.

16. Afwijzen vanwege een onvoldoende beoordelingscijfer

16.1 Inbouwen mogelijkheid van afwijzen

In het model is de mogelijkheid ingebouwd om op grond van een onvoldoende beoordelingscijfer een inschrijving af te wijzen. Het kan voorkomen dat het voor een bepaald EMVI-criterium ongewenst is een inschrijver te hebben die een onvoldoende scoort. Daarom moet de aanbesteder de mogelijkheid hebben om zo'n inschrijving als niet aanvaardbaar aan te merken en af te wijzen (*knock-out*). Dit is echter niet voor elke aanbesteding noodzakelijk en ook niet voor elk EMVI-criterium. Indien een knock-out van toepassing is, dient dit in het Inschrijvings- en beoordelingsdocument expliciet te worden aangegeven. Vermeld wordt dan bij welk (sub)criterium dat het geval is en vanaf welk onvoldoende beoordelingscijfer (bijvoorbeeld een 4 of lager).

16.2 Onderscheid met ongeldige inschrijving

Voor de duidelijkheid, afwijzen van een inschrijving vanwege een onvoldoende op een knock-out criterium, is een andere situatie dan wanneer een inschrijving niet voldoet aan de vraagspecificatie of gestelde voorwaarden. Bij niet voldoen aan vraagspecificatie of voorwaarden is er immers sprake van een ongeldige inschrijving, en bij een ongeldige inschrijving wordt geen EMVI-beoordeling toegekend.

16.3 Toepassen van knock-out

Of het creëren van een afwijzingsmogelijkheid noodzakelijk is, is een afweging van betreffend projectteam in afstemming met de interne opdrachtgever.

16.4 Wanneer knock-out toepassen

Wenselijkheid van afwijzing zal als regel te maken hebben met een te grote mate van risico die gepaard gaat met een inschrijving. Het hangt van het criterium af welke mate van risico een aanbesteder nog acceptabel acht. Door bijvoorbeeld te stellen dat afwijzing pas aan de orde is bij een 4, geeft de 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

Dit is een voorbeeld uit de bestaande praktijk, zij het enigszins gemodelleerd. Het grote risico bij het overlagen van een betonnen baan is het doorgroeien van scheuren vanuit de bestaande betonlaag in de nieuwe asfaltlaag. 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:

1. Volledigheid van de onderbouwing (beschreven dienen te zijn zaken als ontwerpuitsgangspunten, ontwerpmethodiek, materiaalkeuze, laagopbouw);
2. Berekend scheurvormingspatroon (zoals aantal scheuren per oppervlakte eenheid, scheurlengte, scheurwijdte, zoals hoogteverschil scheuren);
3. 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. 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. Dit is 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. Wel effectief is dan sturen op performance op het gebied van ontwerp- en verificatiemethodiek, die dan beslist niet van een onvoldoende aard mag zijn. Indien in een dergelijk project de ontwerp- en verificatiemethodiek in de EMVI wordt beoordeeld, zou bij elk beoordelingscijfer lager dan 6 uitsluiting gewenst zijn. Dat vereist in de tabel EMVI-criteria wel een zeer gerichte formulering op een voldoende performance alsmede een gedegen voorbereiding op het beoordelen van de inschrijvingen.

16.5 Beoordelen en argumenteren bij afwijzing

Afwijzing van de inschrijving om kwalitatieve reden 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 aanbesteder. Komt het tot afwijzen dan dienen beheersmaatregelen te worden getroffen. Deze beheersmaatregelen houden het volgende in.

1. Bij onduidelijkheden de inschrijver een verduidelijking van zijn inschrijving laten geven (ARW 2005, art. 2.26.1/3.28.1).
2. Absolute consensus van betreffende beoordelaars over het beoordelingscijfer.
3. Solide en SMART onderbouwing van het beoordelingscijfer.
4. 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 het 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.

Uitleg

Van de aanbesteder mag verwacht worden dat bij de uitleg en bespreking van het beoordelingsresultaat met de inschrijver communicatief professioneel en kordaat 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 hoort de aanbesteder open te staan voor een dialoog en geen zaken achter te houden.

17. Gunnen van percelen bij toepassen van EMVI

Hier wordt de situatie besproken waarbij een aanbesteding in twee percelen plaatsvindt waarbij:

- op elk van de afzonderlijke percelen en op de combinatie van de twee percelen kan worden ingeschreven;

- gunnen aan één inschrijver (combinatie van de twee percelen) een meerwaarde heeft van $\Delta\epsilon$ met betrekking tot efficiency en raakvlakontzorging;
- EMVI het gunningscriterium is.

Voorwaarde: de maximum toe te kennen kwaliteitswaarde (MKW) voor de combinatie van de twee percelen is gelijk aan MKW perceel 1 + MKW perceel 2 + $\Delta\epsilon$.

Vraagstuk: hoe wordt bepaald welke inschrijving voor gunning in aanmerking komt? Hierbij worden de volgende stappen aangehouden.

1. Bepaal de economisch meest voordelige inschrijving van perceel 1 (laagste fictieve inschrijvingsprijs perceel 1 = LF1).
2. Bepaal de economisch meest voordelige inschrijving van perceel 2 (laagste fictieve inschrijvingsprijs perceel 2 = LF2).
3. Bepaal de economisch meest voordelige inschrijvingsprijs van de inschrijvingen op de combinatie van perceel 1+2 (laagste fictieve inschrijvingsprijs perceel 1+2 = LF(1+2)).

Indien $LF1 + LF2 + \Delta\epsilon < LF(1+2)$ dan worden perceel 1 en perceel 2 afzonderlijk opgedragen aan respectievelijk de inschrijver met LF1 en LF2.

Indien $LF1 + LF2 + \Delta\epsilon \geq LF(1+2)$ dan worden perceel 1 en 2 gecombineerd opgedragen aan de inschrijver met LF(1+2).

Opmerking 1: In geval $\Delta\epsilon$ nul is, wat overigens niet voor de hand ligt, gelden deze formules nog steeds.

Opmerking 2: In geval voor het ene perceel het gunningscriterium economisch meest voordelige inschrijving is en voor het andere laagste prijs, bijv. perceel 1 is EMVI en perceel 2 is LP, dan gelden deze formules ook zij het dat in plaats van LF2 dan de laagste inschrijvingsprijs voor perceel 2 (LP2) wordt gehanteerd.

Opmerking 3: Bij meer dan twee percelen hetzelfde principe toepassen als voor twee percelen.

18. Het beoordelen van alle geldige inschrijvingen

Het beleid van RWS is om alle partijen die hebben ingeschreven te beoordelen. Dit is een logisch gevolg van het feit dat de aanbestedingscommissie pas naar de prijs gaat kijken nadat de beoordeling heeft plaatsgevonden. Verder heeft de inschrijver een inspanning gedaan en behoort hij daarop van de aanbesteder een terugkoppeling te krijgen. Beoordelingsresultaten terugkoppelen heeft een belangrijke functie (dit is een investering voor betere inschrijvingen in de toekomst). Elke geldige inschrijving moet dus op EMVI beoordeeld worden.

19. Beleid EMVI sancties

Zoals in hoofdstuk 8 onder 'Uitvoering contract' reeds is vermeld, leidt het bij uitvoering niet voldoen aan wat bij inschrijving is voorgespiegeld tot effecten van concurrentievervalsing. Daarnaast wordt opdrachtgever wezenlijk tekort gedaan doordat hij minder waarde verkrijgt dan waar hij recht op heeft. Om deze redenen

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 de opdrachtgever direct. De schade voor de opdrachtgever is meer dan de ingezette EMVI-waarde (prestatie-eenheidswaarde maal het aantal verzaakte prestatie-eenheden). Daarbij komt nog extra schade voor de opdrachtgever omdat gedane beloftes naar de gebruikers en de omgeving bijgesteld moeten worden. Dit brengt imagoschade voor RWS met zich mee. De totale schade is dan hoger dan die door opdrachtgever in het EMVI-rekenblad is ingezet. Voorts zullen effecten optreden die als concurrentievervalsing zijn aan te merken. De boete moet dus hoger zijn dan de ingezette EMVI-waarde. Het RWS beleid is dat de boete 1,5 keer zo hoog is als de ingezette EMVI-waarde.

Opgelet moet echter 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. Indien reeds een boete is gekoppeld aan (overschrijding van) het prestatie criterium, dan gaat die boete vóór en mag daarop niet tevens de EMVI-sanctie worden toegepast. De inschrijver heeft bijvoorbeeld aangeboden om vier weken eerder op te leveren, en aan het niet halen van die aangeboden datum is een boete gekoppeld. De boeteregeling moet dan gezien worden als een specifieke regeling terwijl de EMVI-sanctie een generieke regeling is. De specifieke regeling gaat in dat geval voor.

Daarnaast is het belangrijk te beseffen dat de EMVI-sanctie nooit toegepast mag worden op een overschrijding van een termijn die niets met de EMVI te maken heeft. Indien bijvoorbeeld de vraagspecificatie een uiterste opleverdatum voorschrijft en de EMVI eerder opleveren belooft, dan gaat de EMVI (en dus ook de EMVI-sanctie!) alleen over het "eerder" opleveren dan de uiterste opleverdatum (en niet over overschrijding van de uiterste opleverdatum!). Voorbeeld: Een gegadigde die aanbiedt op de uiterste opleverdatum op te leveren, zal een 6 scoren in de EMVI (geen meerwaarde). Een gegadigde die aanbiedt later dan de uiterste opleverdatum op te leveren, voldoet niet aan de vraagspecificatie zodat de inschrijving ongeldig is. Alleen een gegadigde die aanbiedt eerder op te leveren, zal dus gaan scoren op dit prestatie criterium. Stel dat een gegadigde in de EMVI € 200.000,- fictieve vermindering van de inschrijfprijs heeft gekregen door aan te bieden om vier weken eerder op te leveren. Als deze gegadigde uiteindelijk later oplevert dan de uiterste opleverdatum, dan heeft de EMVI-sanctie alleen betrekking op de periode tot de uiterste opleverdatum, omdat de EMVI alleen betrekking had op "eerder opleveren" en niet op "later opleveren". De EMVI-sanctie blijft in dit geval dan ook beperkt tot € 300.000,- (1,5 x € 200.000,-), ook als de gegadigde later oplevert dan de uiterste opleverdatum. Het later opleveren dan de uiterste opleverdatum kan niet bestraft worden met de EMVI-sanctie omdat in de EMVI alleen eerder opleveren werd beoordeeld. Derhalve zal het contract een afzonderlijke sanctie moeten bevatten voor opleveren na de uiterste opleverdatum. Dit is een logisch gevolg van het toegepaste systeem dat ook aan de hand van het voorbeeld duidelijk gemaakt kan worden. Stel dat een gegadigde wint die aanbiedt precies op de uiterste opleverdatum op te leveren, zodat hij een 6 heeft gescoord in de EMVI (geen fictieve vermindering van de inschrijfprijs). En stel dat deze partij pas later oplevert dan de uiterste opleverdatum. Dat kan natuurlijk nooit bestraft worden met de EMVI-sanctie, want hij heeft immers in de EMVI niets verdiend met eerder opleveren.

Voorbeeld EMVI-sanctie bij een prestatie criterium

Als een kwaliteitswaarde van € 50.000,- per week 'eerder operationeel gereed' wordt gesteld, dan is de boete bij overschrijden van de mijlpaal € 75.000,- per week.

Sanctiebeleid kwaliteitscriteria

De situatie bij kwaliteitscriteria ligt complexer. Zoals reeds in hoofdstuk 8 onder *Uitvoeren contract* is aangegeven, wordt tijdens de uitvoering op basis van het contractbeheersplan expliciet getoetst of de opdrachtnemer ook daadwerkelijk realiseert wat hij ten aanzien van de EMVI-criteria heeft aangeboden. Dat is dus een facet van SCB. Presteert de opdrachtnemer structureel minder, dan wordt – inherent aan de werkwijze SCB – een tekortkoming 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 de opdrachtgever wezenlijk gedupeerd. Voorts zullen ook hier effecten optreden die als concurrentievervalsing zijn aan te merken. Op zo'n blijvende afwijking wordt een sanctie toegepast. Deze sanctie wordt direct gekoppeld aan de mate van uiteindelijk minder scoren dan bij de EMVI-beoordeling van de inschrijving was aangeboden. Het RWS beleid is dat de sanctie anderhalf keer het verlies aan kwaliteitswaarde bedraagt.

Voorbeeld werkwijze EMVI-sanctie bij een kwaliteitscriterium

De maximale waarde van een (sub)criterium is ingezet op € 200.000,-. De beoordeling van dat subcriterium in de betreffende inschrijving bedroeg een 8, waarvoor de opdrachtnemer een fictieve vermindering van zijn inschrijfprijs met € 100.000,00 heeft gekregen. Tijdens de realisatie wordt de betreffende belofte niet concreet waar gemaakt 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, hetgeen betekent dat opdrachtnemer eigenlijk slechts een fictieve vermindering van zijn inschrijfprijs van € 25.000,00 had moeten krijgen. Het verlies aan kwaliteitswaarde is dan € 75.000,00 conform deze berekening: $(8 - 6,5) * € 200.000,- / 4 = € 75.000,-$. De sanctie (boete) bedraagt derhalve $1,5 * € 75.000,- = € 112.500,-$. Een andere wijze om dit te berekenen: In de EMVI heeft de opdrachtnemer een 8 gescoord en een fictieve vermindering gekregen van € 100.000,-. In de uitvoering heeft de opdrachtnemer feitelijk een 6,5 gescoord, zodat hij eigenlijk slechts een fictieve vermindering van € 25.000,- had moeten krijgen. Het verschil is € 75.000,-, dus de boete is $1,5 * € 75.000,- = € 112.500,-$.

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

Bijlage 1 EMVI-model RWS Tabel EMVI-criteria project

Criterium	Subcriterium	Aandachtspunten	Doelstelling Opdrachtgever
1 (kwaliteitscriterium)	1.1
	1.2
2 (kwaliteitscriterium)	2.1
	2.2
3 (kwaliteitscriterium)	3.1
	3.2
	3.3
4 (prestatiecriterium)		

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

Rekenblad EMVI

Criterion	Subcriterium	Maximale kwaliteitswaarde (€)	Beoordeling s-cijfer	Behaalde kwaliteitswaarde (€)	Totalen (€)
1. (kwaliteitscriterium)	1.1			
	1.2			
2. (kwaliteitscriterium)	2.1			
	2.2			
3. (kwaliteitscriterium)	3.1			
	3.2			
	3.3			
Kwaliteitswaarde kwaliteitscriterium 1 t/m 3					
Kwaliteitswaarde prestatiecriterium 4 : x prestatie-eenheden à € y / prestatie-eenheid					
Totale kwaliteitswaarde					
Inschrijvingsprijs					
Fictieve inschrijvingsprijs				(Inschrijvingsprijs minus Totale kwaliteitswaarde)	

Geel gemarkeerd: ingevuld bij de uitvraag

Grijs gemarkeerd: invullen nadat de beoordelingscijfers zijn vastgesteld

Toelichting op het rekenblad EMVI

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.

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.

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	Uitstekend (veel meerwaarde)	75
8	Goed (aanzienlijke meerwaarde)	50
7	Ruim voldoende (duidelijk aanwijsbare meerwaarde)	25
6	Neutraal (geen meerwaarde)	0
5	Onvoldoende	- 25
4	Ruim onvoldoende	- 50
3	Slecht	- 75
2	Zeer slecht	- 100

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

Beoordelingscijfer beneden 6

Vooropgesteld: De doelstelling van EMVI is sturen op meerwaarde. Er mag worden aangenomen dat daarop anticiperende inschrijvers als regel ten minste een 6 willen scoren.

Bij een criterium dat dient ter stimulans tot leveren van een betere prestatie ten opzichte van een expliciete eis uit de vraagspecificatie c.q. programma van eisen en waarbij de situatie optreedt dat niet aan die eis wordt voldaan, is primair sprake van een ongeldige aanbieding. Op grond daarvan dient afwijzing plaats te vinden. Geven van een beoordelingscijfer is dan niet meer aan de orde. Ook als een criterium betrekking heeft op een set van samenhangende eisen, leidt het niet voldoen aan één van de eisen uit de vraagspecificatie reeds tot een afwijzing (zonder dat een EMVI-beoordeling wordt toegekend).

Indien bij een criterium niet expliciet bepaald is dat een "knock-out" van toepassing is (en een laag cijfer leidt tot ongeldigheid van de inschrijving), zijn onvoldoendes mogelijk. Een onvoldoende is bijvoorbeeld mogelijk indien een aangeboden oplossing

niet *“state of the art”* is, en de inschrijver dus een verouderd product of verouderde werkwijze aanbiedt terwijl betere alternatieven voorhanden zijn, en andere inschrijvers wel een *“state of the art”*-aanbieding hebben ingediend. Toekennen van een negatieve kwaliteitswaarde kan ook gerechtvaardigd zijn als:

- een door de inschrijver aangeboden werkwijze een nieuw of groter risico met zich meebrengt
- niet of onvoldoende wordt ingegaan op hetgeen gevraagd wordt in het kader van de EMVI-beoordeling.

Indien wel een *“knock-out”* van toepassing is bij een te laag cijfer, vermeldt de aanbesteder expliciet op welk subcriterium c.q. onderdeel dit van toepassing is en vanaf welk cijfer afwijzing plaatsvindt (bijvoorbeeld bij een 4 of lager). Uiteraard kan dit voor meer dan één subcriterium c.q. onderdeel gelden.

Bijlage 2 Waardekwantificering

Waardebegrippen

Aan het definiëren van waarde gaat waardeoriëntatie vooraf. Waar kan waarde in zitten, wat bepaalt het nut? Waardekwantificering kan plaatsvinden met behulp van waardebegrippen. Omdat waarde subjectief is, moeten waardebegrippen zo specifiek mogelijk zijn gericht op het doel waarvoor het product wordt aangewend. Ze moeten dus zo gedetailleerd mogelijk aangrijpen bij het nut dat het product de aanbesteder 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 systematiek³, 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 geprijzde effecten op bijvoorbeeld natuur en milieu.

Waarde in de praktijk

In het kader van toepassing van waarde voor EMVI-criteria zijn de volgende waardebegrippen uit de *Quick Scan Waardekwantificering* 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

⁴ OEI biedt een vaste structuur van effecten. Maar de effecten die per project van toepassing zijn kunnen verschillen. In het OEI-overzicht staan alle maatschappelijke effecten van een project overzichtelijk en bondig op een rij. Naast de kosten van aanleg en onderhoud zijn dat de effecten op de bereikbaarheid, economie, de veiligheid, natuur en het milieu. Ook de effecten die niet of lastig in geld uit te drukken zijn, kunnen aan bod komen door ze in kwalitatieve of andere kwantitatieve termen toe te lichten.

Deze opsomming 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’ – 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.

Voorbeeld indirect effect bij waardekwantificering

Het gaat hier om het waardebegrip ‘Kwaliteitswaarde’. Dit slaat op het kwaliteitsborgingsproces bij opdrachtnemer betreffende de technische productkwaliteit. In de bouw is technische kwaliteit op componentniveau niet in al zijn facetten traceerbaar en meetbaar. Meetuitkomsten zijn zeker niet altijd representatief voor de feitelijke situatie. Metingen betreffen slechts steekproeven. Zeker de onderdelen die niet via geautomatiseerde (massa)productieprocessen worden voortgebracht maar ambachtelijk zijn gebouwd, zijn aan kwaliteitsverschillen onderhevig. Dit beperkt zich niet tot alleen de bouwactiviteiten, ook voor de engineering geldt dat. Daar wordt telkens een scala aan keuzes gemaakt zonder dat die allemaal onderbouwd en traceerbaar tot stand komen. Dat maakt bouwresultaten kwetsbaar met betrekking tot reparatie, levensduur, betrouwbaarheid en beschikbaarheid en ook later gereed komen door vertragingseffecten als gevolg van uitblijven van accordering. Er kan een flinke waarde vertegenwoordigd zijn met het op peil houden van de kwaliteit. Of steeds sprake is van kwalitatief goed presteren wordt sterk bepaald door de intentie waarmee de werkzaamheden plaatsvinden. Dit ligt op het gebied van performancecomponenten als “voornemen” en “gedrag”, de zachte kant dus van de waardebegrippen. Daarop sturen met EMVI kan veel waarde vertegenwoordigen via indirecte effecten.

Kwaliteitswaarde kwaliteitsborgingsproces (technische productkwaliteit)	
Baten uit directe effecten ¹⁾	Baten uit indirecte effecten ¹⁾
<ul style="list-style-type: none"> • minder audit- en toetsinspanningen • minder overleg • eerdere beëindiging projectteam • lagere faalkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • minder reparatiekosten gedurende levensduur • minder verkeershinder vanwege uitval • langere levensduur • geen/verminderd risico van te laat gereed zijn

¹⁾ als reciproque van lasten bij slechte performance

Waarde met betrekking tot vormgevingsambitie

Bij het kwantificeren van esthetische waarde spelen zaken zoals skylines en architectonische ambities. Kijk naar de Erasmusbrug in Rotterdam. De pretentieuze vormgeving van deze brug betekende destijds circa 40 miljoen gulden hogere bouwkosten, maar dat hadden de stad en de rijksoverheid als subsidieverstrekker er kennelijk voor over.