



Handleiding EMVI 2014

Sturend aanbesteden via gunnen op meerwaarde

Uitgegeven door: Rijkswaterstaat
Datum: 10 maart 2014
Status: Externe versie
Versie: EV1.0

Deze handleiding omschrijft de methodiek waarmee Rijkswaterstaat het gunningscriterium Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) toepast voor werken alsmede aan werken gerelateerde leveringen en diensten.

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.

INLEIDING.....	4
HOOFDSTUK 1 EMVI IN DE RWS INKOOPSTRATEGIE.....	5
1.1 FILOSOFIE.....	5
1.2 UITGANGSPUNTEN.....	5
1.3 HET EMVI-KADER	6
1.4 AANBESTEDINGSWET 2012.....	6
1.5 BELEIDSCRITERIA, STANDAARDEN EN TE MAKEN KEUZEN	6
1.6 DE PLAATS VAN EMVI IN HET INKOOPPROCES.....	7
1.7 COMMUNICATIE	8
HOOFDSTUK 2 EMVI IN DE RWS-PROJECTEN.....	9
2.1 EMVI IN EEN PROJECTPROCES.....	9
2.1.1 <i>Specificeren/opstellen inkoopplan</i>	9
2.1.2 <i>Specificeren/voorbereiden inkoop</i>	9
2.1.3 <i>Marktbenadering/opstellen contract</i>	10
2.1.4 <i>Marktbenadering/uitvoeren aanbesteding</i>	10
2.1.5 <i>Gunnen</i>	10
2.1.6 <i>Voorbereiden contractuitvoering</i>	10
2.1.7 <i>Uitvoeren contract</i>	11
2.2 HET EMVI-MODEL RWS	11
2.2.1 <i>Basisprincipe van EMVI toepassing</i>	11
2.2.2 <i>Het EMVI model bij RWS</i>	12
2.2.3 <i>Hoofdprincipe van de berekeningsmethodiek</i>	12
2.2.4 <i>Tabel EMVI-criteria</i>	12
2.2.5 <i>Rekenblad EMVI</i>	12
2.2.6 <i>Toepasbaarheid van het EMVI-model voor diensten en leveringen</i>	13
HOOFDSTUK 3 WERKEN MET EMVI IN 3 FASEN	14
3.1 ONTWERP VAN EMVI.....	14
3.1.1 <i>Onderscheid tussen selectiecriteria en gunningscriteria</i>	14
3.1.2 <i>Verschillende soorten EMVI-criteria</i>	15
3.1.3 <i>Mogelijke EMVI-criteria</i>	16
3.1.4 <i>Waardebepaling</i>	18
3.1.5 <i>Waardekwantificering</i>	19
3.1.6 <i>Effect van EMVI op kostprijs en inkoopprijs</i>	21
3.2 AANBESTEDINGSFASE	23
3.2.1 <i>Beoordelen inschrijvingen</i>	23
3.2.2 <i>Het verband tussen definiëren criteria en beoordelen inschrijvingen</i>	23
3.2.3 <i>Procesmatige voorbereiding van de beoordeling</i>	24
3.2.4 <i>Inhoudelijke voorbereiding van de beoordeling</i>	25
3.2.5 <i>Het beoordelen</i>	26
3.2.6 <i>Toekennen van een beoordelingscijfer, nauwkeurigheid</i>	27
3.2.7 <i>Onderling vergelijken als hulpmiddel bij beoordelen</i>	27
3.2.8 <i>Het beoordelen van alle geldige inschrijvingen</i>	27
3.2.9 <i>Afwijzen vanwege een onvoldoende beoordelingscijfer</i>	28
3.2.10 <i>Gunnen van percelen bij toepassen van EMVI</i>	29
3.3 UITVOERINGSFASE.....	30
3.3.1 <i>Risico's voor RWS</i>	30
3.3.2 <i>Relatie met Systeemgerichte Contract Beheersing</i>	31
3.3.3 <i>Overdracht van aanbesteding naar Uitvoering</i>	31
3.3.4 <i>Beleid EMVI sancties</i>	32

HOOFDSTUK 4 EVALUATIEPROCESSEN	35
4.1 EVALUATIE VAN DE GUNNING DOOR HET AANBESTEDINGSTEAM.....	35
4.2 EVALUATIE VAN DE BEHEERSING DOOR HET PROJECTTEAM.....	35
4.3 EVALUATIE VAN EMVI BIJ DE PROJECT-EVALUATIE	35
BIJLAGE 1: EMVI-TABEL RWS EN REKENBLAD EMVI	36
BIJLAGE 1A: TOELICHTING OP REKENBLAD EMVI	38
BIJLAGE 2: WAARDEKWANTIFICERING.....	40
BIJLAGE 3: WERKWIJZE TERUGKOPPELGESPREKKEN	42
BIJLAGE 4: INSTRUCTIE BEOORDELEN EMVI IN DE UITVOERING.....	43
BIJLAGE 5: HANDLEIDING EMVI-SANCTIE.....	47
BIJLAGE 6: INTERN PROTOCOL EMVI-BEOORDELINGSFASE.....	49

Inleiding

In dit document is de filosofie van Rijkswaterstaat (hierna te noemen RWS) vastgelegd voor het toepassen van het gunningscriterium Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Voorts biedt het document een praktische handleiding voor onderwerpen die aan de orde komen bij het toepassen van EMVI.

“Handleiding EMVI 2014” is de opvolger van de Handleiding EMVI 2011. De structuur van het document is verbeterd en op het gebied van de contractbeheersing is het document aangevuld. Andere wijzigingen betreffen de noodzakelijke aanpassingen door “voortschrijdend inzicht” en een aantal redactionele aanpassingen.

Hoofdstuk 1

EMVI in de RWS Inkoopstrategie

1.1 Filosofie

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 beperken tot het minimaal vereiste. Daardoor zal eerder discussie ontstaan of het gerealiseerde wel voldoet, hetgeen de samenwerking onder druk zet en conflicten in de hand kan werken.

Keuze van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving als gunningscriterium levert een beter perspectief. Door het toekennen van waarde aan voor de aanbesteder belangrijke criteria kan de inschrijver hierop goed anticiperen en stimuleert de aanbesteder de inschrijvers tot het genereren van meerwaarde, omdat de inschrijver daarmee een betere concurrentiepositie kan bereiken. Dan vindt concurrentie plaats op prijs én kwaliteit. Als de EMVI-criteria concreet en eenduidig zijn met vermelding van de achterliggende bedoeling (doelstelling van aanbesteder/opdrachtgever), worden inschrijvers in de gelegenheid gesteld daar optimaal op in te spelen. De EMVI is het stuur op de aanbesteding en daarmee een effectief inkoopinstrument voor het project.

1.2 Uitgangspunten

Voorschrift in de Aanbestedingswet 2012 (en reeds sinds 2008 RWS-beleid) is om opdrachten zoveel mogelijk op basis van EMVI aan te besteden.

Bij de toepassing van EMVI gaat het om het verkrijgen van een optimale prijs-kwaliteitverhouding voor het gevraagde product of de dienst. Daarop wordt door de aanbesteder direct gestuurd door te bepalen hoeveel waarde op een EMVI-criterium wordt ingezet.

In het EMVI model van RWS wordt niet gewerkt met percentages die de verhouding tussen (het meewegen van) kwaliteit en prijs aangeven. In plaats daarvan dient de opdrachtgever per EMVI-(sub)criterium een bedrag vast te stellen voor de maximaal te verdienen fictieve kwaliteitswaarde. Dat systeem werkt heel transparant; per criterium is direct zichtbaar welk bedrag beschikbaar wordt gesteld. Voor de inschrijvers is het handig om bij het opstellen van de aanbieding direct te kunnen zien welke bedragen ter beschikking staan voor het creëren van meerwaarde.

1.3 Het EMVI-kader

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

1.4 Aanbestedingswet 2012

Het EMVI kader en deze handleiding zijn volledig in lijn met de Aanbestedingswet 2012, het Aanbestedingsbesluit, de Gids Proportionaliteit en het ARW 2012.

1.5 Beleidscriteria, standaarden en te maken keuzen

Duurzaamheid, veiligheid, bereikbaarheid en omgevingskwaliteit zijn doelstellingen die genoemd worden bij de missie van RWS. De basisbehoeften bij RWS op deze gebieden worden vastgelegd in (uniforme) contracteisen in de vraagspecificatie. Van deze doelstellingen is *veiligheid* niet geschikt om als EMVI-criterium te gebruiken, aangezien veiligheid nimmer uitwisselbaar kan zijn tegen andere waarden. Derhalve dient veiligheid op een andere wijze geborgd te worden (in de vraagspecificatie en niet in de EMVI).

Aangezien de sturing op EMVI niet gebaat is bij een grote hoeveelheid criteria, is het aan de projectmanager om, in samenspraak met de opdrachtgever, een zorgvuldige keuze te maken uit de beschikbare criteria, waarbij ook nadrukkelijk voor projectspecifieke kwaliteits- en prestatiecriteria met daaraan verbonden projectspecifieke kwaliteitswaarden gekozen kan worden. Omdat ervoor gewaakt dient te worden dat op teveel criteria tegelijk gestuurd wordt, hoeven niet alle beleidscriteria in elke aanbesteding toegepast te worden, maar dient een logische keuze gemaakt te worden, gezien de aard van het project.

De aanbeveling is om EMVI-criteria te kiezen die "goed waardeerbaar" zijn en waarmee de betere inschrijver zich kan onderscheiden van de mindere. Bij voorkeur zijn deze criteria specifiek gerelateerd aan het doel en de risico's van het project. Indien naast projectdoelstellingen en projectrisico's nog ruimte is voor andere criteria, verdient het aanbeveling om duurzaamheid of LCC in de EMVI op te nemen.

Het beleid is om **niet meer dan drie hoofdcriteria** te hanteren. Deze hoofdcriteria kunnen wel bestaan uit verschillende subcriteria, mits deze maar een samenhangend geheel vormen. Ook voor de subcriteria is belangrijk het aantal zoveel mogelijk te beperken. Uitgangspunt is niet meer dan 3 subcriteria per hoofdcriterium (de sturing wordt diffuus indien meer criteria worden toegepast). Bovendien geldt: Meer (sub-)criteria leidt tot een grotere beoordelingsinspanning en hogere transactiekosten,

De opdrachtgever dient dus een zorgvuldige projectspecifieke afweging 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. De gemaakte keuze wordt eerst in het projectplan en daarna in het **inkoopplan** vastgelegd.

1.6 De plaats van EMVI in het inkoopproces

In de onderstaande tabel zijn per inkoopfase de voor EMVI relevante processtappen vet gedrukt.

Inkoopfase	Resultaten
Specificeren/ opstellen projectplan	Risico & meerwaardesessie , bepalen projectdoelstellingen en projectuitdagingen, eerste aanzet EMVI-doelstellingen
Specificeren/ opstellen inkoopplan	Inkoopscope, contractvorm, aanzet EMVI-criteria
Specificeren/ voorbereiden inkoop	(Asset) informatie; technisch kader; risicoverdeling; keuze EMVI-criteria; marktconsultatie
Marktbenadering/ opstellen contract	Basisovereenkomst, vraagspecificatie, inschrijvings- en beoordelingsdocument, uitgewerkte EMVI-criteria (decompositie, kwaliteitswaarde)
Marktbenadering/ uitvoeren aanbesteding	Publicatie , voorselectie, inlichtingen , aanbesteding, EMVI-beoordelingsprotocol, EMVI-beoordeling
Gunnen	Gunningsadvies , gunningsbeslissing (met inachtneming Alcateltermijn), EMVI terugkoppelgesprekken , opdracht
Voorbereiden contractuitvoering	Definitief contractbeheersplan, Project Start Up, EMVI-resultaat verwerkt in toetsstrategie contractbeheersplan en verwerkt in risicodossier
Ontvangen en vaststellen geleverde prestatie	Contractbegeleiding, contractbeheersing, borging EMVI-beloften en zo nodig EMVI-sanctie
Evalueren	Evaluatie van de inkoop, evaluatie van het EMVI effect

Belangrijk is dat de 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 moet zo vroeg mogelijk worden ingezet. Eventueel reeds bij een marktconsultatie waar de inhoudelijke opzet van EMVI (criteria en kwaliteitswaarde) wordt gecommuniceerd zodat de markt zich daarop organisatorisch kan instellen. Wenselijk is om de EMVI-criteria op te nemen in de tekst van de aankondiging (dus niet in een bijlage bij die aankondiging). Gegadigden kunnen dan meteen kennis nemen van de criteria om zich daarop optimaal te richten. Daarmee worden de belangen van zowel aanbesteder als gegadigden zo goed mogelijk gediend.

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 inzet, toenemende transactiekosten en dreigende tijdnood. Tussentijds wijzigen leidt ook tot een minder optimaal resultaat voor de aanbesteder; 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 aanbesteder daarvoor altijd de rekening, omdat hij een suboptimale 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.

1.7 Communicatie

Paragraaf 1.6 geeft weer op welke punten in het inkoopproces speciale aandacht voor EMVI wordt gevraagd. Aanvullend hierop is het van groot belang op diverse momenten aandacht te besteden aan communicatie over de EMVI.

Hieronder zijn een aantal belangrijke momenten op een rijtje gezet waar extra aandacht voor communicatie wordt gevraagd:

- Bij **Marktconsultaties** kan de consultatie ook gaan over gunningscriteria of EMVI-criteria. Het is belangrijk om als Opdrachtgever open te staan voor suggesties uit de markt;
- Het is in het belang van de aanbesteder dat marktpartijen zich goed kunnen voorbereiden. In dit verband dienen de EMVI-criteria, met hun waardering, bij de **aankondiging** bekend gemaakt te worden. Dit betekent concreet dat de EMVI-criteria (met de waardering daarvan) in ieder geval terug te vinden moeten zijn in de bij de aankondiging gevoegde aanbestedingsdocumenten, maar dat het daarnaast wenselijk is de EMVI-criteria in de tekst van de aankondiging te noemen;
- Bij **inlichtingen** dient vooral uitgelegd te worden aan de gegadigden wat de achterliggende boodschap is van de EMVI-criteria. Het is ook in het belang van de aanbesteder dat de potentiële inschrijvers een goed beeld hebben van de bedoelingen van de aanbesteder;
- Indien zaken in de inschrijving niet (helemaal) duidelijk zijn, vraag dan altijd een **toelichting op de inschrijving**;
- **Toelichting op de beoordeling**: Geef elke inschrijver afzonderlijk altijd een toelichting op zijn beoordeling en reserveer daarvoor tijd binnen de alcateltermijn.
- EMVI bij de *Project Start Up*
In de praktijk blijkt dat de overdracht van de EMVI-kennis (over aanbidding en beoordeling) tussen de inkoopfase en de uitvoeringsfase te wensen overlaat, omdat zowel aan opdrachtgevers- als aan opdrachtnemerszijde nieuwe medewerkers aantreden. Het is daarom van groot belang bij de **start van de uitvoeringsfase** het onderwerp EMVI nog nadrukkelijk 'op de agenda' te zetten. Voor verdere uitwerking van dit onderwerp; zie paragraaf 3.3.3.

Hoofdstuk 2 EMVI in de RWS-projecten

2.1 EMVI in een projectproces

EMVI speelt in een project al vroeg een rol; bij het projectplan dient hier al over nagedacht te worden en bij het inkoopplan dient zorgvuldig overwogen te worden hoe op de gewenste meerwaarde voor RWS bij de uitvoering van de projectopdracht sturing gaat plaatsvinden. Een en ander is af te leiden van de zaken waarop het project intern wordt gestuurd (kansen en uitdagingen) en waar de grootste risico's zitten. EMVI is een aangelegenheid voor het hele projectteam, in nauwe samenspraak met de interne opdrachtgever.

De rol van de inkoopadviseurs is dat deze expertise (kennis en ervaring) inbrengen opdat de gewenste sturing via EMVI op goede wijze wordt vertaald naar SMART¹ criteria via decompositie.

Om te waarborgen dat EMVI ook daadwerkelijk effectief blijft bij de uitvoering van het contract (engineeringfase en bouwfase), wordt er tot aan de oplevering expliciet aandacht aan besteed. Hierbij worden de stappen gevolgd conform het proces Inkopen zoals in paragraaf 1.6 weergegeven.

2.1.1 Specificeren/opstellen inkoopplan

EMVI is een belangrijk instrument voor sturing van de inkoop. In het inkoopplan dient de bij het projectplan voorziene toepassing van EMVI een eerste uitwerking te krijgen. Dat kan door daarin aan te geven welke soort criteria toegepast zullen gaan worden met welk doel. Hiertoe vindt steeds interactie plaats met de interne opdrachtgever van het project/inkoopteam. Specifieke projectrisico's en (project)doelstellingen waar binnen RWS op wordt gestuurd, vormen daarvoor een belangrijke basis. Waar binnen RWS het project op wordt gestuurd is ook bepalend voor de sturing van de opdrachtnemer.

2.1.2 Specificeren/voorbereiden inkoop

In de fase van de technische, omgevingsgerelateerde en administratief-juridische voorbereidende werkzaamheden, wordt ook de definitieve keuze voor de aard van de

¹ SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden. Een SMART-formulering geeft concreet **richting**: het geeft nauwkeurig aan wat je wilt bereiken en stuurt het gedrag van inschrijvers en van jezelf. Bovendien wordt aangegeven **welke resultaten wanneer** moeten worden bereikt. Door een criterium SMART te formuleren is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt. Zie o.a. <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/smart>

toe te passen EMVI-criteria gemaakt. Een en ander opnieuw in overleg met de interne opdrachtgever. Later wordt op grond hiervan definitief inhoud gegeven aan het contract.

2.1.3 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: Verdeling in onderdelen, te weten subcriteria met aandachtspunten (zie ook paragraaf 3.1.3). Voorts worden – in overleg met de interne opdrachtgever – de te hanteren kwaliteitswaarden vastgesteld, nadat eerst een simulatie gedaan is met een aantal verzonnen inschrijvingen (*trial run*, zie paragraaf 3.1.5). De criteria, hun decompositie en de kwaliteitswaarden worden vastgelegd in het inschrijvings- en beoordelingsdocument.

2.1.4 Marktbenadering/uitvoeren aanbesteding

De criteria worden vermeld in de aankondiging zodat gegadigde partijen zich daarop kunnen richten. In het kader van de inlichtingen worden de EMVI-criteria en de bedoeling daarvan goed gecommuniceerd met de gegadigde inschrijvers. Voorafgaand aan de aanbesteding is de EMVI beoordeling voorbereid en vastgelegd in het EMVI beoordelingsprotocol, conform **bijlage 6**. Gezorgd wordt dat tijdig voor de aanbestedingsdatum dat protocol gereed en vastgesteld is. Nadat deel 2 van de inschrijvingen (kwalitatief deel) door de aanbestedingscommissie is overhandigd aan het beoordelingsteam, vindt de beoordeling plaats en wordt het beoordelingsresultaat door de voorzitter van het beoordelingsteam vastgesteld.

2.1.5 Gunnen

Zodra na de aanbesteding een EMVI beoordeling is afgerond, wordt door de voorzitter van het beoordelingsteam in overleg met de contractmanager het gunningsadvies opgesteld voor de Opdrachtgever. In dit gunningsadvies wordt expliciet aangegeven wat het effect van EMVI is geweest.

Nadat de gunningsbeslissing is meegedeeld aan de inschrijvers vinden gedurende de alcateltermijn individuele terugkoppelgesprekken plaats ter bespreking van het eigen EMVI-beoordelingsresultaat. Dit gebeurt voor zover inschrijvers positief op de (nadrukkelijke) uitnodiging daartoe hebben gereageerd. De werkwijze voor de terugkoppelgesprekken is als **bijlage 3** bij deze handleiding gevoegd.

2.1.6 Voorbereiden contractuitvoering

In de *Project Start Up* bijeenkomst (PSU) 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 opdrachtgever – Directeur opdrachtnemer' vormt de EMVI-doelstelling, en de borging van het daadwerkelijk realiseren van de EMVI-aanbieding, 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. Niet met het oogmerk om alsnog meerwaarde te realiseren,

maar om de risico's die aan de onvoldoende verbonden zijn beter te beheersen. 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 Project Management Plan (PMP) worden opgenomen, zulks om te borgen dat de verbetering ook waargemaakt wordt.

De borging van de aangeboden EMVI-meerwaarde is onderdeel van de contractbeheersing op basis van:

- a) het kwaliteitssysteem van de opdrachtnemer, en
 - b) de Systeemgerichte Contract Beheersing (SCB) van de opdrachtgever.
- Centraal staat hierin het hierboven al genoemde - door de opdrachtnemer op te stellen - Project Management Plan (PMP). Hierin dient SMART aangegeven te worden hoe de opdrachtnemer de meerwaarde beheerst gaat leveren.

Het PMP wordt door de opdrachtnemer ter acceptatie aan de opdrachtgever aangeboden. Het vastgestelde PMP is de basis voor het risicodossier en het definitieve contractbeheersplan. Via het PMP wordt dus ook de EMVI-meerwaarde meegenomen in de contractbeheersing. Een goede referentie voor de toets op het PMP is de decompositie methode volgens de Tabel EMVI-criteria en de elementen van vakmanschap die de beoordelaar heeft uitgewerkt (zie paragraaf 3.1.3).

2.1.7 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 betekent dit dat de opdrachtnemer verantwoordelijk is voor de uitvoering en dat de opdrachtgever toetsen uitvoert op het beheerssysteem van de opdrachtnemer. Op basis van de risico's wordt een toetsmix samengesteld. Toetsen zullen 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 heel belangrijk omdat de opdrachtgever anders niet krijgt waar hij voor betaald heeft terwijl ook concurrentievervalsing optreedt 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 paragraaf 3.3.4. In **bijlage 4** is een instructie opgenomen voor het beoordelen van de EMVI in de uitvoering.

2.2 Het EMVI-model RWS

2.2.1 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.

2.2.2 Het EMVI model bij RWS

Het EMVI model bij RWS kent de volgende onderdelen:

- Tabel EMVI-criteria: de wijze waarop de EMVI-criteria worden gedefinieerd;
- Rekenblad EMVI: de wijze waarop de EMVI-berekening plaatsvindt;

2.2.3 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.

2.2.4 Tabel EMVI-criteria

De Tabel EMVI-criteria heeft tot doel om de criteria eenduidig, transparant en richtinggevend te formuleren. Om de concrete bedoeling met een criterium goed over te brengen (SMART te maken) is het zaak te zorgen dat alles eenduidig door inschrijvers wordt geïnterpreteerd. Door middel van de "aandachtspunten" maakt de aanbesteder kenbaar op welke aspecten hij een criterium gaat beoordelen. Zie paragraaf 3.1.3 voor aanwijzingen terzake van het formuleren van de aandachtspunten. 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

2.2.5 Rekenblad EMVI

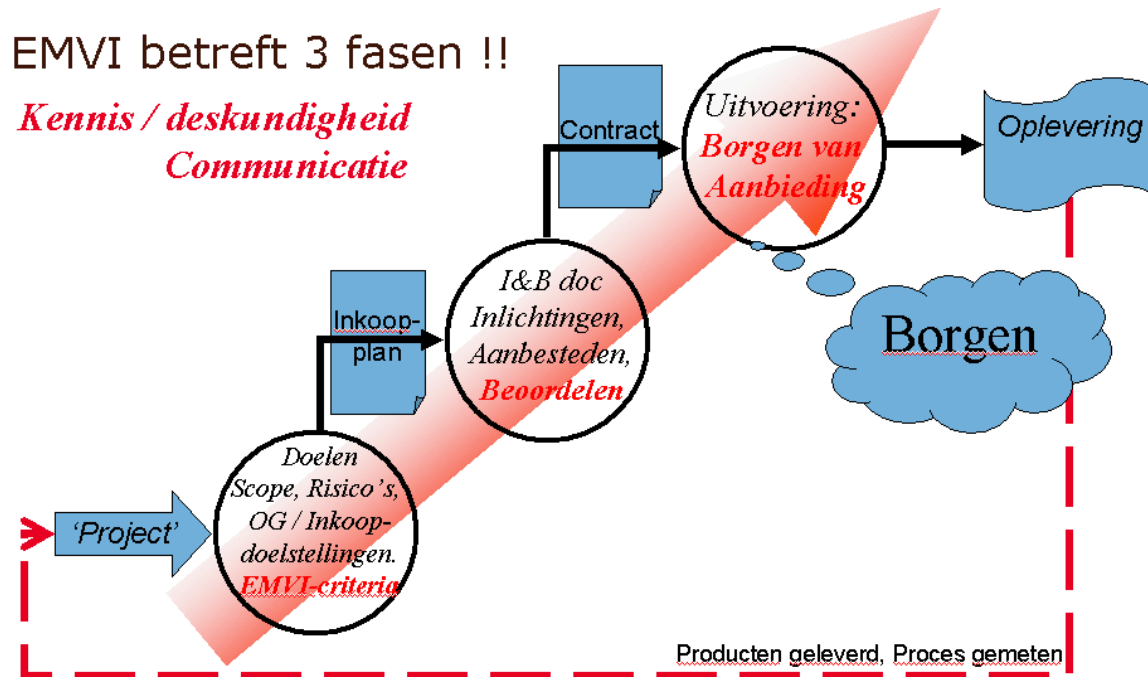
Het Rekenblad EMVI heeft als doel om enerzijds de ingezette kwaliteitswaarden helder weer te geven en anderzijds de rekenwijze transparant te maken waarmee de economisch meest voordelige inschrijving wordt bepaald. De EMVI-berekeningswijze heeft als uitgangspunt dat het individuele EMVI-resultaat van een inschrijver niet rechtstreeks beïnvloed mag worden door andere inschrijvingen (geen relatieve beoordeling). 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:

- Voor de kwaliteitswaarden wordt uitsluitend gewerkt met gemonetariseerde waarden in Euro bedragen.
- 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.
- Kwaliteitscriteria worden, als tussenstap naar een toe te kennen Eurobedrag, eerst beoordeeld met een beoordelingscijfer. Dat gebeurt in analogie met het voorgaande punt op het gekozen decompositieniveau.
- De reeks van beoordelingscijfers loopt van 2 t/m 10 waarbij het cijfer 6 de neutrale positie is.
- De standaardmethodiek is dat de hele reeks wordt gebruikt doch dat uitsluitend hele punten worden toegekend, dus geen halve punten of cijfers achter de komma. Cijfers achter de komma suggereren een nauwkeurigheid die in de praktijk niet waargemaakt zal kunnen worden.
- Een cijferreeks met minder posities is mogelijk door alleen de even getallen te kiezen.
- Toekennen van een cijfer lager dan 6 is mogelijk.
- Mits dit bij de uitvraag is aangegeven, kan voor bepaalde EMVI-criteria bij een score onder een bepaald beoordelingscijfer uitsluiting plaatsvinden (knock-out).
- De maximum toe te kennen EMVI-waarde behoort bij het cijfer 10.
- De bij de andere cijfers behorende EMVI-waarde neemt lineair af vanaf de maximum waarde bij het cijfer 10 tot nul bij het cijfer 6 en zet zich negatief lineair door tot het cijfer 2.
- Het eindresultaat van de EMVI-berekening is de fictieve inschrijvingsprijs: de feitelijke inschrijvingsprijs verminderd met de behaalde totale EMVI-waarde.
- De inschrijving met de laagste fictieve inschrijvingsprijs is de economisch meest voordelige inschrijving.

2.2.6 Toepasbaarheid van het EMVI-model voor diensten en leveringen

Het in deze handreiking 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.



3.1 Ontwerp van EMVI

3.1.1 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 *nadere selectiecriteria*.

Uitsluitingsgronden betreft zaken als faillissement, beroepsfouten, betalingsgedrag belastingen;

Geschiktheidseisen betreft zaken als kennis en ervaring, financiële en economische draagkracht;

Nadere selectiecriteria betreft criteria voor nadere selectie gericht op *ranking*;

EMVI-criteria

Gunningscriteria richten zich uitsluitend op de kenmerken van de inschrijvingen. Dit heeft dus betrekking op de te realiseren opdracht. Het betreft criteria voor beoordeling van inschrijvingen. De meest fundamentele keuze ten aanzien van het gunningscriterium is die tussen laagste prijs en EMVI. Als gekozen is voor het

gunningscriterium EMVI, spreken we bij de nadere invulling daarvan over "EMVI-criteria".

In de EMVI mogen geen selectiecriteria worden toegepast. Dat aanbestedende diensten geschiktheidscriteria niet als gunningscriterium mogen hanteren is in de jurisprudentie van het Europese Hof van Justitie bevestigd.²

3.1.2 *Verschillende soorten EMVI-criteria*

EMVI-criteria worden onderscheiden in drie soorten:

- Prestatiecriteria;
- Kwaliteitscriteria;
- Prijscriteria.

Prestatiecriteria

Een prestatiecriteria heeft als kenmerk dat de beschreven kwaliteit in de aanbieding direct langs een meetlat is te kwantificeren in de vorm van een prestatie-eenheid. De kwaliteitswaarde 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 de aanbesteder een prestatie-eenheidswaarde toegekend. De kwaliteitswaarde is eenvoudig te bepalen door het aantal aangeboden prestatie-eenheden te vermenigvuldigen met de bijbehorende prestatie-eenheidswaarde.

Voorbeelden prestatiecriteria

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

Kwaliteitscriteria

Een kwaliteitscriterium heeft het kenmerk dat, in tegenstelling tot bij een prestatiecriteria, 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 vakmanschap. Dit levert een beoordelingscijfer op. Dat beoordelingscijfer is vervolgens de grondslag voor de meerwaarde.

Voorbeelden kwaliteitscriteria

Risicobeheersing; duurzaamheid; esthetica/vormgeving.

Prijscriteria

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

² Arrest Lianakis van 24 januari 2008.

Voorbeeld prijscriterium

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.

3.1.3 Mogelijke EMVI-criteria

Wanneer geschikt als EMVI-criterium?

Er is een grote variëteit aan criteria denkbaar. Zij dienen wel realistisch te zijn en bij voorkeur gerelateerd aan de projectdoelstellingen en/of risico's. Of een voorgenumen criterium geschikt is om als EMVI-criterium toe te passen kan worden getoetst aan het volgende kader.

- Is representatief voor de belangen van de opdrachtgever.
- Betreft niet de onderneming van de inschrijver maar de inhoud van zijn aanbieding.
- Vertegenwoordigt een waarde.
- Geeft expliciet richting voor inschrijvers en beoordelaars.
- Leidt tot een beoordeelbare situatie van de inschrijvingen.

Een praktische gedachte: de onderwerpen, waarop het project later aan het eind geëvalueerd zal worden, bieden een direct houvast voor de keuze van de EMVI-criteria. Die evaluatie zal immers ook de onderwerpen betreffen waarop het project intern RWS wordt gestuurd. Die sturing behoort dan ook doorgezet te worden 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 hiervoor vermelde kaderstelling is een subjectief criterium zeker gerechtvaardigd. De beperkingen zitten in het beoordelingsproces. Daarom 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 (heldere argumentatie) en een effectieve beoordelingswijze. In de paragrafen 3.2.1 t/m 3.2.8 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 dat laatste de voorkeur. Daarmee vindt de meest directe sturing plaats. Voorts is de beoordelingsinspanning aanzienlijk geringer.

Onderwerpen voor EMVI-criteria

Onderstaand een zeker niet complete inventarisatie van mogelijke thema's voor EMVI-criteria. 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

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; het ontleden van een criterium waarbij het in een aantal onderdelen verdeeld wordt. Een criterium is SMART als het niet veel woorden bevat maar veeleer compacte formuleringen met kernbegrippen.

Bij het definiëren van aandachtspunten kan het volgende helpen:

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

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 inkoppertjes 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.

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 vaardigheid die vereist dat enerzijds in abstracties gedacht kan worden en anderzijds een goed inzicht in de praktijk aanwezig is. Voorts verlangt het taalvaardigheid en gestructureerd kunnen denken met het oog op doeltreffende decompositie. Dat vereist dus veel kennis en competentie, wat betekent dat het definiëren van de criteria zorgvuldig moet worden afgestemd tussen de contractmanager, de inkoopadviseur, de technisch manager en het toekomstige beoordelingsteam. Voorts is verstandig eenmaal geformuleerde criteria te laten toetsen door mensen met ervaring op het gebied van EMVI die niet bij het opstellen van de criteria betrokken zijn geweest.

3.1.4 Waardebepaling

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 dus een afgeleide van nut. Nut op zijn beurt wordt bepaald door behoefte. In schema: subject → behoefte → nut/baten → waarde → prijs

Waarde is subjectief

Waarde is een subjectieve grootte. Verschillende economische individuen kunnen verschillende waardering hebben voor eenzelfde 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 geeft".

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 kostencalculatie. Mogelijk dat kostencalculatie een zekere referentie kan vormen maar ook niet meer dan dat. Nut is een veel meer omvattend begrip dan kosten.

3.1.5 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 en aangrijpen bij het nut dat het product de gebruiker of bezitter biedt. Hoe specifiek een waardebegrip is afgestemd op de toepassing van het product, des te effectiever zinnige waardekwantificering kan plaatsvinden. In **Bijlage 2** wordt verder inzicht gegeven in de aanpak van waardekwantificering.

Stuurkracht vanuit het RWS beleid, extra nut

De hoogte van de waarde die aan een EMVI-criterium wordt toegekend, is maatstaf voor de kracht waarmee op dat criterium wordt gestuurd om de doelstelling daarvan te bereiken. Het kan zich voordoen dat de 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 weergeven wat het belang is van het verminderen van 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. Ook in dit geval moet geverifieerd worden of de EMVI in balans is.

EMVI in balans

Veel aandacht moet worden gegeven aan het bepalen van de juiste kwaliteitswaarden. Als de EMVI in balans is (dat wil zeggen: Als de te behalen kwaliteitswaarden goed op elkaar en op de verwachte inschrijfprijs zijn afgestemd), komt dat de prijs-kwaliteitverhouding van de inschrijvingen ten goede. Kwaliteitswaarden die niet in de juiste balans zijn, kunnen ertoe leiden dat de inschrijver met de beste prijs-/kwaliteit verhouding niet als winnaar uit de bus komt, en leiden in het ergste geval tot "strategische" inschrijvingen, waarbij de inschrijver de onbalans gebruikt om een hogere plaats in de rangorde te krijgen zonder dat dit

voor de aanbesteder een betere oplossing oplevert. Het projectteam dient dan ook in een vroegtijdig stadium met de opdrachtgever zorgvuldig af te stemmen welke monetaire waarden voor de EMVI-criteria worden ingezet, en vervolgens een simulatie te doen met een zestal verzonnen inschrijvingen (*trial run*, zie verderop in deze paragraaf) om te testen of de gekozen kwaliteitswaarden inderdaad naar de inschrijving met de beste prijs-/kwaliteit-verhouding leiden.

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 in euro's te kiezen. Daarbij zijn 3 invalshoeken te beschouwen: 1) de waardebepaling, 2) het kostprijs-effect en 3) het inschrijfgedrag.

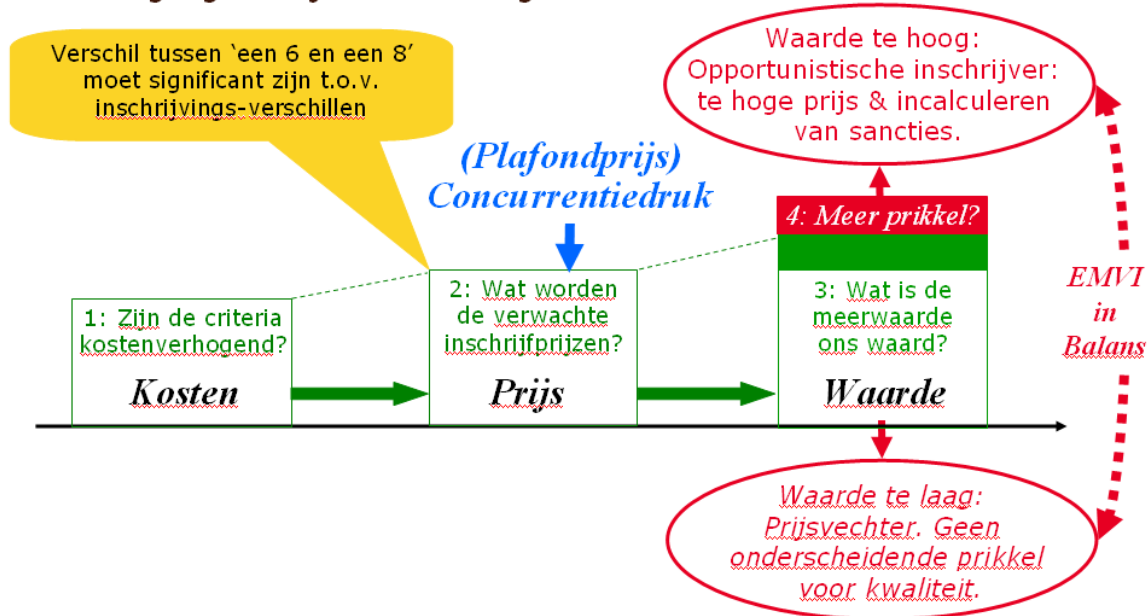
Waardebepaling: Wat is een betere prestatie ons waard? Komt de waardeanalyse uit op een lage kwaliteitswaarde dan heeft een hoge EMVI-waardering geen zin; een prijsopdrijvend effect door EMVI is dan niet te rechtvaardigen.

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 prijsopdrijving door opportunistisch inschrijven. Een goede balans is dus essentieel.

Dit is schematisch in onderstaand plaatje weergegeven. Horizontaal is de trits "kosten - prijs - waarde" uitgezet. Vertikaal betreft de mate van sturing.

Afwegingen bij vaststelling maximale kwaliteitswaarde



Wordt EMVI toegepast, dan moet dat inschrijvers wel uitdagen; inschrijvers moeten zich kunnen onderscheiden. Dat pleit voor een substantieel beschikbaar bedrag voor kwaliteit. Te weinig is niet goed, maar te veel is ook niet goed. Als het te laag is, wordt niet ingezet op kwaliteit. Als het te hoog is, wordt mogelijk strategisch ingeschreven en neemt de prijs-/kwaliteit-verhouding van de aangeboden oplossingen af. Als de sturingskracht te hoog wordt ingezet zijn weliswaar risicobeperkende maatregelen mogelijk, bijvoorbeeld door een plafondbedrag voor de inschrijvingsprijs te bepalen, maar het hanteren van een plafondprijs kent diverse andere risico's, zodat dit bij RWS-projecten slechts in uitzonderlijke gevallen is toegestaan.

Simulatie met zes fictieve inschrijvingen (*trial run*)

Het uitgangspunt moet altijd zijn dat de toegekende kwaliteitswaarde zeer zorgvuldig wordt afgewogen en door middel van een *trial-run* (het simuleren van een zestal fictieve inschrijvingen met zowel prijsvechters als kwalitatief goede inschrijvers) wordt gecontroleerd. Dit kan worden gedaan met behulp van een eenvoudige Excel-berekening. De inzet van een middel als een plafondprijs - met alle daarbij behorende risico's - is dan niet nodig.

Zodra het projectteam meent dat de gekozen kwaliteitswaarden juist zijn, wordt met de simulatie getest of dit klopt. Het projectteam verzint zes inschrijvingen waarbij de inschrijvers verschillende strategieën hanteren: Een tweetal inschrijvingen georiënteerd op een zo laag mogelijke prijs (met weinig meerwaarde), een tweetal inschrijvingen die aanzienlijke meerwaarde proberen te combineren met een niet al te hoge prijs, en een tweetal inschrijvingen die zwaar inzetten op kwaliteit waardoor zij goed scoren op kwaliteit maar hun prijs wel wat hoger uitvalt. Bij het verzinnen van de inschrijvingen wordt uiteraard geprobeerd zo realistisch mogelijk te werk te gaan, en eventuele ervaringen met voorgaande projecten daarin te verwerken. Vervolgens wordt gekeken of in het EMVI-model de inschrijving wint die het projectteam beschouwt als de meest aantrekkelijke inschrijving. Indien de "meest aantrekkelijke inschrijving" niet wint, moeten de toegekende kwaliteitswaarden worden bijgesteld. In de Excel-sheet kan het effect van de bijstelling dan onmiddellijk worden waargenomen. Blijft het projectteam twijfelen, dan kan het geen kwaad om de simulatie nog eens te herhalen en zes nieuwe inschrijvingen te verzinnen.

3.1.6 Effect van EMVI op kostprijs en inkoopprijs

De vraag is welke invloed EMVI kan hebben op de kostprijs en op de inkoopprijs. Zonder daarop uitvoerig in te gaan kan 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 met EMVI aanbesteden niet tot een hogere inkoopprijs.

Effect van EMVI op de kostprijs

Het effect van EMVI op het kostprijsniveau van de opdrachtnemers 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 kan ten koste gaan 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 inzake 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. Dergelijke initieel kosten verhogende effecten kunnen als bedrijfsinvestering beschouwd worden ter (uiteindelijke) reductie van de kostprijs. Zomaar beweren dat EMVI kostenverhogend werkt is derhalve een te ongenueanceerde uitspraak.

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. In de praktijk blijkt dat het totaal verhogend effect op de opdrachtsom ten opzichte van de laagste inschrijvingen bij de EMVI-aanbestedingen slechts gering is (enkele procenten) en dit onderbouwt dat inschrijvers bij toepassing van EMVI ook op prijs blijven concurreren. Tevens komt regelmatig voor (in ongeveer een kwart van de EMVI-aanbestedingen van RWS) dat de winnende inschrijver niet alleen de hoogst aangeboden kwaliteit maar tevens de laagste inschrijfprijs heeft. Aangenomen mag worden dat bij daadwerkelijke concurrentie –

bedoeld is een redelijk aantal inschrijvers van tenminste vier à vijf – de invloed van de factor marktsituatie (concurrentie door aanbestedingsmechanisme) 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 bedrijfseconomische 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 aanbesteder in feite niet verliezen (omdat de optimale oplossing dan altijd wint). Daarom is ook zo belangrijk om met elk EMVI-voorstel eerst een simulatie (*trial run*) te doen (zie paragraaf 3.1.5).

Effect EMVI op de uiteindelijke kosten van het project

De uiteindelijke betaalde prijs bij de eindafrekening van een project kan hoger zijn dan de initiële inkooprijns, als gevolg van allerlei wijzigingen, aanvullingen (meerwerk) en claims. Sturen via EMVI kan daarop een gunstige invloed hebben. Door gericht via EMVI-criteria op essentiële zaken te sturen neemt de kans op meerwerk af, en derhalve ook de kans dat de kosten gedurende de uitvoering toenemen. 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.

3.2 Aanbestedingsfase

3.2.1 Beoordelen inschrijvingen

Bij kwaliteitscriteria is een beoordeling nodig door een van de aanbestedingscommissie onafhankelijk beoordelingsteam. Het beoordelingsteam handelt volgens het vastgestelde EMVI-beoordelingsprotocol (zie paragraaf 2.1.4 en **bijlage 6**).

3.2.2 Het verband tussen definiëren criteria en beoordelen inschrijvingen

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 in elkaars verlengde. De beste waarborg voor een logisch verband 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 de betreffende uitvraag.

Voorbeeld consistentie van definiëren tot beoordelen

Bij een EMVI-criterium betreffende vormgeving heeft een vormgevingsadviseur of vormgevingscommissie voor de aanbesteder een ambitedocument 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 ambitedocument, 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 is van elk der inschrijvers alsmede van in de inschrijvingen opgevoerde derden waarop de inschrijver een beroep doet.

3.2.3 Procesmatige voorbereiding van de beoordeling

In de regel is een EMVI-beoordeling van inschrijvingen een relatief bewerkelijke en tijdrovende klus. Dit vraagt om een zorgvuldige voorbereiding en een planmatig verloop. In dit kader is behoefte aan een beoordelingsprotocol conform bijlage 6 met de volgende aandachtspunten:

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 en beschikbaarheid van het beoordelingsteam;
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 (beoordelingsprotocol).

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. Het is van het grootste belang voor zowel de terugkoppelgesprekken als voor de uitvoeringsfase van het contract dat de argumentatie van de beoordeling met de gegeven cijfers zo SMART mogelijk worden vastgelegd. Denk hierbij aan het houden van de Project Start Up, het accepteren van het PMP en aan eventuele herbeoordeling in geval van het opleggen van een EMVI-sanctie.
- f. 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. Deze besprekingen verlangen een serieuze voorbereiding en een weloverwogen bemensing. De bespreking van het beoordelingsresultaat zou nog binnen de alcateltermijn aan de hand van bijlage 3 moeten plaatsvinden. Voor deze bespreking dient de inschrijver nadrukkelijk te worden uitgenodigd.

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, door het praktiseren van de Deming-cirkel (PDCA).

3.2.4 Inhoudelijke voorbereiding van de beoordeling

Het beoordelen van de aanbieding van de inschrijver vereist in een aantal gevallen ook vakmanschap van de aanbesteder, zowel met betrekking tot de inhoudelijke materie als met betrekking tot de beoordelingswijze.

Voorbeeld voorbereiden beoordeling

We nemen als voorbeeld 'managen planningsplanningen onderaannemers' indien dit als groot risico is geïdentificeerd bij een kritiek tijdpad. 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 planningsplanningen* van onderaannemers in de overall planning in het algemeen;
- c. wijze van *integratie van planningsplanningen* van onderaannemers op het *kritieke pad*;
- d. wijze van *afstemming van planningsplanningen* 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 de 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.

3.2.5 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.

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.

3.2.6 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, is standaard ingedeeld in hele punten. Cijfers achter de komma worden niet gegeven.

Indien geen behoefte is aan een tien-punts-schaal, is het ook mogelijk alleen de even cijfers bij de beoordeling te gebruiken. Uiteraard moet deze wijze van beoordelen dan wel van tevoren zijn aangekondigd in het inschrijvings- en beoordelingsdocument. Voor het EMVI-model heeft dit geen andere consequentie dan dat een aantal beoordelingsposities niet beschikbaar is.

3.2.7 Onderling vergelijken als hulpmiddel bij beoordelen

Een relatieve beoordeling (kwaliteitswaarden worden toegekend op basis van ranking, waarbij de beschikbare cijfers na onderling vergelijken over de hele beoordelingsschaal gespreid worden en derhalve een "kunstmatige delta" tussen de inschrijvingen ontstaat) is niet 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 beoordelingsschaal op de juiste wijze te gebruiken.

3.2.8 Het beoordelen van alle geldige inschrijvingen

Het beleid van RWS is om alle partijen die een geldige inschrijving hebben ingediend 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.

3.2.9 Afwijzen vanwege een onvoldoende beoordelingscijfer

Inbouwen mogelijkheid van afwijzen

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).

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.

Wanneer knock-out toe te passen

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 het vlak van risicobeheersing.

Om praktisch inzicht te geven hieronder een voorbeeld in welke situatie de mogelijkheid van afwijzen gewenst kan zijn.

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 in het kader van de EMVI-beoordeling gevraagd om een onderbouwing te leveren voor hun aanbiedingsontwerp 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 (*knock-out*) kan plaatsvinden:

1. Volledigheid van de onderbouwing (beschreven dienen te zijn zaken als ontwerpuitgangspunten, 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 wordt dat bij een score van 5 of lager op één van deze subcriteria afwijzing plaatsvindt.

Zoiets is bijvoorbeeld ook denkbaar voor de kwaliteit van damwandschermen en diepwanden met betrekking tot waterdichtheid (als leerervaring van de Noord-Zuid metrolijn in Amsterdam).

3.2.10 Gunnen van percelen bij toepassen van EMVI

Indien het een aanbesteding in percelen betreft, is de meest doeltreffende en ook de meest eenvoudige werkwijze om de EMVI **voor ieder perceel afzonderlijk** vast te stellen. Dit betekent dat elk perceel niet alleen een eigen EMVI-tabel en eigen EMVI-rekenblad krijgt, maar dat ook afzonderlijk per perceel wordt beoordeeld wie voor dat perceel de Economisch Meest Voordelige Inschrijving heeft gedaan (vanuit aanbestedingsoogpunt wordt ieder perceel dus gezien als een aparte aanbesteding, waar de aanbesteding van de andere percelen geen enkele invloed op heeft). De voordelen van deze methode zijn:

- Transparant
- Eenvoudige rekenmethodiek (elk perceel apart, geen interactie)
- Geen bevoordeling grote partijen (MKB-doelstelling Aanbestedingswet 2012)
- Aanbestedingsgeschil bij één van de percelen hindert de andere percelen niet

Dat elk perceel een aparte EMVI-beoordeling krijgt, is overigens geen beletsel om, als de percelen in bepaalde opzichten identiek zijn, de EMVI-beoordeling op die punten hetzelfde in te richten.

Hoewel de afzonderlijke beoordeling per perceel in meerdere opzichten dus de voorkeur heeft, volgt hieronder nog een korte uitleg hoe een aanbesteder (die bijvoorbeeld veel problemen voorziet met raakvlakken of efficiëncy) het extra aantrekkelijk zou kunnen maken voor gegadigden om meer dan één perceel te bemachtigen. In dit voorbeeld betreft het een aanbesteding in twee percelen 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 $\Delta\epsilon$;
- EMVI het gunningscriterium is.

In dit geval geldt het volgende uitgangspunt (voorwaarde): De maximum toe te kennen kwaliteitswaarde (MKW) voor de combinatie van de twee percelen is gelijk aan:

$$\text{MKW (maximaal)} = \text{MKW perceel 1} + \text{MKW perceel 2} + \Delta\epsilon.$$

Via de volgende stappen wordt dan bepaald welke inschrijving voor gunning in aanmerking komt:

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: $\Delta\epsilon$ kan op nul gezet worden, en dan 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.

Tenslotte: Het toekennen van een voordeel aan een partij die op meerdere percelen tezamen inschrijft mag alleen toegepast worden indien de aanbesteder deugdelijk kan motiveren waarom meerdere percelen bij één opdrachtnemer in de uitvoering een voordeel opleveren dat $\Delta\epsilon$ waard is.

3.3 Uitvoeringsfase

3.3.1 Risico's voor RWS

RWS krijgt door op EMVI te gunnen mogelijk aanbiedingen met meerwaarde voor de opdrachtgever. Deze meerwaarde wordt door de Opdrachtgever beoordeeld en op basis van deze beoordeling vindt de gunning plaats. Na de gunning wordt de aanbieder een onderdeel van het contract (ook conform de UAV-gc). De aangeboden meerwaarde dient ook daadwerkelijk te worden geleverd. Het niet leveren van deze meerwaarde is voor de uitvoering van het werk een risico dat opgenomen dient te zijn in de risico-database. In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze het beheersen van dit risico in de werkwijze wordt opgenomen.

Inhoudelijk betreft het twee risico's:

- Projectspecifiek: Wat is de meerwaarde (concreet) voor dit project en op welke werkpakketten moet dat geleverd worden? Bij het opstellen van het gunningsbesluit moet de meerwaarde zo SMART mogelijk worden beschreven (zie 3.3.3)
- Algemeen opdrachtgeversrisico: Het niet geleverd krijgen van de meerwaarde en/of het niet borgen van de levering van de meerwaarde uit zich in imago-verlies voor de opdrachtgever. Als de betreffende inschrijver de aangeboden meerwaarde niet levert, vindt uiteindelijk concurrentie-valsing plaats en dient de EMVI-sanctie (zie 3.3.4) te worden opgelegd. De opdrachtgever dient

te borgen dat de onder mededinging aangeboden meerwaarde wordt geleverd door de opdrachtnemer aan wie gegund is. In bijlage 4 is de uitwerking voor deze beheersing opgenomen.

3.3.2 Relatie met Systeemgerichte Contract Beheersing

De EMVI-aanbieding behoort (ook volgens de UAV-gc) tot de contractstukken, en daarmee (integraal) tot de scope van de Systeemgerichte Contract Beheersing (hierna te noemen SCB). In het EMVI-kader is hierover vastgelegd dat "Na de ondertekening van het contract een risico-sessie plaatsvindt waarin de EMVI-aanbieding expliciet wordt besproken en opgenomen in het risico-dossier." Dit leidt tot opname van de "EMVI-aanbieding" in de SCB. Hiermee is ook de relatie gelegd met de EMVI-sanctie bij niet leveren van de beloofde meerwaarde. In de genoemde bijlage 4 wordt aangegeven op welke wijze dit wordt geïntegreerd in de SCB-werkwijze en instrumenten.

3.3.3 Overdracht van aanbesteding naar Uitvoering

Voor het aspect EMVI is het noodzakelijk dat tussen inkoop- en uitvoering expliciet duidelijk wordt gemaakt welke meerwaarde de opdrachtnemer heeft aangeboden. De inkoopfase dient te worden afgesloten met het vaststellen van:

- Welke feitelijke meerwaarde (SMART) de opdrachtnemer heeft aangeboden
- Op welk werkpakket dat geleverd moet worden (welk afleverdossier)
- Welke fictieve korting hier mee gemoeid is (beoordeling en fictieve euro's)

Deze informatie vormt de basis voor het opnemen van het EMVI-risico in de risicodatabase.

Ook meerwaarde die is aangeboden bij een EMVI-criterium dat met een "6" is beoordeeld, moet worden getoetst. Een EMVI-criterium kan immers uit meerdere onderdelen bestaan. Dat voor het "totaal" niet meer dan een 6 is gescoord, wil niet zeggen dat er geen meerwaarde is aangeboden (die dus in de prijs verdisconteerd is en waar de opdrachtgever recht op heeft). Het wil alleen zeggen dat de meerwaarde niet geleid heeft tot een hoger cijfer, bijvoorbeeld omdat de aanbieder ook andere negatieve kenmerken had waardoor het totaal niet hoger dan een "6" kwam. De aangeboden meerwaarde moet dus worden geleverd onafhankelijk van het gegeven cijfer. Het cijfer is alleen relevant voor de EMVI-sanctie. Als meerwaarde niet geleverd wordt ondanks dat die wel was aangeboden terwijl de EMVI-sanctie geen oplossing biedt (bijvoorbeeld omdat een 6 gescoord was), wil dat niet zeggen dat de opdrachtgever geen rechten heeft. Indien de tekortkoming niet meer te herstellen is, zal de opdrachtnemer in dat geval de opdrachtgever op een andere manier moeten compenseren voor het feit dat hij niet aan het contract heeft voldaan.

NB: Bij negatieve scores (onder de 6) moet dit ook worden getoetst. Een negatieve score wordt gegeven omdat de opdrachtgever een extra risico in de aanbieder ziet. Er is geen conflict met de gestelde eisen, anders zou de aanbieder ongeldig zijn verklaard, maar er dient wel met de opdrachtnemer gesproken te worden c.q. tot overeenstemming gekomen te worden op welke wijze dit extra risico wordt beheerst.

Het is daarnaast van groot belang dat bij de *Project Start Up* voor de uitvoering ook aan het aspect EMVI aandacht wordt besteed. Hiervoor kunnen de volgende agendapunten als voorbeeld dienen:

- Toelichting opdrachtgever op de EMVI-criteria ('Herhaling Inlichtingen')
- Toelichting opdrachtgever op de beoordeling (cijfers & argumenten!) van de gecontracteerde aanbieder.³
- Toelichting van de opdrachtgever op de feitelijke te leveren meerwaarde
- Toelichting / Visie opdrachtnemer op de aangeboden EMVI-meerwaarde
- Toelichting opdrachtnemer op de beheersing van de EMVI-meerwaarde
- Aangeven risico's van deze beheersing
- Aanpassen contractbeheersplan
- Toelichting op de procedure EMVI-sanctie (zie 3.3.4).

3.3.4 Beleid EMVI sancties

Het door de opdrachtnemer niet voldoen aan wat hij heeft aangeboden leidt tot concurrentievervalsing. Daarnaast wordt de opdrachtgever wezenlijk tekort gedaan doordat hij minder waarde geleverd krijgt dan waar hij recht op heeft. Om deze redenen wordt een sanctiebeleid toegepast zowel bij prestatiecriteria als bij kwaliteitscriteria.

Uit de aard van de zaak kan een EMVI-sanctie alleen toegepast worden als de tekortkoming niet meer te herstellen is, dus als de beloofde prestatie niet geleverd is en het ook onmogelijk is geworden om die prestatie alsnog te leveren. In het Nederlandse recht is nakoming van de overeenkomst het uitgangspunt, en komt schadevergoeding alleen in beeld als nakoming niet meer mogelijk of zinvol is. Zie voor meer uitleg *bijlage 5, Handleiding EMVI-sanctie*.

Sanctiebeleid prestatiecriteria

De situatie bij prestatiecriteria is relatief eenvoudig. Voldoet de 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 (bedrag waarmee de inschrijving fictief verminderd is). Er ontstaat imagoschade voor de opdrachtgever omdat gedane beloftes naar de gebruikers en de omgeving bijgesteld moeten worden. De totale schade is dus hoger dan die door opdrachtgever in het EMVI-rekenblad is ingezet. Voorts zullen effecten optreden die als concurrentievervalsing zijn aan te merken. Per saldo moet de boete 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.

Opgepast moet worden met de situatie dat in het contract reeds een boete is gekoppeld aan het onderwerp van een prestatie criterium (bijvoorbeeld eerder opleveren). Dan mag geen dubbeling ontstaan. Indien reeds een boete is gekoppeld aan (overschrijding van) het prestatie criterium, dan gaat die boete vóór en mag

³ Het gaat hier niet om het juridisch vastleggen of om het accepteren door de opdrachtnemer van hetgeen is overeengekomen. Dat ligt immers al vast in het contract (inclusief Programma van Eisen en aanbieder). Ook een discussie over de hoogte van het cijfer is hier zeker niet aan de orde; dat staat vast (het aanbestedingsresultaat is daarop gebaseerd). Het gaat wel om het afstemmen van de consequenties van het gegeven cijfer voor het realisatietraject (verwachtingenmanagement).

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 (dus niet de uiterste opleverdatum uit het programma van eisen!) is in het contract 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 beloont, 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 aangeboden datum € 75.000,- per week.

Sanctiebeleid kwaliteitscriteria

De situatie bij kwaliteitscriteria ligt complexer. Zoals reeds in paragraaf 3.3.2 onder *Relatie met Systeemgerichte Contract Beheersing* is aangegeven, wordt tijdens de uitvoering 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 gestuurd op herstel/verbetering. Komt opdrachtnemer evenwel niet tot (voldoende) verbetering, dan wordt het opgeschaald naar het overlegniveau van de project-/contractmanagers, en als ook dat niet helpt naar het overlegniveau directeurs opdrachtnemer-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 scores 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 was een 9, waarvoor de opdrachtnemer een fictieve vermindering van zijn inschrijfprijs met € 150.000,- heeft gekregen. Tijdens de realisatie wordt de betreffende belofte niet waar gemaakt met als gevolg dat een afwijking wordt geregistreerd. De afwijking wordt – na ingebrekestelling – niet verholpen, ook niet na escalatie naar directieureniveau. De opdrachtnemer blijft op een wezenlijk te laag kwaliteitsniveau steken. Dat is aan het einde van het realisatietraject aanleiding voor een nieuwe beoordeling – door het beoordelingsteam – van de daadwerkelijk geleverde kwaliteit op het (sub)criterium. Deze beoordeling van de geleverde kwaliteit komt uit op een 7 hetgeen betekent dat opdrachtnemer eigenlijk slechts een fictieve vermindering van zijn inschrijfprijs van € 50.000,- had moeten krijgen. Het verlies aan kwaliteitswaarde is dan € 100.000,-, een en ander conform deze berekening: $(9 - 7) * € 200.000,- / 4 = € 100.000,-$. De sanctie (boete) bedraagt derhalve $1,5 * € 100.000,- = € 150.000,-$. Een andere wijze om dit te berekenen: In de EMVI heeft de opdrachtnemer een 9 gescoord en een fictieve vermindering gekregen van € 150,000,-. In de uitvoering heeft de opdrachtnemer feitelijk een 7 gescoord, zodat hij eigenlijk slechts een fictieve vermindering van € 50.000,- had moeten krijgen. Het verschil is € 100.000,-, dus de boete is $1,5 * € 100.000,- = € 150.000,-$.

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.

Hoofdstuk 4 Evaluatieprocessen

Evaluatie van EMVI vindt plaats op een aantal momenten en niveau's:

- Op projectniveau:
 - evaluatie van de gunning door het Aanbestedingsteam
 - evaluatie van de beheersing door het projectteam
 - evaluatie van het project
- RWS-breed (*overall*-evaluatie)
 - monitoren en verbeteren op basis van de diverse evaluaties.

Voor deze handleiding is alleen relevant de evaluatie op projectniveau.

4.1 Evaluatie van de gunning door het aanbestedingsteam

De opdrachtgever heeft in het Inkoopplan vastgesteld of en hoe bij de betreffende aanbesteding met EMVI wordt gestuurd (welk doel, welke criteria, welke monetaire waarde). Dit wordt uiteindelijk vastgelegd in het Inschrijvings- en Beoordelingsdocument.

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.

4.2 Evaluatie van de beheersing door het projectteam

In bijlage 4 zijn instructies opgenomen voor het beheersen van 'EMVI in de uitvoering'. Deze instructies beschrijven hoe de beheersing van de EMVI-meerwaarde integraal wordt opgenomen in de contractbeheersing. Deze instructies zijn ook de basis voor eventuele (interne) audits.

4.3 Evaluatie van EMVI bij de project-evaluatie

Bij de evaluatie van het project dient antwoord gegeven te worden op de vraag in welke mate de opdrachtnemer invulling gegeven heeft aan de aangeboden meerwaarde.

Bijlage 1: EMVI-Tabel RWS en Rekenblad EMVI

Tabel EMVI-criteria project

Criterion	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

criterium	Subcriterium	Maximale kwaliteitswaar de (€)	Beoordelings -cijfer	Behaalde kwaliteitswaar de (€)	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

Bijlage 1a: Toelichting op rekenblad EMVI

Kwaliteitscriteria, prestatiecriteria en maximale kwaliteitswaarde

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

Behaalde kwaliteitswaarde

Voor elk (sub)criterium waarop de maximale kwaliteitswaarde zichtbaar gemaakt is, wordt een beoordelingscijfer gegeven. 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'.

Een optie is om, indien de schaal te gedetailleerd wordt geacht, alleen de even cijfers te gebruiken. De tussenliggende posities vervallen dan, zodat er slechts twee positieve, twee negatieve en één neutrale positie (6) overblijven. De schaalverdeling wordt dan:

Beoordelingscijfer	Waardering	% van maximale kwaliteitswaarde
10	Uitmuntend	100
8	Goed (aanzienlijke meerwaarde)	50
6	Neutraal (geen meerwaarde)	0
4	Ruim onvoldoende	- 50
2	Zeer slecht	- 100

Beoordelingscijfer beneden 6

Indien een criterium niet voortbouwt op een eis en ook niet expliciet bepaald is dat op dit criterium een "knock-out" van toepassing is, 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, terwijl andere inschrijvers

wel een "state of the art"-inschrijving 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 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.

N.B.: 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 inschrijving niet aan die eis voldoet, is geen sprake van een *knock-out* maar van een ongeldige inschrijving. 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 (basis-)eisen uit de vraagspecificatie reeds tot een afwijzing (zonder dat een EMVI-beoordeling wordt toegekend).

Bijlage 2: Waardekwantificering

Waardebegrippen

Aan het definiëren van waarde gaat waarde-oriëntatie 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 voorbijgegaan aan waar het product voor aangewend wordt. Hoe specifieker een waardebegrip is afgestemd op de aanwending van het product, des te effectiever zinnige waardekwantificering kan plaatsvinden.

In de OEI systematiek⁴, 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 *lifecycle*-kosten van het object;
- Indirecte effecten: effecten op gebruiksfunctie en omgeving;
- Externe effecten: niet geprijsde effecten op bijvoorbeeld natuur en milieu.

Waarde in de praktijk

Er is een voorbeeld hoe het begrip waarde in de bouwsector in de praktijk gebruikt wordt en hoe dat in geld wordt uitgedrukt. Het resultaat is een lijst van waardebegrippen met bijbehorende kwantificeringsmethoden. Zie bijlage 5 van de publicatie *Quick Scan Waardekwantificering (Waarde en methoden om waarde te kwantificeren in de bouwsector)*.

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

Archeologische waarde	Milieuwaarde
Belevingswaarde	Mobiliteitswaarde
Contante waarde	Natuurwaarde
Constructieve waarde	Netto contante waarde
Culturele waarde	Omgevingswaarde
Directe gebruikswaarde	Recreatiewaarde
Ecologische waarde	Restwaarde
Emotionele waarde	Psychologische waarde
Esthetische waarde	Sloopwaarde
Functionele/technische waarde	Sociaal culturele waarde
(Eind)gebruikerswaarde	Stakeholderswaarde
Initiële waarde	Statuswaarde
Kwaliteitswaarde	Symbolische waarde
Maatschappelijke waarde	Toekomstwaarde

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.

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

Gedragswaarde:	waarde die aan gedrag patronen 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 of 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 kwantificeringsmethoden (zoals vermeld in bijlage 5 van de publicatie *Quick Scan Waardekwantificering*). 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 maar geldt ook voor de engineering. 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 (tijds) beschikbaarheid. 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 betreft *performance* componenten 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	Baten uit indirecte effecten
<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

Bijlage 3: Werkwijze terugkoppelgesprekken

Uitgangspunt: Inschrijvers hebben zich veel moeite getroost om tot een (in hun ogen) goede inschrijving te komen. Een goed terugkoppelgesprek doet recht aan hun inspanningen. Een professionele opdrachtgever die staat voor zijn beoordeling kan met rechte rug verliezende partijen uitleggen waarom zij niet de beste waren. Daarnaast leveren terugkoppelgesprekken ook vaak waardevolle feedback over de aanbesteding.

1. Kondig in het I&B document aan dat er terugkoppelgesprekken gevoerd worden in de Alcatelperiode en plan de afspraken (tijdstip, lokatie) in voorafgaand aan de beoordelingsfase.
2. Inschrijvers mogen met zoveel personen komen als ze willen. Deze keus dient bij de inschrijver zelf te liggen. Vraag vooraf wie er komen en geef aan wie er namens RWS zullen zijn.
3. Nodig ook de winnende partij uit voor een terugkoppelgesprek. Deze wil ook leren en verbeteren.
4. Namens RWS dienen minimaal twee personen aanwezig te zijn.
5. Neem minstens een uur voor de terugkoppeling.
6. Neem een uur tussen de gesprekken en voer niet meer dan 3 gesprekken per dag, gezien de intensiteit van de gesprekken.
7. Vraag vooraf aan de inschrijver welke punten men wil behandelen.
8. Bereid de gesprekken goed voor, en maak tijdens de beoordeling per criterium een samenvatting die bruikbaar is voor de terugkoppeling.
9. Bij aanvang de volgende zaken van orde benoemen:
 - Doel is dat inschrijver begrijpt waarom de score is gegeven;
 - Doel is ervan leren voor toekomstige aanbestedingen;
 - Positieve of negatieve punten uit andere inschrijvingen benoemen kan niet;
 - Er wordt geen verslag gemaakt, het is een mondelinge toelichting;
 - Schriftelijke stukken worden niet verstrekt;
 - Een vervolgggesprek om terug te blikken op de aanbesteding is mogelijk, maar inhoudelijke terugkoppeling wordt alleen in deze bijeenkomst gedaan.
10. Focus op de dominante informatie en ga niet te diep in op details.
11. Vraag de inschrijver over diens ervaringen met de aanbesteding. Leg lessen direct vast voor de evaluatie.

Bijlage 4: Instructie beoordelen EMVI in de uitvoering

Doel: Controleerbare beheersing van de EMVI-meerwaarde

Bron 1: Het EMVI-kader dd. 23 april 2010 punt 4f:

Na de ondertekening van het contract vindt een risicosessie plaats waarin de EMVI-aanbieding expliciet wordt besproken en opgenomen in het risicodossier. Dit leidt tot opname van 'de EMVI-belofte' in de beheersing van de uitvoering (SCB). Hiermee is ook de relatie gelegd naar de EMVI-sanctie bij niet voldoen aan het belofde.

Bron 2: Kader Stysteemgerichte Contractbeheersing (SCB)

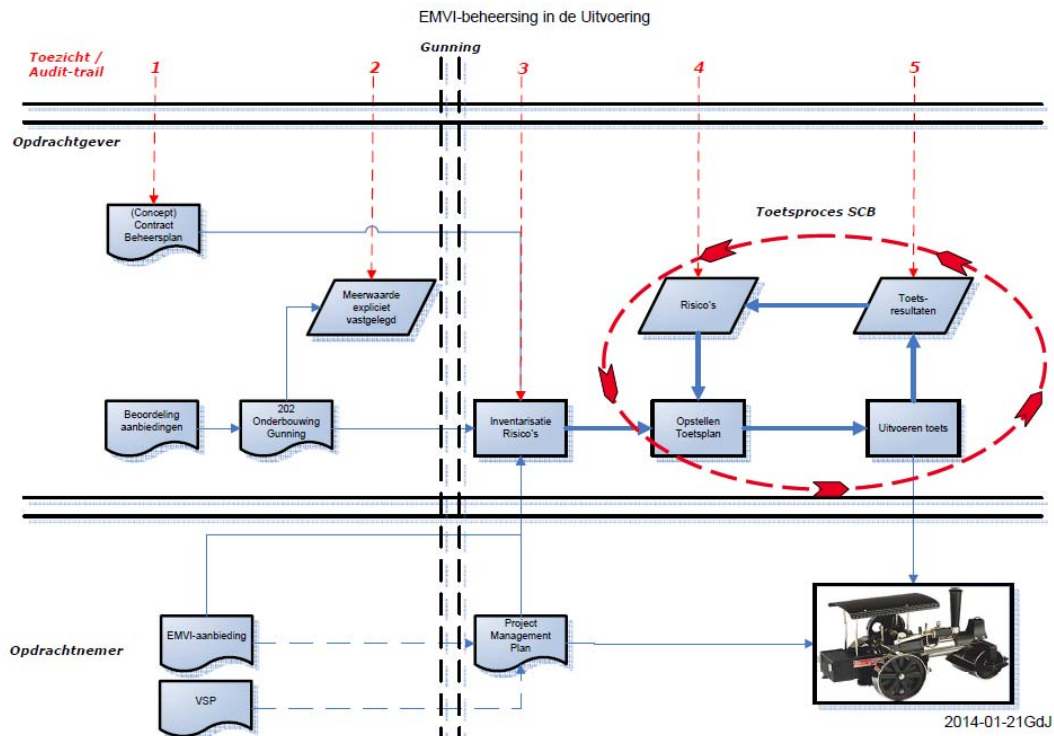
Het beheersen van de EMVI-meerwaarde is een integraal onderdeel van de contractbeheersing. In dit proces (deze fase) gaat het om 3 rollen:

1. de Opdrachtnemer.
2. de Opdrachtgever (contractmanager).
3. de Toetser.

De rolverdeling is als volgt:

1. de Opdrachtnemer (ON) is verantwoordelijk voor het beheerst en aantoonbaar leveren van de aangeboden EMVI-meerwaarde. De EMVI-aanbieding van de ON is een onderdeel van zijn contractuele verplichting (conform UAV-gc);
2. de Opdrachtgever houdt toezicht op de contractbeheersing door middel van Stysteem Gerichte Contractbeheersing. Het leveren van de EMVI-meerwaarde moet zichtbaar zijn getoetst;
3. de Auditor / Toetser zoekt naar een reeks van opeenvolgende gegevens voor het bewijs dat de EMVI-meerwaarde is geleverd (zgn. 'audittrail').

In het schema is (in rood) de *audittrail* (1 t/m 5) aangegeven die de aantoonbaarheid van de levering van de EMVI-meerwaarde weergeeft. De contractmanager is verantwoordelijk voor deze aantoonbaarheid.



Toelichting

	Opdrachtgever	Opdrachtnemer	Audit-trail
Pre-contractueel			
1	<p>(Concept) Contractbeheersplan: <i>In het contractbeheersplan is de voorgenomen toetsstrategie voor EMVI opgenomen. Conform het SCB kader (pagina 13) wordt na de gunning het risicodossier geactualiseerd met de in het contractbeheersplan vastgelegde frequentie. Daarbij moet nadrukkelijk ook aandacht worden besteed aan de (EMVI)elementen die de opdrachtnemer bij zijn inschrijving heeft aangeboden. Deze elementen worden verwerkt in het contractbeheersplan en het op te stellen toetsplan.</i> NB: Voor de Prestatiecontracten is afgesproken dat de Opdrachtnemer jaarlijks over de uitvoering van EMVI rapporteert. Neem dit op in het CBP en leg in de toetsstrategie vast hoe je hierop gaat acteren.</p>		1
2		<p>EMVI-aanbieding <i>Dit is de aanbieding van de ON n.a.v. de EMVI-uitvraag van RWS. De ON neemt dit mee bij het opstellen van het PMP.</i></p>	
3	<p>Beoordeling aanbiedingen <i>Het resultaat van de EMVI-beoordeling van</i></p>		

	Opdrachtgever	Opdrachtnemer	Audit-trail
	<i>de aanbiedingen van de Opdrachtnemers (Inkoopdossier). Zie Inkoopproces en EMVI-handreiking.</i>		
4	<p>Onderbouwing Gunning <i>De aanbesteding wordt afgerond door het opstellen van 'een gunningsadvies' aan de Opdrachtgever. Hiervoor is een standaard-document in het contractenbuffet opgenomen (228 Onderbouwing Gunning)</i></p>		
5	<p>Meerwaarde expliciet vastleggen <i>Het vastleggen van de EMVI-meerwaarde van de gegunde inschrijver is de basis voor de contractbeheersing en hét overdrachtdocument van Inkoop naar Uitvoering. Deze vastlegging is nodig bij ingebrekestellingen en is de basis voor het berekenen van de EMVI-sanctie.</i></p> <p><i>De vastlegging dient de volgende kenmerken te hebben:</i></p> <p><i>1: Uit het beoordelingsdossier de cijfers en de onderbouwing per (sub-) criterium</i></p> <p><i>2: Een zo concreet mogelijke verwoording van de feitelijke meerwaarde per (sub) criterium</i></p> <p><i>3: Een in € vastgestelde kwaliteitswaarde per (sub)criterium.</i></p> <p><i>De vastlegging wordt opgeslagen in het Inkoopdossier (IKD).</i></p>		<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">Dit document bewijst dat de EMV-meerwaarde vanuit de gunning goed overdraagbaar is gemaakt naar de uitvoeringsfase.</p>
Gunning			
6		Project Management	

	Opdrachtgever	Opdrachtnemer	Audit-trail
		<p>Plan</p> <p><i>Het PMP wordt door de ON opgesteld en aangeboden aan de OG. Het is van belang dat in het PMP is terug te vinden dat de ON de EMVI-meerwaarde gaat leveren, hoe hij dat gaat beheersen en hoe hij het risico van de EMVI-sanctie beheerst door middel van zijn risicomanagement.</i></p> <p><i>De OG accepteert dit PMP.</i></p>	
7	<p>Inventarisatie Risico's</p> <p><i>In het proces A1 staat stap 2: Beoordelen of aanpassing van het risicoprofiel n.a.v. de gunning (EMVI) noodzakelijk is.</i></p>		<p>3</p> <p>Expliciet maken van beslissingen t.a.v EMVI in de definitieve versie van het CBP. Dit betreft het eventueel aanpassen van risico's en toetsstrategie</p>
8	<p>Actualiseren risico's aan de hand van de toetsresultaten</p>		<p>4</p> <p>Het is van belang dat deze beslissingen navolgbaar zijn</p>
9	<p>Opstellen en actualiseren Toetsplan aan de hand van de (actuele) risico's</p>		
10	<p>Uitvoeren Toetsen</p> <p><i>Toetsen conform opgesteld toetsplan.</i></p>		
11	<p>Vastleggen Toetsresultaten</p> <p><i>De toetsformulieren worden vastgelegd in UR SCB inclusief de besluiten die worden genomen n.a.v. de toetsen.</i></p> <p><i>Als een (negatieve) bevinding leidt tot een tekortkoming start de escalatie conform de SCB werkwijze (zie onder de tabel)</i></p>		<p>5</p> <p>Het is van belang dat de toetsresultaten navolgbaar zijn.</p>
12	<p>Ga terug naar 8 (cyclisch SCB-proces)</p>		

Bijlage 5: Handleiding EMVI -sanctie

Inleiding

Indien een inschrijver veel meerwaarde belooft in zijn aanbidding doch dit tijdens de uitvoering niet waarmaakt, treedt concurrentievervalsing op. De inschrijver heeft immers een fictieve vermindering van zijn inschrijfprijs ontvangen op basis van de aangeboden meerwaarde, en de aangeboden meerwaarde moet dan ook daadwerkelijk worden geleverd. Zie in dit verband ook artikel 3 lid 2 model-basisovereenkomst UAV-gc:

“Wanneer echter de kwaliteit van het aangeboden uitgaat boven de in de Vraagspecificatie geëiste kwaliteit of de Opdrachtnemer aanbiedt het Werk op een eerder tijdstip op te leveren dan door de Vraagspecificatie wordt geëist, prevaleert de Aanbidding boven alle andere contractdocumenten met uitzondering van de Basisovereenkomst”.

Indien de meerwaarde niet geleverd wordt, is dat onacceptabel, en ontstaat de mogelijkheid dat de opdrachtnemer eigenlijk niet meer de economisch meest voordelige inschrijving is. Om dit te voorkomen is de EMVI-sanctie in het leven geroepen (zie artikel 16 lid 3 RWS-basisovereenkomst UAV-gc):

“Indien de Opdrachtnemer op (onderdelen van) kwaliteit- of prestatiecriteria die zijn gesteld in het kader van de aanbesteding van deze opdracht (EMVI-beoordeling), minder realiseert dan wel naar vermoeden minder zal realiseren, dan bij zijn inschrijving aangeboden zal hij schriftelijk in gebreke worden gesteld. Indien de Opdrachtnemer ten aanzien van die criteria desondanks uiteindelijk minder realiseert dan hij aangeboden heeft zal een EMVI-sanctie worden opgelegd. Deze EMVI-sanctie is een inhouding op het totaalbedrag als genoemd in artikel 2 lid 4 van deze Basisovereenkomst ter grootte van anderhalf (1,5) maal het verschil tussen de bij de EMVI-beoordeling behaalde kwaliteitswaarde en de gerealiseerde kwaliteitswaarde, berekend conform de EMVI-beoordelingsmethodiek”

Het doel van de EMVI-sanctie is om te voorkomen dat inschrijvers “gouden bergen” beloven bij inschrijving om de opdracht te verkrijgen, doch dit dan vervolgens niet realiseren.

Toets tijdens de uitvoering

Tijdens de uitvoering van een opdracht krijgt de opdrachtgever informatie over de kwaliteit van die uitvoering (door middel van SCB). Indien de opdrachtgever daarbij constateert dat de in het kader van de EMVI aangeboden meerwaarde niet geleverd wordt, dient de opdrachtgever de opdrachtnemer terzake in gebreke te stellen en te sommeren alsnog de aangeboden meerwaarde te realiseren. De opdrachtnemer heeft dan gelegenheid om, in het resterende traject tot aan de oplevering, de aangeboden meerwaarde alsnog te realiseren.

Definitieve beoordeling bij oplevering en toepassing sanctie

Indien geconstateerd wordt dat de aangeboden meerwaarde niet gerealiseerd is, wordt de EMVI-sanctie als volgt toegepast:

- 1) De (meer)waarde van de uitgevoerde opdracht wordt beoordeeld; het beoordelingsteam kent opnieuw een cijfer toe, maar deze keer voor de daadwerkelijk geleverde prestatie.
- 2) Indien het toegekende cijfer lager is dan het cijfer dat door de opdrachtnemer voor dit EMVI-onderdeel bij de inschrijving werd behaald, wordt de EMVI-sanctie als volgt berekend:
 - a) Het verschil tussen de bij inschrijving aangeboden kwaliteitswaarde en de gerealiseerde kwaliteitswaarde wordt vastgesteld aan de hand van de EMVI-beoordelingsmethodiek (de bedragen die voor fictieve vermindering van de inschrijfprijs voor dit onderdeel beschikbaar werden gesteld).
 - b) Dit verschil wordt vermenigvuldigd met anderhalf (1,5).
 - c) Het aldus vastgestelde bedrag wordt – als éénmalige sanctie - op de afrekening in mindering gebracht.

(zie voor voorbeeldberekeningen paragraaf 3.3.4 van *Handleiding EMVI 2014*)

Bijlage 6: Intern protocol EMVI-beoordelingsfase

Doel

Het doel van onderhavig document is om de EMVI-beoordelingsfase van contract [zaaknummer] met de daarbij behorende activiteiten, data en verantwoordelijkheden vast te leggen, en te borgen dat de EMVI-beoordeling zorgvuldig wordt uitgevoerd.

1. Samenstelling EMVI-beoordelingsteam en aanbestedingscommissie

De samenstelling van het EMVI-beoordelingsteam is bepaald door het project/inkoopteam. Naast beoordelaars worden indien nodig ook adviseurs betrokken bij de beoordeling (klankbord).

Klankbord voor EMVI-vraagstukken:

- interne OG: [naam]
- adviseur Inkoop: [naam]
- juridisch adviseur: [naam]

1.1 Samenstelling EMVI-beoordelingsteam

- Voorzitter en procesbegeleider⁵: [naam]
- Beoordelaars per [kies uit: criterium, subcriterium of onderdeel] (minimaal 2 personen per criterium, subcriterium of onderdeel.)⁶:

1. [Omschrijving criterium, subcriterium of onderdeel]

Beoordelaar: [naam]

Beoordelaar: [naam]

Beoordelaar: [naam]

Beoordelaar: [naam]

2. [Omschrijving criterium, subcriterium of onderdeel]

Beoordelaar: [naam]

Beoordelaar: [naam]

Beoordelaar: [naam]

Beoordelaar: [naam]

3. [Omschrijving criterium, subcriterium of onderdeel]

Beoordelaar: [naam]

Beoordelaar: [naam]

Beoordelaar: [naam]

Beoordelaar: [naam]

1.2 Samenstelling aanbestedingscommissie (AC):

- Voorzitter/Medewerker I: [naam en functie]
- Medewerker Inkoop: [naam en functie]
- Medewerker Inkoop: [naam en functie]

⁵ De voorzitter/procesbegeleider bewaakt het beoordelingsproces en communiceert indien nodig intern met het klankbord over het verloop ervan. De voorzitter let op consistentie en transparantie en is aanwezig bij alle bijeenkomsten, verder zie: punt 2.2. van dit protocol.

⁶ Het streven moet zijn dat criteria met een zeer dominante kwaliteitswaarde door 3 personen worden beoordeeld

2. EMVI-beoordelingsfase

2.1 Aandachtspunten beoordelingscriteria

Bij het contract [vul zaaknummer in een korte omschrijving zaak] worden [aantal] kwaliteitscriteria en [aantal] prestatiecriteria gehanteerd, te weten: [criteria noemen]. De directe beoordeling van deze criteria geschiedt volgens de tabel EMVI-criteria bij [het Inschrijvings- en beoordelingsdocument (I&B document)]/ de Aanbestedingsleidraad] van genoemd contract.

Knock out

Er zijn bij deze aanbesteding [wel/geen] (sub-)criteria waarbij een onvoldoende beoordelingscijfer leidt tot afwijzing van de inschrijving (*knock-out*).

[Op de volgende (sub-)criteria is een *knock-out* van toepassing]:

- criterium [naam] bij een beoordelingscijfer lager dan [cijfer]
- criterium [naam] bij een beoordelingscijfer lager dan [cijfer]

Het beoordelingsteam stelt gezamenlijk vast of er sprake is van een onvoldoende score per (sub-)criterium en communiceert daarover via de voorzitter met de interne opdrachtgever en ICG (voor afwijzing van een gegadigde is overleg met ICG vereist).

Let op: Naast afwijzing van een inschrijving wegens een te laag beoordelingscijfer kan er ook sprake zijn van ongeldigheid van een inschrijving wegens het niet voldoen aan de contracteis(en), hetgeen een niet-conforme inschrijving oplevert.

2.2 De planning en activiteiten van de EMVI-beoordelingsfase

Voor de beoordelingsprocedure begint, zijn de volgende activiteiten afgerond: het formeren van het beoordelingsteam en het aanbestedingsteam, het benoemen van de voorzitter/procesbegeleider en het invullen van de onderhavige planning.

Nr	Datum	Activiteiten	Wie
1		Inhoudelijke voorbereiding Verstrekken van onderhavig protocol (inclusief vigerende Handleiding EMVI en RWS Aanbestedingsprotocol) alsmede de EMVI-beoordelingsformulieren aan de beoordelaars. Doel: kennisneming van de contractdocumenten en het verstrekte protocol met bijlagen.	Voorzitter/ procesbegeleider

Nr	Datum	Activiteiten	Wie
2		<p>Geven van instructies: voorbereiding beoordeling</p> <p>Aan de hand van het beoordelingsprotocol en de beoordelingsformulieren wordt aan de beoordelaars toegelicht hoe de beoordeling plaats zou moeten vinden.</p> <p>Beoordelaars kijken alleen naar de criteria terzake waarvan zij expliciet deskundig zijn. De beoordeling is zo georganiseerd dat er per criterium ten minste twee deskundige beoordelaars (experts) zijn.</p> <p>Beoordelaars geven geen cijfer voor criteria terzake waarvan zij niet als deskundige zijn aangewezen. Bij de instructies wordt ingegaan op de wijze van decomponeren, de prioriteit van de weging en eventuele verdere decompositie van de EMVI-aandachtspunten. (zie paragraaf 3.2.4 van Handleiding EMVI 2014).</p>	<p>Voorzitter/ procesbegeleider</p>
3		<p>Inschrijvingen in ontvangst nemen</p> <p>Een medewerker van de aanbestedingscommissie neemt de inschrijvingen in ontvangst.</p>	<p>Aanbestedingscommissie</p>
4		<p>Aanbesteding</p> <p>De aanbestedingscommissie handelt conform het RWS Aanbestedingsprotocol, opent de inschrijvingen, zorgt ervoor dat de prijsaanbieding van het kwalitatieve deel (EMVI) gescheiden blijft, stelt het proces-verbaal van aanbesteding op en overhandigt het kwalitatieve deel van de inschrijving aan de voorzitter van het beoordelingsteam.</p>	<p>Aanbestedingscommissie</p>
5		<p>Verzenden Proces-verbaal</p>	<p>Aanbestedingscommissie</p>
6		<p>Verspreiden EMVI -aanbiedingen/ start beoordeling</p> <p>De procesbegeleider 'verstrekt' het kwalitatieve deel van de inschrijvingen aan de beoordelaars.</p>	<p>Procesbegeleider/ Beoordelaars</p>

Nr	Datum	Activiteiten	Wie
7		<p>Individuele beoordeling</p> <p>Een individuele beoordelaar beoordeelt alleen die criteria terzake waarvan hij/zij als deskundige is gevraagd. Criteria waar de individuele beoordelaar geen verstand van heeft, worden dus NIET door hem/haar beoordeeld.</p> <p>De individuele beoordeling vindt plaats middels "direct beoordelen", d.w.z. dat de beoordelaar een absoluut (niet relatief) cijfer geeft en dat meerdere inschrijvingen een gelijk cijfer kunnen krijgen. De beoordelaar kent daar een beoordelingsmaat aan toe binnen de afgesproken scorering en vult na de beoordeling zijn persoonlijke scores in op het individuele beoordelingsformulier, conform de score-methodiek zoals die in het inschrijvings- en beoordelingsdocument of de aanbestedingsleidraad bekend is gemaakt.</p> <p>De onderbouwing van de scores dient zo volledig mogelijk te zijn (zie hulpmiddel 'Vijfstappenmethode' bij dit protocol).</p> <p>Als er onderscheid is tussen de kwaliteit van de inschrijvingen dient dit ook duidelijk naar voren te komen in de scores.</p>	<p>Beoordelaars</p>
8		<p>Indienen EMVI-beoordelingsformulieren bij de voorzitter.</p> <p>Iedere beoordelaar mailt zijn beoordelingsformulieren naar de voorzitter/procesbegeleider.</p>	<p>Beoordelaars</p>

Nr	Datum	Activiteiten	Wie
9		<p>Tussenbespreking beoordelingsresultaten per criterium (optioneel)</p> <p>De beoordelaars van een bepaald criterium bespreken onderling hun individuele beoordelingen (die reeds bekend zijn bij de voorzitter) om te komen tot een gezamenlijk oordeel en onderbouwing van het beoordelingscijfer voor het criterium in kwestie.</p> <p>Een nieuw gezamenlijk beoordelingsformulier voor dit criterium wordt ingevuld en daarna verstrekt aan de voorzitter. De beoordelaars van dit criterium zijn tezamen verantwoordelijk voor de kwaliteit van de gezamenlijke onderbouwing.</p>	<p>Beoordelaars per criterium</p>
10		<p>Plenaire sessie waarin beoordelingsresultaten worden gepresenteerd en definitieve EMVI-scores per inschrijver worden vastgesteld.</p> <p>In de plenaire sessie worden de individuele scores of de teamscores (als stap 9 is uitgevoerd) gepresenteerd en besproken om te komen tot consensus van het beoordelingscijfer en van de onderbouwing.</p> <p>I.v.m. de Aanbestedingswet is een deugdelijke (gezamenlijke) argumentatie van groot belang. Deze dient volledig, adequaat en van voldoende kwaliteit te zijn.⁷</p>	<p>Voorzitter en Beoordelaars</p>
11		<p>Overhandigen beoordelingsresultaten EMVI aan de aanbestedingscommissie</p> <p>De voorzitter en de contractmanager overhandigen de resultaten van de EMVI-beoordeling aan de aanbestedingscommissie.</p> <p>De prijsgegevens worden door de aanbestedingscommissie bekend gemaakt. Er wordt vastgesteld welke inschrijving de economisch meest voordelige is.</p> <p>De voorzitter/beoordelingsteam stellen in overleg met de contractmanager een concept gunningsadvies op.⁸</p>	<p>Voorzitter en CM</p>
12		<p>Houden van verduidelijking (optioneel)</p> <p>Indien nodig wordt verduidelijking gevraagd aan de inschrijver die in aanmerking komt voor gunning maar onvoldoende scores m.b.t. EMVI heeft behaald. Ook wordt verduidelijking gevraagd aan de inschrijver die in aanmerking komt voor afwijzing.⁹</p>	<p>Inkoopafdeling en beoordelaars</p>

⁷ Handleiding EMVI 2014, paragraaf 3.2.10, pag 33 'Beoordelen en argumenteren bij afwijzing.'

⁸ RWS Aanbestedingsprotocol, punt 6 van hoofdstuk 6

⁹ Handleiding EMVI 2014, paragraaf 3.2.10, ad1, pag. 33 'Beoordelen en argumenteren bij afwijzing'.

Nr	Datum	Activiteiten	Wie
13		Evaluëren EMVI-beoordeling De voorzitter bereidt de slotbijeenkomst/ evaluatiebijeenkomst voor. Het beoordelingsteam bespreekt het verloop van het proces en stelt vast of de beoogde EMVI-aanbestedingsresultaat is bereikt. ¹⁰	Voorzitter, Inkoopafdeling, beoordelaars en AC
14		Formaliseren gunningsadvies Alle gegevens betreffende het inkoop- en het EMVI-beoordelingsproces worden toegevoegd aan het concept gunningsadvies (zie stap 11).	Voorzitter/ Inkoopafdeling en beoordelingsteam
15		Vaststelling gunningsadvies	PM, Hoofd Inkoopafdeling, interne OG en OG
16		Verzenden brieven: Voornemen tot gunnen	Inkoopafdeling
17		Terugmelding van beoordelingsresultaten aan de inschrijvers. Elke inschrijver wordt uitgenodigd om individueel een toelichting op het behaalde EMVI-beoordelingsresultaat te krijgen. ¹¹	Inkoopafdeling en vertegenwoordiger(s) beoordelingsteam
18		Risicosessie n.a.v. aanbidding Er vindt een interne risicosessie plaats waarin de winnende EMVI-aanbidding expliciet wordt besproken. De benoemde risico's worden opgenomen in het risicodossier en daarmee in de beheersing van de uitvoering (SCB).	Inkoopafdeling en vertegenwoordiger(s) beoordelingsteam
19		Actualisatie Basisovereenkomst en annexen. Inkoopadviseur past naar aanleiding van de Inlichtingen, de Aanbidding en de Risicosessie, de Basisovereenkomst en annexen aan.	Inkoopadviseur
20		Ondertekening Overeenkomst De inkoopadviseur faciliteert het administratieve proces m.b.t. ondertekening van de contractstukken.	Inkoopafdeling, OG en ON
21		Start Up De contractmanager bereidt de start-up bijeenkomst voor. In deze bijeenkomst wordt expliciet aandacht besteed aan de EMVI-doelstellingen en de wijze waarop daar door de ON invulling aan is gegeven in zijn Aanbidding (Handleiding EMVI 2014, paragraaf 3.3.3)	CM

¹⁰ Handleiding EMVI 2014, paragraaf 3.2.3 punt 6 en hoofdstuk 4, paragraaf 4.1.

¹¹ Handleiding EMVI 2014, hoofdstuk 3.2.3 punt 5

Hulpmiddel 'Vijfstappenmethode'

Stap 1

Beoordeel op basis van directe beoordeling - per inschrijver - de EMVI-criteria terzake waarvan je als deskundige voor de beoordeling bent gevraagd. Hulpvragen zijn: wordt er voldaan aan de doelstelling(en) van opdrachtgever, zijn de aandachtspunten volledig behandeld.

Stap 2

- Bekijk per EMVI-(sub)criterium welke inschrijver het beste heeft gescoord en welke het slechtste. Geef voor het criterium in kwestie eerst aan die twee inschrijvers een voorlopig cijfer. De andere inschrijvers krijgen daarna een voorlopig cijfer (tussen de beste en slechtste in). Formuleer je bevindingen en voorzie deze van een verwijzing naar het brondocument (blz, par.)
- Check of de belofte SMART¹² is en daadwerkelijk meerwaarde biedt t.o.v. contracteis.

Stap 3

- Check de kwaliteit van jouw bevinding (volledigheid van 'wat' en 'hoe')
- Beoordeel of de OG risico's toe- of afnemen en of de belofte(s) in de praktijk te controleren is/zijn.

Stap 4

Stel je totaalbeeld vast en stel de cijfers bij als dit niet klopt.

Stap 5

Verdere objectivering vindt plaats tijdens een tussensessie of plenaire sessie.

¹² **Specifiek** (de doelstelling moet eenduidig zijn), **Meetbaar** (onder welke meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt), **Acceptabel** (is deze acceptabel genoeg voor de doelgroep en/of management), **Realistisch** (de doelstelling moet haalbaar zijn), **Tijdgebonden** (wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn)