



DURA VERMEER



HOGESCHOOL ROTTERDAM

Rapport

EMVI

Gunnen op waarde

Datum:	25-11-2011
Status:	Definitief
Student:	S.C. Schouten
Studentnummer:	0793521
Opleiding:	Civiele Techniek
Afstudeerbedrijf:	Dura Vermeer Infrastructuur BV Zuidwest
Afstudeerbegeleider:	M.J. Euser
School:	Hogeschool Rotterdam, Academieplein
Schooljaar:	2011 - 2012
1 ^o Afstudeerbegeleider:	A. Westerduin
2 ^o Afstudeerbegeleider:	R.J. Rolloos

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Wat is EMVI	4
3. Waarom EMVI	5
3.1 Voordelen	5
3.2 Nadelen.....	5
4. EMVI proces	7
4.1 Projectproces	7
4.2 Inkoopproces	7
5. Formuleren EMVI criteria	9
5.1 Onderscheid tussen gunningcriteria en selectiecriteria	9
5.2 Gunningcriteria.....	9
5.3 Toe te passen gunningcriteria.....	10
6. Beoordelen inschrijvingen	12
6.1 Voorbereiding.....	12
6.2 Voorwaarden	13
6.3 Beoordelen	14
7. Waarde bepalen	15
7.1 Rekenblad.....	15
8. Bronnen	17
8.1 Geraadpleegde literatuur	17
8.2 Geraadpleegde sites.....	17
9. Bijlagen	18
9.1 Bijlage 1	18
9.2 Bijlage 2	19

1. Inleiding

Als vanouds kijken inschrijvers naar het verschil tussen de kosten en de prijs bij een project. Het verschil is namelijk hun winst. Opdrachtgevers halen hun voordeel weer uit het verschil tussen de waarde, die iets voor hen vertegenwoordigt, en de prijs die ze er voor moeten betalen. Uit de praktijk blijkt dat er van deze winst of voordeel weinig over blijft door de inefficiënte organisatie in de bouw. Door gebrekkige samenwerking en communicatie kunnen er veel overbodige kosten ontstaan die ervoor zorgen dat de winst een stuk lager wordt. Bij aanbestedingen die alleen gegund worden op prijs wordt er dan ook niet verder gekeken dan de (laagste) prijs, de kwaliteit mag niet worden meegenomen in de beoordeling. Het begrip gunnen op waarde betekend in de aanbestedingsregeling het vaststellen van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Dit is gebaseerd op het beoordelen van de aangeboden kwaliteit in combinatie met de prijs.

Dit rapport gaat geheel over het begrip EMVI (economisch meest voordelige inschrijving) in de bouwsector wordt dit ook wel gunnen op waarde genoemd. Er wordt onder andere ingegaan op hoe de EMVI tot stand komt, wat de voor en nadelen ervan zijn en hoe de wegingsfactoren bepaald worden.

2. Wat is EMVI

EMVI staat voor economisch meest voordelige inschrijving, het is een methode die bij de gunning van aanbestedingen wordt toegepast. Bij een EMVI-aanbesteding wordt er niet alleen naar de prijs gekeken maar wordt er eveneens veel waarde gehecht aan kwalitatieve criteria.

De laatste decennia zijn er veel aanbiedingen alleen maar gegund op de (laagste) prijs. Maar de laatste tijd beginnen langzamerhand ook meer kwalitatieve en maatschappelijke gunningfactoren een rol te spelen. Er wordt dan een afweging gemaakt tussen de prijs en andere elementen van een aanbieding, zoals kwaliteit, levertijd, risico enzovoorts. Wanneer de aanbesteding dus niet meer alleen op de laagste prijs wordt gegund, maar ook kwalitatieve en maatschappelijke factoren is er dus sprake van een EMVI.¹

¹ Bron: <http://www.rijkswaterstaat.nl/kenniscentrum/contracten/EMVI/> ; CROW – publicatie 253, Gunnen op waarde: hoe doe je dat? (december 2007)

3. Waaron EMVI

Vanuit de opdrachtgevers en aannemers wordt er steeds meer gezocht naar nieuwe vormen van samenwerken. De traditionele samenwerkingsmodellen, overeenkomsten die zijn aangegaan op basis van het bestek en tekeningen, zijn goed geïntrigeerd in de bouw. Alleen hebben ze voornamelijk voor veel opdrachtgevers ook nog enkele nadelen². In het traditionele model kunnen opdrachtgevers te maken krijgen met een lage prijs die achteraf helemaal geen lage prijs blijkt te zijn. Dit komt dan voornamelijk door tekortschietende kwaliteit, aanbestedingsgeschillen en tijdsoverschrijding. Dit is meestal het gevolg van, of leidt tot het gevolg van een mindere samenwerking tussen opdrachtgever en aannemer.

Gunnen met een EMVI leidt uiteindelijk tot een innovatie van de bouwsector³. De keuzevrijheid voor de uitwerking van een project kan bij de aannemer worden gelegd, door de projecten meer geïntegreerd en in een eerdere fase aan te besteden. Zo ontstaat er de mogelijkheid voor aannemers om op een meer integrale en dus bedrijfsmatige wijze te werk te gaan. Dit zal dan leiden tot een verbetering van de prijs-kwaliteitverhouding.

3.1 Voordelen

Het voordeel van het gunnen met een EMVI is dat de aanbiedingen met elkaar vergeleken kunnen worden op prijs en kwaliteit. De kennis en creativiteit van de aannemers kan bij het gunnen met een EMVI optimaal benut worden. De opdrachtgever stuurt in de aanbesteding naar een oplossing door middel van het stellen van een aantal criteria die voor de opdrachtgever belangrijk zijn. En zo zijn er nog enkele andere voordelen aan het gunnen met een EMVI, namelijk:

- Er zijn geen relatieve beoordelingen.
- Er wordt vooraf bepaald wat de waarde van de kwaliteit is.
- De aannemers hebben inzicht in wat door de opdrachtgever echt belangrijk wordt gevonden.
- De winnende aannemer heeft de beste prijs/kwaliteit verhouding.

De toegevoegde waarde van het gunnen met een EMVI is:

- Vertrouwen dat de beste aanbidding wint.
- Betere verkoopbare inschrijvingen.
- De markt kan haar scoringskans beter inschatten.
- Inkoop kan haar rol en positie verstevigen.

3.2 Nadelen

Volgens Dhr. Van Ek, projectleider bij de provincie Zuid-Holland vinden de meeste opdrachtgevers het nog een hele risico om af te wijken van de traditionele vorm van aanbesteden, en dit voornamelijk bij gedetailleerde bestekken. Maar ook de aannemers vinden de nieuwe vormen van aanbesteden niet altijd even gemakkelijk. Zo zijn er toch ook nog barrières die optreden bij het gunnen met een EMVI, namelijk:

- Het wantrouwen en onbehagen bij verschillende partijen.

² Bron: CROW – publicatie 253, Gunnen op waarde: hoe doe je dat? (december 2007)

³ Bron: CROW – publicatie 253, Gunnen op waarde: hoe doe je dat? (december 2007)

- De terugval op traditionele vormen van aanbesteden (door opdrachtgevers).
- Slecht verliezers gedrag.
- Weerstand bij senioren, terugval in oude rolpatronen.
- Een chaos aan hulpmiddelen (procesbeschrijvingen, selectie en gunningcriteria, meetmethoden).
- Mogelijk ongewenste winnaar bij groot prijsverschil.
- Afvallen aannemers kan de rangorde veranderen.
- De uitkomst kan ook voor de aannemers een verrassing zijn.

Een deel van deze barrières komen voornamelijk nog door onduidelijkheden in de te maken transactiekosten en in de communicatie daarover. Ook wordt de kwaliteit nog niet zo zwaar meegenomen in de beoordeling van de inschrijving, de laagste prijs is nog te dominant. Ook ontbreekt er nog het een en ander aan de motivatie in de terugkoppeling naar de verliezende partijen, met wat de redenen was van afwijzing. Aan de winnende aannemer wordt wel bekend gemaakt wat de reden van de gunning was en wat zij, volgens de opdrachtgever, beter hadden dan de andere aannemers.

Verder zijn er ook nog enkele aandachtspunten waar rekening mee gehouden dient te worden, namelijk:

- Koppeling tussen de inschrijvingsprijs en kwaliteit.
- Koppeling tussen het prijsmodel en de waarde.
- Volwassenheid van de interne klant.
- Volwassenheid van de inkooporganisatie.

4. EMVI proces

Bij de inschrijving van een project kan niet zomaar gezegd worden dat er een EMVI toegepast gaat worden. Dit vergt echter wat meer tijd dan het roepen van een paar interessante criteria die wel van toepassing zouden kunnen zijn op het project. In de volgende hoofdstukken komt er naar voren waar de opdrachtgever naar moet kijken en op moet letten als er een project met een EMVI gegund gaat worden.

4.1 Projectproces

De EMVI kan niet zomaar even toegevoegd worden bij de aanbesteding van een project en het is ook niet iets dat alleen wordt gebruikt tijdens de aanbestedingsprocedure⁴. Al tijdens het opstellen van het eerste concept speelt de EMVI een rol. Op welke belangen moet de sturing plaats gaan vinden en hoe blijft de EMVI daadwerkelijk ook effectief bij de uitvoering?

Het opstellen van de EMVI, bij het eerste concept, bestaat voornamelijk uit het aangeven van welke criteria er toegepast gaan worden en wat het doel ervan is. Tijdens de fase van voorbereidende werkzaamheden wordt er een definitieve keuze gemaakt voor de toe te passen criteria. In de periode dat de uitvraag gereed gemaakt wordt, worden de criteria zover dat nog niet eerder gedaan is, geheel uitgewerkt en worden de maximale kwaliteitswaarden ontwikkeld, vastgesteld en vastgelegd in het inschrijvings- en beoordelingsdocument. De criteria worden in de publicatie vermeld zodat opdrachtnemers zich er al op kunnen voorbereiden. In het kader van de inlichtingen worden de EMVI-criteria, en wat er mee bedoeld wordt, goed voorgelegd bij de aannemers die zich interesseren voor het project. Tijdens de aanbestedingsprocedure wordt de EMVI beoordeling voorbereid en vastgelegd in een beoordelingsprotocol. Dit protocol moet tijdens de aanbestedingsdatum gereed zijn. Nadat deel 2, van het bestek, door de aanbestedingscommissie is overhandigd aan het beoordelingsteam vindt de beoordeling plaats en wordt het beoordelingsresultaat vastgesteld. Zodra de EMVI beoordeling is afgerond wordt er door de aanbestedingscommissie het gunningsbesluit opgesteld voor de opdrachtgever.

Wanneer er een criterium van de EMVI bij de winnende aannemer een onvoldoende heeft opgeleverd, is het in belang van beide partijen dat hier dan wordt besproken hoe de aannemer op dit punt tot verbetering kan komen. Want wanneer de kwaliteit onder de maat is kan dat voor de aannemer immers ook onnodige vertraging en extra kosten met zich mee brengen. Door dit te bespreken met de opdrachtgever kan deze aangeven hoe de risico's beperkt kunnen worden zodat er voor beide partijen de beste situatie ontstaat.

4.2 Inkoopproces

Ook is het belangrijk dat de EMVI vanaf de start van de aanbestedingsprocedure stabiel en constant blijft tot aan de eindoplevering. Met de bekendmaking en sturing van de EMVI-criteria naar de aannemers kan niet vroeg genoeg mee worden begonnen. Zoals hierboven al vermeld, des te vroeger de aannemers de kennis van de toe te passen criteria weten des te beter ze zich daarop kunnen voorbereiden. Daarmee worden de belangen van de opdrachtgever zo goed mogelijk verwezenlijkt. Wanneer de aanbestedingsprocedure eenmaal

⁴ Bron: ARW 2005

op gang is kunnen de criteria niet meer worden aangepast. Het zou anders voor de aannemers te onduidelijk worden van wat er nou van ze gevraagd wordt. Het leidt ook tot een minder optimaal resultaat voor de opdrachtgever. Het wijzigen van de EMVI tijdens de aanbestedingsprocedure is ook helemaal niet nodig wanneer de criteria tijdig zijn opgezet, waardoor ze helder en duidelijk zijn ten tijde van de start. De EMVI-criteria geven aan waar de opdrachtgever op wil sturen en moeten daarom vast staan voordat de aanbestedingsprocedure begint. Het wijzigen van de criteria na de aanbestedingsdatum is, naast dat het onduidelijkheden zal geven voor de aannemer, ook nog eens in strijd met het aanbestedingsrecht⁵.

⁵ Bron: <http://www.rijkswaterstaat.nl/kenniscentrum/contracten/EMVI/>

5. Formuleren EMVI criteria

Het is het doel dat de criteria van de EMVI zo eenduidig, transparant en richtinggevend geformuleerd worden. Dit gebeurt aan de hand van de tabel EMVI-criteria. Met deze tabel wordt bereikt dat de abstract aangegeven criteria op een gestructureerde wijze worden gedefinieerd. Om goed over te brengen wat de bedoeling is met een criterium, is het de taak van de opdrachtgever om ervoor te zorgen dat alles zo eenduidig mogelijk door de aannemers wordt geïnterpreteerd. Het is noodzakelijk om de formulering zo concreet mogelijk te houden en dat kan door binnen een criterium zo helder mogelijk aan te geven wat de doelstelling ervan is. De tabel EMVI-criteria is weergegeven in Bijlage 1.

De kenmerken van de tabel zijn:

- Het toepassen van de decompositie.
- Het vermelden van de doelstelling van de opdrachtgever.
- De mogelijkheid van toelichtingen onder de tabel.

De criteria hebben een sturingsfunctie. De opdrachtgever dient dus een heldere en richtinggevend formulering te maken van de criteria waarmee het voor de aannemers op duidelijke wijze kenbaar wordt gemaakt waar het precies om gaat. Maar de opdrachtgever dient er wel voor te zorgen, door middel van zijn omschrijving, dat de criteria geen inkoppertjes worden. Dit is het moment waarop de aannemer de te van hem verwachte vakmanschap uit zichzelf behoort te tonen en waar er dus niet moet worden voorgekauwd. De aannemer moet blijk geven van zijn ware intenties op dat vakgebied. Het na-apen van wat de opdrachtgever als het ware heeft opgelegd heeft dus geen nut. Als opdrachtgever zijnde moet je het loslaten waar het gewenste vakmanschap van de aannemer het op dient te pakken.

5.1 Onderscheid tussen gunningcriteria en selectiecriteria

Er zijn twee verschillende soorten criteria die bij een project met een EMVI van toepassing zijn, namelijk de selectiecriteria en de gunningcriteria. De selectiecriteria zijn criteria die feitelijk op ieder soort project van toepassing zijn. Ongeacht het project nou wel of niet met een EMVI wordt gegund.

Het is van belang dat het onderscheid, in de aanbestedingsregelgeving, tussen de selectiecriteria en de gunningcriteria niet met elkaar verwart worden. Het zijn namelijk twee losstaande criteria die niets met elkaar te maken hebben.

- Selectiecriteria: richten zich uitsluitend op de kenmerken van de onderneming, betreffend uitsluitingsgronden, geschiktheideisen en selectiemaatstaven.
- Gunningcriteria: richten zich uitsluitend op de kenmerken van de inschrijvingen. Heeft dus betrekking op het realiseren van de opdracht. Het betreft criteria voor kwantitatieve en kwalitatieve beoordeling van de inschrijving.

In de EMVI mogen geen selectiecriteria worden toegepast.

5.2 Gunningcriteria

De gunningcriteria kunnen onderscheiden worden in drie soorten, namelijk:

- Prestatiecriteria
- Kwaliteitscriteria
- Prijscriteria

Hieronder wordt omschreven wat deze drie criteria inhouden.

Prestatiecriteria

Het kenmerk van een prestatie criterium is dat de beschreven kwaliteit in de aanbidding direct langs een meetlat is vast te stellen in de vorm van een prestatie-eenheid. De meerwaarde van de kwaliteit is direct te kwantificeren door de opgave van de opdrachtnemer in zijn aanbidding. Een aantal voorbeelden van prestatiecriteria zijn:

- Eerdere beschikbaarheid (tijdseenheid)
- Langere levensduur (tijdseenheid)
- Meer functionaliteit (functie-eenheid)
- Geringer aantal nachtafsluitingen (aantaleenheid)

Kwaliteitscriteria

Het kenmerk van een kwaliteits criterium is dat, in tegenstelling tot een prestatie criterium, de beschreven kwaliteit niet direct lang een meetlat kan worden vastgesteld. Deze criteria die hieronder vallen dienen eerst beoordeeld te worden op basis van de meningsvorm vanuit het vakmanschap. Het cijfer dat uit deze beoordeling komt is de grondslag voor de meerwaarde. Een aantal voorbeelden van kwaliteitscriteria zijn:

- Facetten van proceskwaliteit (bv. Inkoopmanagement, risicomanagement, verificatiemanagement, omgevingsmanagement)
- Duurzaamheid
- Esthetica / vormgeving
- Kwaliteit van het in te zetten team

Prijscriteria

Het kenmerk van een prijs criterium is dat het geen kwaliteitsaspect in zich heeft maar puur alleen op een prijselement gericht is. De prijs waarmee wordt ingeschreven is een prijs criterium. Een andere vorm van een prijs criterium is het aangegeven effect op een noodzakelijke neveninvestering.

5.3 Toe te passen gunningcriteria

Zoals in 5.2 omschreven wordt, zijn er drie soorten gunningcriteria mogelijk. Maar onder deze drie soorten is weer een grote variatie van vele andere criteria mogelijk, en welk criterium is dan weer geschikt als EMVI-criterium. Een EMVI-criterium dient namelijk wel realistisch te zijn. Om te controleren of een EMVI-criterium geschikt is kan het worden voorgelegd aan de volgende punten:

- Geeft het voor de opdrachtgever de belangrijkste (kwaliteits)aspecten aan.
- Vertegenwoordigt het een waarde.
- Biedt het voldoende onderscheid tussen de aannemers.
- Zijn transparant en niet discriminerend.
- Leidt het tot een beoordeelbare situatie van de aannemers.
- Kan met de inschrijfprijs worden verbonden.

Het gunnen met een EMVI brengt nog de vraag van objectiviteit met zich mee. Het begrip waarde wordt meestal vertaald in economische termen. Van belang is dat het bij het begrip waarde niet alleen gaat om het objectief vast stellen van eigenschappen. Er moet ook geaccepteerd worden dat de waarde niet altijd eenduidig en objectief vast te stellen is, het is

voor een belangrijk deel ook subjectief. In de praktijk kan er uitstekend invulling worden gegeven aan de beoordeling van de waarde. Zo is het werken met een beoordelingsteam geen puur objectieve wijze van meten, maar het kan juist tot een heel goede en onderbouwde beoordeling leiden. De voorwaarde is dan wel dat de waardebegrippen zo specifiek mogelijk dienen te zijn, zodat er sprake is van een transparante beoordelingsmethode. Deze is van tevoren geschreven en er wordt een goede verslaggeving van de beoordeling gemaakt.

Hieronder staan een aantal thema's die van toepassing zouden kunnen zijn voor de gunningcriteria, dit zijn:

- (Bouw)proces
- Gedrag (bijvoorbeeld: inleving in opdrachtgever, claimgedrag, omgevingsbewustzijn)
- Service
- Functionaliteit
- Techniek
- Esthetica
- Maatschappelijk
- Gebruik
- Duurzaam
- Rentabiliteit
- Tijdsduur
- Begeleiding
- Neveninvesteringen
- Aanbiedingsprijs

6. Beoordelen inschrijvingen

Het beoordelen van de inschrijvingen op kwaliteit in combinatie met prijs kan met diverse methoden worden gedaan. Deze methoden werken vaak met een systeem van puntentoeakening. Er zijn hierin drie algemene methoden te onderscheiden:

- Puntenmethode: kwaliteit en prijs worden uitgedrukt in punten en opgeteld. Het hoogst aantal punten bepaald de EMVI.
- Euromethode: kwaliteit wordt vertaald naar euro's (bonus of malus) die in mindering worden gebracht of worden bijgeteld bij de prijs.
- Waarde/prijsmethode: het behaalde aantal punten wordt gedeeld door de prijs.

Deze methoden hebben alle drie zo hun eigen valkuilen. Allereerst moet het maximaal te behalen punten of het de te behalen bonus/malus bedrag worden bepaald. Bij een puntenmethode moet een vertaling van prijs en van kwaliteit naar punten plaats vinden en bij de euromethode de vertaling van kwaliteit naar euro's. Opdrachtgevers zijn zich er vaak niet van bewust dat zij met het toekennen van punten feitelijk een waardeoordeel in euro's geven. En er kan voor de aannemers een diffuus beeld ontstaan wanneer er naast de puntentoeakening ook nog ingewikkeldere rekenmethodes worden toegepast, er is dan sprake van schijnzekerheid.

Het bepalen van de EMVI criteria staan direct in verband met het goed beoordelen van de inschrijvingen. Het beoordelingsteam is meestal al betrokken bij het bepalen van de criteria. En dit geldt voornamelijk voor de criteria die specifiek zijn. Het is belangrijk dat de leden van het inschrijvingsteam betrokken zijn met de personen van de inkoopvoorbereiding. Het bepalen van de criteria en het beoordelen van de inschrijving heeft namelijk veel met elkaar te maken. Wel moeten de beoordelaars geheel onafhankelijk staan van elke aannemer en de inschrijvingen.

6.1 Voorbereiding

Het beoordelen van de EMVI is in de meeste gevallen een omvangrijke en diepgaande aangelegenheid. Het vraagt om een dusdanige goede voorbereiding zodat er een planmatig verloop zal plaats vinden. Dit om te voorkomen dat er achteraf de vraag wordt gesteld of er overall aan is gedacht. Er kan dan onder andere worden gedacht aan:

- Wat de rol is van het beoordelingsteam.
- Wat wordt de samenstelling van het beoordelingsteam en de beoordelingsscope. Het is belangrijk dat de beoordeling van een criterium niet door een persoon gebeurt maar minimaal door twee en bij een zeer dominant criterium zelfs door drie personen. Het beoordelingsteam hoeft niet perse alle criteria beoordelen maar alleen degene waar zij zelf vakbekwaam in zijn.
- Wat wordt de inrichting van het beoordelingsproces en de bijbehorende planning.
- Het vaststellen van het beoordelingsresultaat.
- De bespreking van het beoordelingsresultaat met de aannemers. De aannemers hebben vaak een serieuze en kostbare inzet gedaan met hun inschrijving en zullen geïnteresseerd zijn naar het oordeel van de opdrachtgever.
- En de evaluatie van het beoordelingsproces. Om het beoordelingsproces steeds effectiever en efficiënter te laten verlopen en het toepassen van de EMVI steeds doeltreffender te maken.

Ook inhoudelijk zal een goede voorbereiding plaats moeten vinden. Hierin moet namelijk de vakmanschap van de aannemer beoordeeld worden. Het beoordelen hiervan vereist dus ook enige vakmanschap bij de opdrachtgever, en heeft dus ook een voorbereiding nodig. Het gaat dan onder andere over waar op gelet moet worden en welke elementen er direct gerelateerd zijn aan vakmanschap. Enkele mogelijkheden zijn:

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

6.2 Voorwaarden

Er zijn enkele voorwaarden verbonden aan de verdeling van de punten voor de EMVI. Het gunnen van een project waarbij de laagste prijs voor 90% meetelt en de EMVI voor 10% heeft geen zin. In de CROW – publicatie 253, Gunnen op waarde: Hoe doe je dat? (december 2007) wordt aanbevolen om de EMVI voor minimaal 40% mee te laten tellen, anders kan er beter alleen op de laagste prijs worden gegund.

Door te gunnen op waarde worden de aannemers geprikkeld om meer waarde aan te bieden dan dat er feitelijk wordt gevraagd. Een aanbesteding moet tenminste voldoen aan de gestelde eisen, maar kan ook tegemoet komen aan de wensen. Het gunnen op waarde is kansrijk als er aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Als allereerst zijn er de primaire voorwaarden van het aanbestedingsrecht (gelijke behandeling, transparantie en objectiviteit) en daarnaast zijn de voornaamste voorwaarden:

- Eenduidige eisstelling en expliciete definitie van de wensen.
- Eisen stellen aan de aanbieding.
- Aanduiden van criteria die de meerwaarde bepalen.
- Het gewicht dat maximaal aan die criteria wordt toegekend.
- Eenvoudigheid in de wijze waarop de aanbieding wordt beoordeeld en gewaardeerd.
- Criteria en wegingen moeten vooraf bekend zijn.
- Bescherming intellectueel eigendom van de oplossingrichting.
- Opdrachtnemers moeten de meerwaarde die de aanbieding in zich heeft inzichtelijk maken.

De belangen van de betrokken partijen bij zo een aanbestedingsproces zijn groot. Er wordt verwacht dat de aannemers een correcte inschrijving doen. Dit vraagt doorgaans veel organisatorische en inhoudelijke voorbereidingen. Ook de opdrachtgever heeft er belang bij dat de inschrijving goed verloopt en dat alle betrokkenen een goed gevoel hebben bij de opdracht.

Het gunnen op waarde heeft een andere benadering en instelling nodig dan wanneer er alleen op laagste prijs wordt beoordeeld. De opdrachtgever is immers geen prijskoper meer maar inkoper van een product op basis van prijs en kwaliteit.

6.3 Beoordelen

De wijze waarop de criteria worden beoordeeld moet geen strijd oproepen met de aanbestedingsregelgeving⁶. De aannemers worden vaak verrast door de uitkomsten van de beoordeling, daarom is de duidelijkheid over de wijze waarop er beoordeeld wordt zeer belangrijk. Als eerst zal de kwaliteit worden beoordeeld en daarna pas de prijs. Want als de prijs al bekend is, is het bijna onmogelijk om de waarde onbevooroordeeld te bepalen. Bij de beoordeling van de criteria zullen ze in eerste instantie moeten worden getoetst of ze aan de eisen voldoen. Om te gunnen op waarde zullen de gekozen criteria dus specifiek en meetbaar gemaakt moeten worden.

De beoordeling is goed voorbereid als de beoordelingswijze in verregaande mate SMART (specifiek, meetbaar, aantoonbaar, realiseerbaar en tijdgebonden) is gemaakt. Daarmee wordt bijgedragen aan de noodzaak van een geobjectiveerd beoordelingsproces. Als de beoordelaar, bij de beoordeling van de inschrijving, de criteria op goede wijze uitgewerkt en onderbouwd vindt door de aannemer, dan geeft dat in het algemeen een hoog beoordelingscijfer. Het is dan automatisch ook een goed te onderbouwen cijfer.

Het beoordelen vraagt naast het vakmanschap ook het lef om onderscheid te durven maken. De goede kwaliteit dient beoordeeld te worden met een hoog cijfer en de mindere kwaliteit met een lager cijfer. Wanneer de kwaliteit echter tegenvalt zal dit met een onvoldoende beoordeeld worden. Als er onderscheidende prestaties in de kwaliteit zijn moeten deze ook via de beoordelingscijfers onderscheden worden en tot hun recht komen.

Om het gemiddelde te nemen van de criteriacyfers is niet echt de bedoeling. Dat zou namelijk betekenen dat de deelbeoordelingscijfers hetzelfde gewicht hebben, en dat is niet reëel. Het ene criterium zal belangrijker zijn dan het andere, het belangrijkste criterium heeft dus ook een dominantere rol bij het bepalen van de beoordeling. De andere cijfers van de criteria kunnen er dan alleen voor zorgen dat ze het cijfer van de dominantie criterium op een positieve, of negatieve, manier beïnvloeden.

De beoordeling van de criteria mag op geen enkele wijze afhankelijk zijn van het aantal aannemers. Wat al wel wordt gedaan is dat de inschrijvingen onderling worden vergeleken en dat er wordt bepaald welke het beste is en welke de minste, daarna worden alle tussenliggende inschrijvingen beoordeeld. Deze manier van beoordelen kan meer inzicht geven in de onderlinge verschillen en positionering.

⁶ Bron: ARW 2005

7. Waarde bepalen

Het begrip waarde is een afgeleide van het begrip nut. En nut is weer de mate waarin een behoefte wordt voorzien. Het nut van een product wordt bepaald door degene die het product waardeert en niet door het product zelf. Voordat er een product wordt aangeschaft bepaald de koper wat het nut is van het product, waarna er een waarde aan gekoppeld wordt. Dus de waarde van een product is afhankelijk van wat het nut ervan is. En het nut wordt weer bepaald door de behoefte.

Product → Behoeft → Nut → Waarde → Prijs⁷

Met behulp van waardebegrippen kan het definiëren van waarde plaatsvinden. De waardebegrippen dienen zo specifiek mogelijk te zijn om ze zo bruikbaar mogelijk te maken, en er des te effectiever een zinnige waardebeoordeling plaats kan vinden. Waar kan de waarde inzitten en waar zitten de baten? Dit kan zitten in de directe effecten, indirecte effecten en externe effecten.

- Directe effecten: effecten op de life cycle kosten van het project.
- Indirecte effecten: effecten op de gebruiksfunctie en omgeving.
- Externe effecten: niet geprijsde effecten op bijvoorbeeld de natuur en het milieu.

Voordat de juiste waarde aan een EMVI-criterium toegekend kan worden, kan er een keuze gemaakt worden uit een aantal waardebegrippen. Hieronder staat een kleine greep uit een heel scala aan waardebegrippen:

Gedragswaarde:	De waarde die aan gedrag patronen wordt toegekend.
Risicowaarde:	De waarde die een risico vertegenwoordigt.
Tijdschaarde:	De waarde die het element tijd vertegenwoordigt.
Service waarde:	De waarde die een facet van service vertegenwoordigt.
Risicodekkingswaarde:	De waarde die een vorm van risicodekking vertegenwoordigt.

7.1 Rekenblad

Nadat de juiste waarde aan een EMVI-criterium is gekoppeld kan de fictieve inschrijvingsprijs berekend worden. Dit gaat aan de hand van de feitelijke inschrijvingsprijs en de waarde van de EMVI-criteria.

De berekening van de EMVI bestaat uit twee hoofdprincipes: de methode van prijscorrectie en de methode van de ratio. De berekeningsmethodiek van de 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 aangenomen.

Het rekenblad heeft als doel om aan de ene kant de ingezette kwaliteitswaarden helder weer te geven en aan de andere kant de rekenwijze, waarmee de EMVI wordt bepaald, transparant te maken. De berekeningswijze heeft als uitgangspunt dat het individuele EMVI-resultaat van

⁷ Bron:

http://www.joostdevree.nl/bouwkunde2/jpge/emvi_4_gunnen_op_waarde_www_debouwvernieuwt_nl.pdf

een aannemer niet rechtstreeks beïnvloed mag worden door andere inschrijvingen. Het individuele EMVI-resultaat wordt zichtbaar gemaakt in de vorm van een fictieve inschrijvingsprijs.

Het rekenblad van de EMVI is weergegeven in de bijlage 2. De EMVI-berekening heeft de volgende kenmerken.

- Voor de kwaliteitswaarden wordt er uitsluitend gewerkt met waarden die worden weergegeven in euro bedragen.
- Voor een kwaliteitscriterium wordt er op het gekozen decompositieniveau een maximaal te behalen kwaliteitswaarde in euro's gesteld. Daarmee is tevens het gewicht aanwezig, die is vereist vanuit het aanbestedingsrechtelijk kader.
- Kwaliteitscriteria worden, als tussenstap naar een toe te kennen eurobedrag, eerst beoordeeld met een beoordelingscijfer.
- De reeks van beoordelingscijfers loopt van 2 t/m 10 waarbij het cijfer 6 de neutrale positie is.
- Verdere verfijning van deze cijferreeks dan afronding tot op 0,5 punt is niet toegestaan. Alleen hele en halve punten mogen dus worden toegekend.
- Toekennen van een cijfer lager dan een 6 is mogelijk.
- Mits het bij de uitvraag is aangegeven, kan er bij een score onder een bepaald beoordelingscijfer een uitsluiting plaatsvinden.
- De maximum toe te kennen EMVI-waarde in de vorm van een eurobedrag behoort bij het cijfer 10.
- De bij de andere cijfers behorende EMVI-waarde neemt lineair af van de maximum waarde bij het cijfer 10 tot nul bij het cijfer 6 en zet zich daarna 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 in de economisch meest voordelige inschrijving.

8. Bronnen

8.1 Geraadpleegde literatuur

CROW publicatie 253, Gunnen op waarde: hoe doe je dat? 2007

8.2 Geraadpleegde sites

- <http://www.nvbk.nl/download/?id=11009225> Datum: 02-11-2011
- <http://www.rijkswaterstaat.nl/kenniscentrum/contracten/EMVI/>
Datum: 02-11-2011
- <http://www.pianoo.nl/metrokaart/gunningscriteria> Datum: 03-11-2011
- <http://www.joostdevree.nl/shtmls/emvi.shtml> Datum: 03-11-2011
- http://www.joostdevree.nl/bouwkunde2/jpge/emvi_4_gunnen_op_waarde_www_debouwvernieuwt_nl.pdf
Datum: 03-11-2011
- <http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Ge%C3%AFntegreerde%20contracten%20en%20emvi%20wel%20de%20oplossing.pdf>
Datum: 03-11-2011
- <http://www.bouwendnederland.nl/SiteCollectionDocuments/Handreiking%20EMVI%20-%20Minder%20hinder.pdf>
Datum: 03-11-2011
- http://www.joostdevree.nl/bouwkunde2/jpge/emvi_1_sturendaanbestedenviagunnenopmeerwaarde_www_pianoo_nl.pdf
Datum: 03-11-2011
- http://www.joostdevree.nl/bouwkunde2/jpge/emvi_3_gunnen_op_duurzaamheid_www_debouwvernieuwt_nl.pdf
Datum: 03-11-2011
- http://www.rijkswaterstaat.nl/images/Handleiding%20EMVI%202011_tcm174-308221.pdf
Datum: 03-11-2011
- <http://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/gunnenopwaardelerenvanemviingww.pdf>
Datum: 03-11-2011
- <http://www.roges.nl/index.php/Een-richtingwijzer-voor-de-markt/Roges-doet-onderzoek-naar-EMVI-en-Duurzaamheid.html>
Datum: 03-11-2011
- <http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/download/gunningcriteria/gunningsystemen-1.pdf>
Datum: 10-11-2011
- <http://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/2emvi-wetenwatjewiltkrijgenwatjewilt.pdf>
Datum: 18-11-2011

9. Bijlagen

9.1 Bijlage 1

EMVI-model RWS 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 (prestatiecriteria)

9.2 Bijlage 2

Rekenblad EMVI	Criterium	Subcriterium	Maximale kwaliteitswaarde (€)	Beoordeling s-cijfer	Behaalde kwaliteitswaarde (€)	Totalen (€)
1. (kwaliteitscriterium)	1.1			
		1.2			
2. (kwaliteitscriterium)	2.1			
		2.2			
3. (kwaliteitscriterium)	3.1			
		3.2			
		3.3			
Kwaliteitswaarde kwaliteitscriterium 1 t/m 3						
Kwaliteitswaarde prestatiecriteria 4 eenheid: X prestatie-eenheden à € Y / prestatie-eenheid					
Totale kwaliteitswaarde						
Inschrijvingsprijs						
Fictieve inschrijvingsprijs	(Inschrijvingsprijs minus Totale kwaliteitswaarde)					

Geel gemarkeerd: ingevuld bij de uitvraag

Grijs gemarkeerd: invullen nadat de beoordelingscijfers zijn vastgesteld

Toelichting op het rekenblad EMVI

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

Maximale kwaliteitswaarde

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

Beoordelingscijfer

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

Behaalde kwaliteitswaarde

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

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

Beoordelingscijfer beneden 6

De doelstelling van een EMVI is om te sturen op meerwaarde. Er mag worden aangenomen dat de daarop anticiperende inschrijvers tenminste een 6 willen scoren. Wanneer er bij een criterium niet aan de vragende eis wordt voldaan is er sprake van een ongeldige aanbidding. En op grond daarvan vind er afwijzing plaats. Er wordt dan beoordelingscijfer meer gegeven als er sprake is van een "knock-out". Wanneer dit niet is aangegeven zijn er wel onvoldoendes mogelijk.

Een onvoldoende is bijvoorbeeld mogelijk als de aangeboden oplossing niet "state of the art" is, en de inschrijver dus een verouderd product of verouderde werkwijze aanbiedt terwijl betere alternatieven voorhanden zijn. Toekennen van een negatieve kwaliteitswaarde kan echter ook gerechtvaardigd zijn als:

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