



Vernieuwing

Bouw

Duurzaamheid

Omgevingsvriendelijkheid

Esthetica

Verkeersdoorstroming

Uitvoeringsduur

Onderhoudskosten

Budgetplafond



Meer waarde voor je geld

Veertien voorbeelden van aanbesteding op prijs/kwaliteit

Meer waarde voor je geld

Veertien voorbeelden van aanbesteding op prijs/kwaliteit

Inhoud

Voorwoord	5
Boulevard Scheveningen	6
Burgemeester Letschertweg Tilburg	8
Fietsbrug Heerhugowaard	10
Herinrichting Koemarkt Purmerend	12
Centrumroute Hardenberg	14
Retentiegebied Coevorden	16
EMVI: op weg naar betere prijs/kwaliteit	18
Waardeaspecten & prijs	22
Persleidingen Borculo	26
RZWI Amersfoort - Veenendaal	28
Dommel door Eindhoven	30
N210 Zuid-Holland	32
N322 Beneden-Leeuwen - Druten	34
Reconstructie A1 Hoevelaken - Barneveld	36
Duurzame bomenbuurt Ulf	38
Restauratie stadsmuur Westwal 's-Hertogenbosch	40
Dankwoord	42

Voor wie is deze publicatie?

Gunnen op waarde (of Economisch Meest Voordelige Inschrijving, EMVI) biedt veel voordelen ten opzichte van gunnen op de laagste prijs. Deze publicatie geeft bestuurders of projectleiders van provincies, gemeenten of waterschappen handvatten voor de keuzes die zij moeten maken om gunnen op basis van EMVI goed tot haar recht te laten komen. Deze praktische publicatie helpt u in dit keuzeproces. Gunnen op basis van EMVI vraagt om bewuste keuzes ten aanzien van de contractvorm, gunningcriteria en prioriteiten. Deze publicatie laat concreet zien hoe in veertien bouw- en infrastructurele projecten EMVI is toegepast.

Voorwoord

Voor lagere overheden is het in tijden van bezuinigingen een extra grote opgave om de gewenste kwaliteit van hun dienstverlening voor burgers en bedrijven op niveau te houden. Tegelijkertijd moet de overheid maatregelen nemen om de groeiende werkloosheid een halt toe te roepen en kan de overheid de economie stimuleren door opdrachten aan marktpartijen te geven. De vraag is en blijft hoe overheidsorganisaties hun doelen kunnen realiseren, zowel financieel als kwalitatief.

Neem nou bouw- en infraprojecten. Toch vaak een dominante post in de overheidsbegrotingen! Onderzoek heeft aangetoond dat lagere overheden, ongeacht de aard van het werk, in veel gevallen kiezen voor aanbesteden op laagste prijs. Dat lijkt aantrekkelijk voor de belastingbetaler, maar er kleven grote nadelen aan. Om er maar eens een paar te noemen: inefficiëntie door scheiding van ontwerp en uitvoering, wat gepaard gaat met een gebrekkige borging van 'lessons learned', onduidelijke verantwoordelijkheden en dito aansprakelijkheden. Gebrek aan samenwerking leidt tot een matige kwaliteit, veel juridisch gedoe over de 'vaste lage prijs' die achteraf door onvoorzien meerwerk niet vast blijkt te zijn en ook niet zo laag is omdat bijvoorbeeld de exploitatiekosten niet in de bestek- en de gunningvoorwaarden zijn meegenomen. Dat kan en moet beter!

Deze publicatie geeft u aan de hand van ervaringen een inkijkje in veertien succesvolle bouw- en infraprojecten zodat u zult zien dat het ook anders kan! Bij deze projecten is

gebruik gemaakt van mogelijkheden om op prijs/kwaliteit aan te besteden in plaats van op laagste prijs. Met verrassende resultaten, zowel financieel als kwalitatief. Bouwbedrijven weten hun kennis en kunde steeds slimmer in te zetten, proberen kosten te reduceren, maar proberen vooral meerwaarde toe te voegen. Juist daar moeten de diverse overheden de marktpartijen op uitdagen; gun op waarde! Maar dit maakt ook duidelijk dat voor succesvolle projecten een samenspel van bestuurders en projectleiders nodig is.

Laat u inspireren door de goede voorbeelden en experimenteert u zelf eens met gunnen op waarde. Deze publicatie en de hierbij beschikbare achtergrondinformatie laten u zien hoe het praktisch werkt. Projectmedewerkers laten zien dat voor succesvolle projecten vooral een goed samenspel van bestuurders en projectleiders nodig is. Maak van de crisis een kans en benut de creativiteit van de bouwsector!

Peter Glas
Watergraaf De Dommel,
voorzitter Unie van Waterschappen

Andries Heidema
Burgemeester Deventer,
voorzitter Stadswerk

Gijsbert de Jong
Rijkswaterstaat Dienst Infrastructuur

Gerrit-Jan van de Pol
Directeur GMB



Leeswijzer

De publicatie bestaat uit beschrijvingen van veertien succesvolle projecten. In iedere beschrijving wordt aandacht besteed aan de uitdaging waarvoor de opdrachtgever stond, welke waardeaspecten zijn meegenomen in de uitvraag en er worden tips gegeven. Daar waar wordt gesproken over de bestuurder of de projectleider wordt altijd de opdrachtgever bedoeld. Vanuit de beschrijvingen wordt verwezen naar gedetailleerde informatie van het project. Via www.vernieuwingbouw.nl kunt u de fact sheets en beschikbare informatie raadplegen. De middenpagina's beschrijven hoe u, op basis van de ervaringen van collega bestuurders en projectleiders, zelf gunnen op basis van EMVI praktisch kunt toepassen. Ook het CROW geeft een aantal handige tips.

Boulevard Scheveningen

Een deel van de zeewering in Scheveningen vormt een 'zwakke schakel' in de Hollandse kuststrook. Omdat op relatief korte termijn zich een veiligheidsprobleem kan voordoen, zijn maatregelen nodig om de veiligheid ter plaatse op peil te houden. Onder regie van de provincie Zuid-Holland is door het Hoogheemraadschap Delfland een integraal verbeteringsplan voor de versterking van deze zwakke schakel opgesteld. In combinatie met dit plan heeft de gemeente Den Haag de gelegenheid aangegrepen om de boulevard opnieuw in te richten. Daarmee is het project een combinatie van een zee- en boulevardproject.

De uitdaging

Uniek bij dit project is de combinatie tussen EMVI en een RAW-bestek. De keuze voor een RAW-bestek is in een vroeg stadium genomen na de afweging van een procedure D&C en de standaard RAW-systematiek. Uiteindelijk is besloten voor RAW omdat de tijd begon te dringen om eind 2008 te gaan aanbesteden. Daarna heeft de gemeente zich de vraag gesteld hoe zij het bestek in de markt kon zetten om alsnog op andere kwaliteitsaspecten te kunnen sturen. Omdat bij het boulevardplan de problematiek rondom een kwetsbare omgeving een grote rol speelt, is overgegaan op een procedure met voorselectie. Tevens bood de toevoeging van EMVI-criteria de kans voor de bouwondernemingen om innovatieve oplossingen te ontwikkelen.

De bestuurder

Het project is complex, gesitueerd op een drukke locatie en de invloed op de omgeving

is groot. Kwaliteit binnen het proces is van groot belang en vraagt meer dan een standaard RAW-bestek. Bij het kiezen van de juiste EMVI-criteria is niet over één nacht ijs gegaan. De gemeente Den Haag en medeopdrachtgever het Hoogheemraadschap Delfland hebben er alles aan gedaan om naast prijs de wens van een omgevingsvriendelijke aanpak op een goede manier te vertalen naar een EMVI-uitvraag.

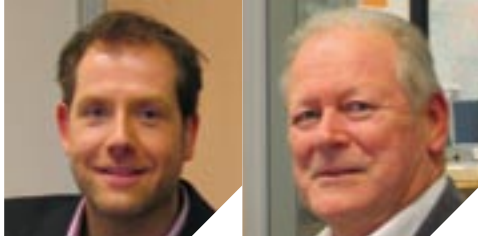
De projectleider

Hoofdvraag was hoe het proces kon worden ingestoken om te komen tot de beoogde resultaten: renovatie van de zeewering en de boulevard met zo min mogelijk overlast voor de omgeving en toeristen. Martijn Kniestedt heeft het team in de aanbestedingsfase ondersteund om het proces in goede banen te leiden. Ervaringen van het Hoogheemraadschap en derden met toepassing van de EMVI-methode zijn meegenomen bij de opzet van de procedure. De verwachte inschrijfsom is gekoppeld aan de verwachte score op het plan van aanpak. Daarmee viel binnen bepaalde grenzen te stellen wat extra kwaliteit zou kosten.

Waarom is voor EMVI gekozen?

Ed Vols, projectleider voor de twee opdrachtgevers: "Gezocht is naar betrokkenheid van de aannemer. Deze diende kwaliteit en een goed plan van aanpak te leveren. Binnen RAW zijn de vrijheden niet zo groot meer." De ligging van de Boulevard Scheveningen in een druk stedelijk gebied, de afwikkeling van diverse verkeersstromen en de duur van het project maakte het noodzakelijk om de overlast naar de omgeving beperkt te houden en de tijdsduur voor de uitvoering strikt te houden. Deze items hadden een hoog aandeel in het beoordelen van het





Martijn Kniestedt

Ed Vols

plan van aanpak. Tevens vraagt een project met een uitvoeringsduur van drie jaar teamspirit en is de kwaliteit van het team erg belangrijk.

Hoe is de oplossing beoordeeld en gekozen?

De inschrijvingssom is gecombineerd met de kwaliteitsscore om zodoende een keuze te kunnen maken voor de beste prijs/kwaliteit. Allereerst is de kwaliteit beoordeeld en vertaald naar een fictief bijtellingsbedrag, uitgedrukt in euro's. De kwaliteit is bepaald aan de hand van het ingediende plan van aanpak waarin ingegaan werd op de vier kwaliteitsbepalende criteria (uitvoeringsduur, omgevingsgevoeligheid, kwaliteit team en duurzaamheid). Elk criterium werd door de jury beoordeeld met een cijfer tussen één en tien punten. Om voor gunning in aanmerking te komen moesten alle kwaliteitsaspecten ten minste met een zes zijn beoordeeld. De gewogen kwaliteitsscore per criterium is vervolgens bepaald door de gemiddelde juryscore te vermenigvuldigen met het gewichtspercentage voor dat criterium. Dit gewichtspercentage geeft aan hoe zwaar het betreffende criterium in de totale kwaliteitsbeoordeling meetelt.



Uit de gewogen kwaliteitsscore voor de vier criteria is de eindscore voor kwaliteit per aanbieder bepaald. Deze eindscore is vervolgens vertaald naar een fictieve bijtelling op basis van de inschrijfsom. Hoe hoger de eindscore, hoe lager de fictieve bijtelling. De fictieve inschrijvingssom per aanbieder wordt bepaald door de inschrijvingssom te vermeerderen met de fictieve bijtelling. De laagste fictieve inschrijver is de winnaar.

Wat leverde het op?

Ed Vols is ervan overtuigd een waardevol instrument te hebben gehanteerd. De ambitie om de beste combinatie van bouwondernemingen te contracteren is gehaald en of het doel bereikt wordt zal blijken uit het eindresultaat. Verhoudingsgewijs waren er veel mensen bij het voorbereidingsproces betrokken. De gemeente Den Haag is ervan overtuigd dat duurzaamheid een steeds grotere rol gaat spelen binnen het bouwproces. Met dit plan toont zij aan dat de ambitie om in 2015 voor honderd procent duurzaam in te kopen serieus wordt genomen.

Wat vonden opdrachtnemers ervan?

Het proces is zeer open en transparant verlopen. De opdrachtgever wordt hiermee gecompimenteerd. In de vraagstelling bij de diverse criteria zijn de bouwondernemingen bewust geprikkeld om met creatieve oplossingen te komen. De EMVI-score had een sturende werking op procedureel en procesmatig vlak. Technisch gezien lag er door de keuze voor een RAW-bestek al veel vast.

Nog bijzondere tips?

- Bij een combinatie van RAW en EMVI zal EMVI vooral op het proces betrekking hebben.
- Bied de bouwondernemingen ruimte voor het zoeken naar innovatieve technische oplossingen, want zij zien zaken die je als opdrachtgever niet van tevoren hebt bedacht...
- Extra kwaliteit kan leiden tot extra kosten. Zorg voor budgettaire voorzieningen.



Burgemeester Letschertweg Tilburg

Het project Burgemeester Letschertweg omvat het ontwerp, de realisatie en het onderhoud van de totale infrastructuur van het nog ontbrekende deel van de Burgemeester Letschertweg, de noordwesttangent van Tilburg. Met name de hoge, vaste brug over het Wilhelminakanaal heeft ertoe geleid dat de gemeente Tilburg heeft besloten het project op basis van een geïntegreerd contract aan te besteden.

De uitdaging

De markt is uitgedaagd op de esthetische vormgeving van de brug. De brug moest belevingswaarde hebben voor zowel de gebruiker als de omgeving en het geheel moest aansluiten bij het omliggende landschap.



De bestuurder

Het idee achter de realisatie van de Burgemeester Letschertweg is tweeledig. Allereerst dient de weg de bereikbaarheid te verbeteren van de bedrijven-terreinen aan de noordzijde van Tilburg en de westelijke stadsuitbreiding. Ten tweede moet deze weg de druk op het bestaande ringbaanensysteem verminderen. Daarnaast heeft de gemeente de ambitie om van de brug een in het oog springend bouwwerk te maken dat past bij het imago van de stad.

De projectleider

“Het vereist lef om onbekende wegen te bewandelen en je moet niet te snel terugschrikken bij tegenslagen”, aldus Jan Mastenbroek en Henk Geerts van het ingenieursbureau van de gemeente Tilburg. “Dit is het eerste integrale project van de gemeente Tilburg. Door dit geïntegreerde werk op basis van EMVI te gunnen werd de kwaliteit geborgd en werd de markt uitgedaagd om een mooi ontwerp aan te leveren. De markt kan tevens organisatorisch voordelen behalen uit het geïntegreerd werken en ook de uitstraling van het project is interessant voor marktpartijen.”

Waarom is voor EMVI gekozen?

Gunnen op basis van EMVI biedt kansen voor een terugtrekkende overheid. Door ruimte te geven voor innovatie worden marktpartijen in de gelegenheid gesteld nieuwe technieken toe te passen en hun expertise in praktijk te brengen. Bouwondernemingen komen relatief snel tot een totaal pakket, inclusief de bijbehorende risico's. De opdrachtgever kan vervolgens een keuze maken uit aantrekkelijke opties.

Hoe is de oplossing beoordeeld en gekozen?

De vormgeving van de brug over het Wilhelminakanaal is door drie beoordelaargroepen gewaardeerd op punten, te weten bestuurders, lokale en regionale belangenbehartigers en vormgevingsdeskundigen. Alle drie mochten zij een oordeel geven over het concept, de brug en brugdelen en de detaillering. Dit leverde een gemiddelde score op voor de kwaliteit. De score voor de inschrijvingsprijs werd bepaald aan de hand van het gestelde budgetplafond. De score voor de kwaliteit werd vermenigvuldigd met drie en de score voor de inschrijvingsprijs werd eenmaal meegenomen. Dit betekent dat de kwaliteit voor vijftenzeventig procent is meegewogen en de prijs voor vijftentwintig procent. De beoordeling is per inschrijver teruggekoppeld.



Wat leverde het op?

Het aanbestedingstraject heeft geleid tot een inschrijving met de laagste prijs en tegelijk de hoogste kwaliteit en had daarmee automatisch de beste prijs-kwaliteitverhouding. Er was een mooie spreiding in de bedragen. Uit de inschrijvingssommen blijkt dat het plafondbedrag goed gekozen was. Daarnaast was de brugkeuze onverwacht. De heren van het ingenieursbureau hadden niet gedacht dat de jury zou kiezen voor het gedurfde ontwerp.



Jan Mastenbroek

Henk Geerts

Wat vonden opdrachtnemers ervan?

Geïntegreerde contracten vereisen een andere manier van denken, maar bieden vrijheid voor inschrijvers. Dat resulteerde in zes mooie brugontwerpen. Meedenken over het realiseren en onderhoud samen met de architect werd positief ervaren; de directe input van de architect werd zeer op prijs gesteld. De gemeente ontving veel positieve berichten van de markt: het gaat eens niet alleen over euro's, maar het is vernieuwend met kwaliteit.

Nog bijzondere tips?

- Gunnen op EMVI vraagt om maatwerk en nauwkeurig werken. Denk daarom goed na over de vraagspecificatie en geef zo veel mogelijk vrijheid door functioneel te specificeren.
- Verminder intern de angst voor moderne contractvormen door procedures bespreekbaar te maken in projectoverleggen.
- Toets ten slotte de EMVI-matrix vooraf op gevoeligheid, bijvoorbeeld op twee fictieve bruggen en kijk wat er gebeurt.



Fietsbrug Heerhugowaard

Voor het ontwerp van de fietsbrug en de inpassing in de omgeving waren alleen functionele eisen (beoogd doel) opgesteld met een tracétekening. Er was geen referentieontwerp. De uitbesteding van het project bestond zowel uit de gehele ontwerpfase (van schetsontwerp tot uitvoeringsontwerp) als de realisatiefase.

De uitdaging

Door de zeer krappe voorbereidings- en aanbestedingstijd, krap budget en het functionele karakter van het project heeft de gemeente Heerhugowaard besloten direct de markt te benaderen, zonder referentieontwerp.

De bestuurder

Het project is mede mogelijk gemaakt door een subsidiefonds dat eisen stelt aan de aanbestedings- en realisatietermijnen. Eén van de eisen was dat het werk voor november 2008 (voorlopig) gegund moest zijn, anders verviel de subsidie en zou het project niet tot stand kunnen komen. Door omstandigheden resulteerde dit in een zeer krappe voorbereidings- en aanbestedingstijd van in totaal ongeveer drie maanden. De inschrijvingstermijn bedroeg hierdoor slechts zestien dagen! Het werk moest gerealiseerd worden binnen een krap budget. Daarom heeft de gemeente een maximaal budget (budgetplafond) gesteld.

De projectleider

Er is een goed resultaat behaald. De kwaliteit van de aanbiedingen is hoger dan verwacht in relatie tot het budget. Dus met de gebruikte methode kan de markt benaderd worden met

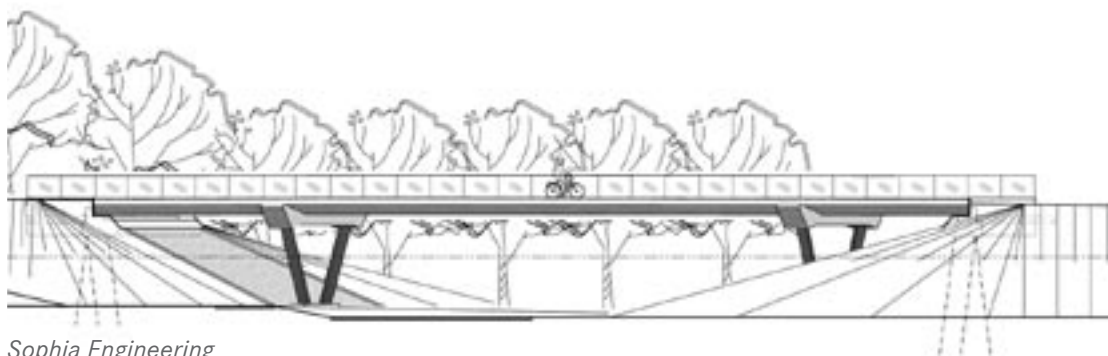
functionele specificaties en de beste aanbieding binnen budget verkregen worden. De voorbereidingstijd was echter te krap waardoor niet alle gegadigden een inschrijving hebben ingediend.

Waarom is voor EMVI gekozen?

Vanwege tijdgebrek en budgetbeperking heeft de gemeente Heerhugowaard voor EMVI gekozen. Als toprisico is bepaald dat er in het ontwerp te weinig rekening zou worden gehouden met de inpassing in de omgeving. Gevolg daarvan zou kunnen zijn dat het draagvlak bij bestuurders van gemeente, provincie, welstand en stakeholders weg zou kunnen vallen. Daarom is bij de inschrijving het schetsontwerp van het project gevraagd dat beperkt is beoordeeld op vormgeving en Life Cycle Costs (LCC).

Hoe is de oplossing beoordeeld en gekozen?

- Het maximale aantal te selecteren aanbieders was vijf. Indien er zich meer dan vijf gegadigden zouden melden, dan zou er een selectie op basis van referenties plaatsvinden.
- Er zijn punten toegekend aan referenties met gelijkenis in uitvraag, zoals ervaring met de bouw van bruggen over een rijksweg en UAV-GC.
- Er hebben zich elf bedrijven aangemeld, waaruit er vijf zijn geselecteerd.
- Hiervan hebben twee van de vijf gese-



Sophia Engineering



Hugo de Boer

lecteerde bedrijven zich teruggetrokken vanwege de krappe inschrijvingstijd (zestien dagen).

- De aanbieders werden onderling vergeleken op het gebied van kwaliteit. Hiervoor was een maximale, fictieve kortingsom berekend van zestig procent ten opzichte van het budgetplafond. Dit fictieve bedrag is in mindering gebracht op de inschrijfsom.
- De bouwonderneming met de laagste fictieve inschrijvingssom werd het werk gegund.

Wat leverde het op?

Met de gebruikte methode kan de markt effectief benaderd worden op basis van functionele specificaties en dat zal resulteren in 'de beste aanbidding binnen budget'. Alle aanbiddingen vielen binnen het budgetplafond. Door de twee inschrijvers is niet de maximale korting behaald. Hierdoor is de prijs nog net doorslaggevend geweest.

Wat vonden opdrachtnemers ervan?

De krappe inschrijvingstermijn van zestien dagen heeft ertoe geleid dat drie van de vijf geselecteerde bouwondernemingen niet hebben ingeschreven. De verwachting is dat met een normale inschrijvingstermijn de inschrijvers positief zijn over de aanbestedingsstrategie.

Nog bijzondere tips?

- Zorg voor voldoende voorbereidingstijd zodat de markt de kans krijgt een goede aanbidding te doordenken.
- Maak gebruik van een redelijke inschrijvingsvergoeding.
- Om de beoordeling zo breed mogelijk gedragen te krijgen dien je verschillende disciplines mee te laten denken.



Sophia Engineering

Herinrichting Koemarkt Purmerend

De gemeente Purmerend had al in 2006 het plan opgepakt om de Koemarkt te gaan herinrichten. De interne ontwerptrajecten kwamen niet tot een definitief uitvoeringsbesluit. Doordat de festiviteiten voor het zeshonderdjarig bestaan van Purmerend in 2010 behoorlijk dichterbij kwamen, is besloten over te gaan tot een procedure op basis van EMVI. Daarbij is in de loop van het proces de scepsis bij de interne diensten van het gemeentelijk apparaat omgeslagen in enthousiasme en trots.

De uitdaging

Interne ontwerptrajecten kwamen niet tot groen licht. Harde randvoorwaarde voor de oplevering van het project was de start van de festiviteiten op 1 januari 2010. Aanbesteding op basis van EMVI heeft deze doelstelling haalbaar gemaakt.

De bestuurder

Communicatie met de omgeving was zeer belangrijk. Horecaondernemers wilden inspraak in het ontwerp. Van groot belang is de toegankelijkheid van het middenplein. Door de bevolking en de ondernemers van Purmerend per referendum te laten kiezen uit de drie geselecteerde ontwerpen is draagvlak gecreëerd en is een belangrijke kwaliteitsslag gemaakt.

De projectleider

Piet Westgeest, projectleider: "Door het inschakelen van de markt is tijdswinst behaald. Tevens vergrootte de communicatie met de stakeholders het draagvlak en resulteerden

adviezen van omwonenden in verrassende aanpassingen." Een vaste aanneemsom bracht de opdrachtnemer tot in waarde geoptimaliseerde en creatieve oplossingen.

Waarom is voor EMVI gekozen?

De gemeente wilde de mogelijkheid hebben om te kunnen kiezen uit totaal verschillende ontwerpen. Door te kiezen voor D&C zijn ontwerp en uitvoering in één hand gebleven. Daarnaast heeft het uitbesteden van de coördinatie aan een extern projectbureau, gezeteld op de markt zelf, een snelle besluitvorming mogelijk gemaakt.



Hoe is de oplossing beoordeeld en gekozen?

- De gemeente heeft drie aanbiedende partijen geselecteerd op basis van referenties.
- Vooraf is een vaste prijs en een set minimumeisen bekend gemaakt.
- De aanbieders hebben elk hun oplossing uitgewerkt, in dialoog met lokale ondernemers, burgers en de gemeente. Deze ontwerpen zijn voorgelegd aan de bewoners van Purmerend. Bij een referendum met een opkomst van vierenvertig procent is door de bevolking de winnende oplossing gekozen. Dat is veel meer dan het minimum van twintig procent.

Wat leverde het op?

Het nieuwe plein is met grote trots in gebruik genomen door de burgers. Ook is de gewenste tijdswinst geboekt, ondanks vertragingen door vorst en de vondst van de resten van een middeleeuws klooster.



Wat vonden opdrachtnemers ervan?

Vermeldenswaardig is dat een MKB-onderneming de winnende aanbieder heeft gemaakt. De opdrachtnemer heeft het verhaal op vele plaatsen verteld. Het proces is open en transparant verlopen. De opgave was helder en in een afgeperkt gebied, het budget is vastgesteld door de gemeente waardoor het plan in een zeer korte tijd gerealiseerd kon worden. De uitvraag was duidelijk geformuleerd, op een klein punt van enkele technische eisen van de onderhoudsdienst na.

Nog bijzondere tips?

Besef het belang van keuzemogelijkheden door meerdere oplossingen, ook richting burgers. Marktpartijen blijken uitstekend in staat om de communicatie over deze oplossingen met de plaatselijke omgeving zelf te regelen. Ook tijdens de realisatie van het project zijn er dan korte communicatielijnen naar de burgers. Zet een overlegstructuur op die past binnen de verantwoordelijkheden van een D&C-aanpak.



Centrumroute Hardenberg

Gunnen op waarde is ook goed toepasbaar in technisch eenvoudige projecten. Het project van de gemeente Hardenberg “Centrumroute: realisatie derde fase” is daar een voorbeeld van. De zuidelijke centrumroute is één van de projecten van het Masterplan Hardenberg en moet ervoor zorgen dat het centrum van Hardenberg goed bereikbaar blijft.

De uitdaging

‘Fit for purpose’ was de kerngedachte van de gemeente. Interactie met en inpassing in de omgeving was cruciaal voor de gemeente Hardenberg. De markt is uitgedaagd om met zo min mogelijk hinder een belangrijke verkeersader te verbeteren.

De bestuurder

Het gemeentebestuur van Hardenberg was van mening dat het de burger duidelijk moest zijn dat de gemeente de regie voerde, maar dat de werkzaamheden worden overgelaten aan de bouwonderneming. Van de bouwonderneming werd verwacht dat deze goed nadacht over het ontwerp en de realisatie en tevens bereid was zelf verantwoordelijkheid te nemen.

De projectleider

De verantwoordelijke voor de centrumroute was Dirk van Lenthe. Hij was zeer te spreken over de handelswijze van Roelofs Wegenbouw, de partij die het werk mocht uitvoeren. “Ze hebben de omwonenden goed geïnformeerd over de plannen en hen zelfs op excursie meegenomen.”

Waarom is voor EMVI gekozen?

De gewenste kwaliteit van de uitvoering heeft de gemeente doen besluiten aan te besteden op basis van EMVI. Communiceren met de omgeving en het zo min mogelijk veroorzaken van hinder voor de omgeving vindt de gemeente Hardenberg erg belangrijk.

Hoe is de oplossing beoordeeld en gekozen?

Vijf partijen werden uitgenodigd om een prijs op te geven en een plan van aanpak in te dienen, hoofdzakelijk gericht op de effectiviteit van de werkwijze en de kwaliteit van de projectorganisatie. Het plan van aanpak en de bijbehorende presentatie werden door een deskundige jury beoordeeld. De totaalscore voor kwaliteit werd bepaald door de scores voor de effectiviteit van de gekozen werkwijze (maximaal 45 punten), de kennis en ervaring van de in te zetten projectorganisatie (maximaal 45 punten) en de presentatie (maximaal 10 punten). Er werd een minimumtotaalscore op kwaliteit van 51 punten gehanteerd. Ook de inschrijvingsprijs werd in punten uitgedrukt door één punt per tweeëntwintigduizend euro toe te kennen. De totaalscore voor kwaliteit werd in mindering gebracht op de score voor de inschrijfsom. Aan de inschrijver met het laagste aantal punten is gegund.

Wat leverde het op?

Er zat veel verschil tussen de juryscores. Tussen de hoogste en laagste score zat dertig procent verschil, maar er waren geen hoogvliegers of echte verliezers die onder de minimale score zaten. De ingediende inschrijfsommen lagen redelijk dicht bij elkaar. De winnende inschrijfsom lag dertig procent





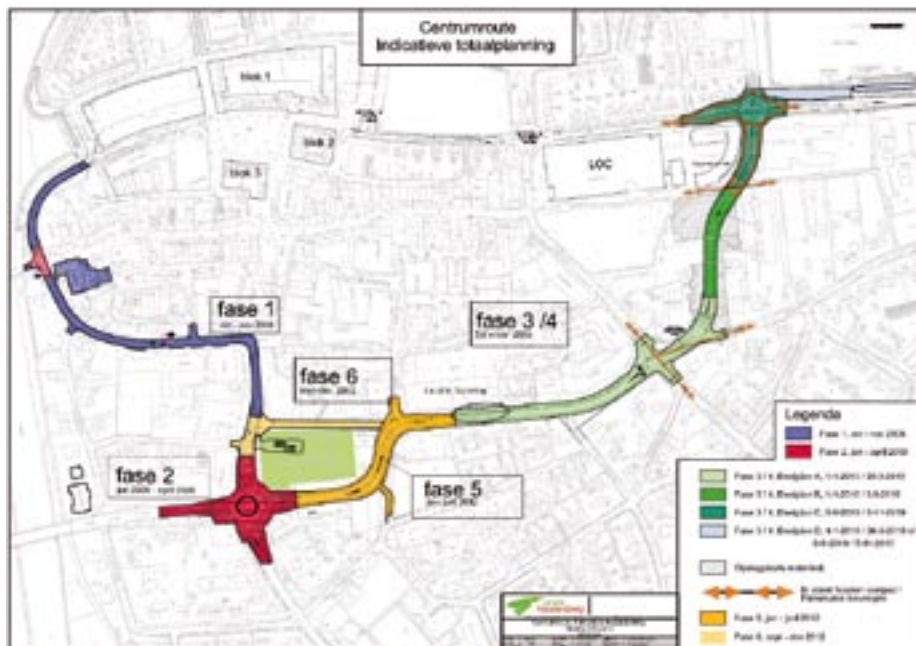
Dirk van Lenthe



Gerard Hoiting



Gerhard Weitkamp



onder de raming van de gemeente. Daarnaast zijn er via de gemeenteraad goede reacties ontvangen van de inwoners. Kortom, de gemeente heeft een goede kwaliteit gekregen, voor een relatief lage prijs en de bewoners zijn tevreden.

Wat vonden opdrachtnemers ervan?

De inschrijvers waren tevreden over de procedure. De afvallers zijn in de gelegenheid gesteld vragen te stellen. Twee van de afvallers hebben hier gebruik van gemaakt. “De vraagspecificatie voor de realisatie derde fase Centrumroute zat goed in elkaar en was doordacht. Er is bewust gezocht naar de toegevoegde waarde van marktpartijen en dat maakte dit project voor ons interessant”, aldus Gerard

Hoiting van Roelofs Wegenbouw.

Nog bijzondere tips?

- De gemeente had het ontwerp voor een groot deel al gemaakt. Een minder uitgewerkt ontwerp had waarschijnlijk ook tot een goed resultaat geleid. Kortom, ga niet te ver met ontwerpen.
- Een goede partner levert een goed project op. Geef elkaar daarom ook de ruimte en de kans om te groeien.
- Ga aan de slag met EMVI en laat je informeren door andere opdrachtgevers die ervaring hebben met gunnen op waarde.



Retentiegebied Coevorden

In 1998 dreigde wateroverlast uit te lopen op evacuatie van bewoners van Coevorden. Het was duidelijk dat er extra waterbergingscapaciteit voor noodsituaties nodig was zodat men in staat was om het waterpeil te laten zakken. Statistisch was deze retentiecapaciteit slechts eenmaal in de honderd jaar nodig, maar wie wil deze functie in zijn achtertuin? Waterschap Velt en Vecht stond voor de vraag hoe deze retentiecapaciteit het beste kon worden gerealiseerd, rekening houdend met het beperkte maatschappelijke draagvlak. Zij besloot deze vraag bij de markt neer te leggen.

De uitdaging

Waterschap Velt en Vecht heeft een open vraag bij de markt neergelegd waarin niet alleen de aard van de oplossing, maar ook de locatie van het werk bespreekbaar was. “Verras ons maar eens”, was het uitgangspunt. Het waterschap was al wel gestart met een communicatietraject om te toetsen of het realistisch was om de vraag zo in de markt te zetten. Die uitkomst was positief zodat men aan de slag kon om de oplossing ook zo snel mogelijk gerealiseerd te krijgen.

De projectleider en de bestuurder

Projectleider Jan Hermen Kat en dijkgraaf Wim Wolthuis vertellen: “Voor waterschap Velt en Vecht was deze manier van marktbenadering

nieuw. We hebben ons laten ondersteunen door een adviesbureau. Onze organisatie beseftte dat de markt met onverwachte oplossingen kon komen en dat men het stuur aan de markt moest overlaten. Ook beseftte men het belang van maatschappelijk draagvlak voor de gekozen oplossing. Om draagvlak te creëren is een aantal vertegenwoordigers uit de regio in het proces betrokken. Tevens bleek het belangrijk om aan het interne draagvlak te werken. Het is best lastig voor specialisten als ze geen verantwoordelijkheid meer krijgen over gekozen oplossingen.”

Waarom is voor EMVI gekozen?

In de EMVI zijn de volgende aspecten gewogen: de inschrijvingsprijs, de kosten voor tien jaar onderhoud, de gerealiseerde bergingscapaciteit, de procesaanpak (planning, communicatie) en de productkwaliteit. Extra bergingscapaciteit (> 500 m³) levert een fictieve korting van twee euro per kubieke meter. Voor sneller opleveren gold een fictieve korting van vijftigduizend euro per maand. De andere aspecten zijn beoordeeld met rapportcijfers tussen één en tien. Een score van zes was het minimum. Per EMVI-aspect is een maximale waarde benoemd. Bij een tien werd de maximale waarde als fictieve korting gehanteerd, bij een zes was de fictieve korting nul. Zo is voor alle inschrijvingen het fictieve inschrijvingsbedrag bepaald. De aanbieder met de laagste fictieve inschrijving was winnaar.





Jan Hermen Kat

Hoe is de oplossing beoordeeld en gekozen?

Het waterschap wilde de vraag heel open in de markt zetten om zoveel mogelijk ruimte voor creatieve oplossingen te geven.

Het doel van de oplossing stond vast, maar de locatie en de oplossing konden naar eigen inzicht worden ingevuld.



Wat leverde het op?

De marktpartijen bleken uitstekend in staat met goede inschrijvingen te komen. De variatie in de aangeboden oplossingen was groot. De geselecteerde oplossing blonk uit vanwege de eenvoud van het ontwerp. Dit resulteerde in een gunstige prijs-kwaliteitverhouding.

Wat vonden opdrachtnemers ervan?

Binnen D&C werden eisen niet te bindend geformuleerd en dan is de uitvraag voor de inschrijvers niet altijd duidelijk genoeg om enige innovatie te bewerkstelligen. Advies is dan ook om door te vragen omdat je soms uit de uitvraag onvoldoende kunt herleiden wat een achterliggende gedachte (wens) van de opdrachtgever is. In de procedure is het geven van individuele inlichtingen een pluspunt geweest.



Nog bijzondere tips?

Jan Hermen Kat is heel stellig: "Formuleer een open vraag en probeer je te beperken in de kaders die je in de uitvraag wilt meegeven. Hoe meer kaders je meegeeft, hoe meer verantwoordelijkheid en risico's je als opdrachtgever naar je toetrekt."



Waterberging Groot Weijerswold. Principe doorsnede kade 1 meter hoog.

EMVI: op weg naar betere

► Wanneer EMVI

Wat is EMVI ook al weer?

Vanuit de Europese regelgeving kun je of via de laagste prijs gunnen of via de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). In Nederland wordt dit ook wel 'gunnen op waarde' genoemd. De opdrachtgever kiest uit verscheidene aanbiedingen de oplossing met de beste prijs-kwaliteitverhouding.

Wie initiëren de toepassing van EMVI?

Toepassing van EMVI is een samenspel van projectleiding en bestuur van de provincie, de gemeente of het waterschap. Beide moeten de voordelen zien en bereid zijn te gunnen op basis van EMVI. Ze moeten er de organisatorische voorwaarden voor scheppen.

Wanneer pas je EMVI toe?

De veertien best practices laten zien dat EMVI succesvol kan zijn in een breed scala aan projecten bij provincies, gemeenten en waterschappen: projecten van één miljoen euro en projecten van honderd miljoen euro, complex en eenvoudig, van ontwerp en aanleg maar even zo meerjarig onderhoud en met een reeks aan mogelijke waardeaspecten voor product en proces. EMVI is toegepast bij nieuwbouw, renovatie en onderhoud. Door EMVI kan de opdrachtgever kiezen uit verschillende aanbiedingen. Gebleken is dat sommige onhaalbare projecten toch haalbaar bleken.

Check een aantal overwegingen:

- Zijn er onderdelen binnen het project waarvoor onderscheidende aanbiedingen gewenst zijn?
- Heeft u de belangrijkste risico's in beeld (grond, vergunningen, archeologie, bezwaarprocedures)?
- Is de benodigde kennis en kwaliteit aanwezig in de markt? Overweeg een marktverkenning.

Wat kan EMVI opleveren?

De veertien best practices laten een veelheid van resultaten zien:

Financieel

- Verrassende aanbestedingsresultaten door creatieve oplossingen uit de markt
- Lage levensduurkosten
- Het prijsvechten maakt plaats voor aanbieders die zich betrokken voelen voor kwalitatieve aanbiedingen

Kwaliteit

- Oplossingen die je zelf niet bedacht had
- Keuze
- EMVI lokt creativiteit en innovatie uit
- Kwalitatief betere aanbieders
- Kwalitatief goede oplossingen, duurzaam en met beperkte onderhoudsrisico's
- Goede kwaliteit van processen (minimale bouw hinder, goede communicatie)
- Bijdrage aan innovatie en kennisvermeerdering

Tevreden mensen

- Betrokken en enthousiaste marktpartijen
- Trotse projectleiders
- Waardering bij omwonenden, ondernemers en eindgebruikers

prijs/kwaliteit

► Organisatie

Aanbesteden door middel van EMVI vraagt om een andere aanpak en 'mind set' dan routinematig werken met RAW-bestekken. Het denkpatroon moet om van het voorschrijven van eisen naar het definiëren van functionele eisen dan wel projectdoelen. Laat specialisten meedenken over het proces en de functionele eisen, maar voorkom dat deze worden dichtgetimmerd. Maak gebruik van de aanwezige kennis bij andere opdrachtgevers en/of adviseurs. EMVI vraagt een degelijke voorbereiding waarbij goed wordt nagedacht over de minimumeisen en de aspecten waar creativiteit van aanbidders wordt verlangd. Bij EMVI stuur je op doelen en niet op specifieke oplossingen, daarmee wordt veelal meer gestuurd op de kwaliteit van het proces.

Van belang bij EMVI is dat opdrachtgever en aanbidders met elkaar in contact komen om inzicht te krijgen in wat de opdrachtgever belangrijk vindt en wat zijn grootste zorgen zijn, want dan kan de aanbieder zo goed mogelijk inspelen op de wensen van de opdrachtgever en de oplossingsruimte optimaal benutten.

Aandachtspunten

- Staat de organisatie open voor nieuwe oplossingen?
- Wat wordt losgelaten, waar wordt ruimte voor gegeven en wat wordt voorgeschreven?
- Is de organisatie in staat oplossingsvrije eisen te definiëren?
- Heeft de organisatie ervaring met het beheersen van risico's?
- Maak bij voorkeur gebruik van bewezen uniforme methoden zoals beschreven in de CROW-publicatie "Gunnen op waarde". Dat vermindert kansen op een gang naar de rechter.
- Krijgt de projectleider voldoende mandaat om ook aanbiedingen te kunnen gunnen in geval van onverwachte oplossingen?
- Kunnen de projectkosten reëel worden ingeschat, van aanleg en eventueel tot en met het beheer en onderhoud?

► Opzet gunning volgens EMVI

Criteria

Bij gunnen volgens EMVI gaat het erom dat er minimumeisen en wensen worden geformuleerd. Met de eisen wordt de minimale kwaliteit geborgd waaraan iedere aanbieder moet voldoen. De ruimte binnen de wensen biedt marktpartijen de mogelijkheid voor creativiteit en onderscheidende oplossingen. Op de wensen moeten de EMVI-criteria worden toegepast.

De waardeaspecten moeten weergeven wat de opdrachtgever belangrijk vindt. Deze kunnen zeer verschillend zijn zoals onderhoudskosten, LCC, energieverbruik, risico's, esthetica, omgevingsvriendelijkheid of hinder. Hierbij is het van belang te realiseren dat kwaliteitscriteria ook extra kosten met zich mee kunnen brengen. Dat zal gevolgen hebben voor het benodigde budget.

- De gunningcriteria moeten vanuit de projectdoelstellingen worden gesteld.
- Andere projecten kunnen inspiratie geven, maar vermijd het kopiëren van criteria.
- Beperk het aantal hoofdcriteria bij voorkeur tot maximaal drie à vier. Binnen de hoofdcriteria kunnen subcriteria worden gehanteerd.
- Zorg voor transparantie en bied ruimte voor alternatieve oplossingen.
- Maak bij een jurybeoordeling zo veel mogelijk inzichtelijk in een document op welke aspecten de juryleden letten om tot een waardering van het criterium te komen.

Meetbaar maken van criteria

Kwaliteitscriteria zijn niet altijd honderd procent objectief. Bijvoorbeeld esthetica. Subjectieve aspecten kunnen evenwel worden meegewogen in EMVI, zo blijkt uit de praktijk, namelijk door het gebruik maken van jury's danwel beoordelingsgroepen. Maak de visie, ambitie en grootste belangen kenbaar in bijvoorbeeld de aanbestedingsleidraad of een ambitiedocument. Belangrijk voor de aanbidders is dat inzichtelijk wordt gemaakt wat er onder de verschillende criteria wordt verstaan en hoe deze worden beoordeeld. Laten kwaliteitscriteria zoals doorstroming zich lenen voor kwantificering dan zouden rekenmodellen handig kunnen zijn. Het verdient dan aanbeveling om deze ter beschikking te stellen aan de aanbidders.

De verhouding prijs/kwaliteit

De nationale aanbestedingsregelgeving schrijft voor dat er gewichten worden toegekend aan de verschillende criteria. De gewichtsverhoudingen worden vaak in een EMVI-tabel weergegeven. Bij de gewichtsverdeling bieden de prioriteiten van de opdrachtgever een essentieel uitgangspunt. Bij de prioriteiten tellen ook de economische belangen mee. Het moet daarnaast aantrekkelijk zijn voor een aanbieder om zich te kunnen onderscheiden. De inspanning van de aanbieder die de marktpartij moet leveren om zich te kunnen onderscheiden op een waardeaspect, moet in verhouding staan tot de waardering van dat aspect. Stel, de opdrachtgever wil een mooie brug, maar esthetica wordt slechts voor tien procent meegewogen, dan zal de aanbieder minder snel geneigd zijn een dure architect in te schakelen dan wanneer esthetica voor dertig procent of meer wordt meegewogen.

- Een zwaarwegend EMVI-criterium kan een kwalitatief goede oplossing laten bovendrijven, zonder dat het meer geld kost.
- Aanbidders moeten zich substantieel kunnen onderscheiden. Weeg kwaliteit voldoende mee. In veel van de hier getoonde praktijkvoorbeelden is kwaliteit voor veertig procent of meer meegewogen.
- Bij het kwaliteitsaspect tijd wordt ook wel gewerkt met een premie voor het eerder opleveren van een werk. Zo kan bij een opdracht van twee miljoen euro een premie van twintigduizend euro per week onderscheidend zijn.
- Als je veel waarde hecht aan een maximale inschrijfsom, stel dan een budgetplafond vast of werk met een vast budget. Een budgetplafond stimuleert opdrachtnemers tot goedkopere en/of creatieve oplossingen.
- De meeste opdrachtgevers geven achteraf aan dat ze kwaliteit eigenlijk nog zwaarder hadden moeten wegen. Wees niet te voorzichtig.
- Stel vroegtijdig je EMVI-rekentabel op en laat leden van het aanbestedingsteam ermee 'spelen' om gevoel te krijgen. Doorleef zodoende de uitvraag. Vaak leidt dit tot bijstellingen van de gewichtsverdeling.



► Beoordelen

Gunningcriteria worden uitgedrukt in geld, cijfers of een combinatie daarvan. In zijn algemeenheid zijn er twee methodieken om tot de EMVI te komen. De eerste omvat de prijs delen door de gemiddelde score van de kwaliteitsaspecten. De hoogste score biedt de beste waarde-prijsverhouding. Een andere methodiek is het werken met een fictieve inschrijfsom. Hierbij worden de waardeaspecten via een cijfer doorvertaald in geld, de zogenaamde fictieve kortingen en afgetrokken van de inschrijfsom. De laagste fictieve inschrijfsom is de EMVI. Voor een brede toepassing van gunnen op waarde en om wildgroei tegen te gaan, is uniformiteit in waardering en beoordeling noodzakelijk. Veel kennis en ervaring is hiertoe bijeengebracht en verwerkt in aanbevelingen. Bijvoorbeeld de publicaties “Gunnen op Waarde”, “Risico’s en aanbesteden” te verkrijgen bij het CROW en de “Leidraad Aanbesteden” (www.leidraadaanbesteden.nl).

- Voorkom ‘grijze gemiddelden’. Veel meningen leiden gemiddeld tot een 6,5. Durf voor de onderscheidende oplossing een tien te geven.
- Als een kwaliteitscriterium meetbaar is kan een cijferindicator handig zijn: wanneer geef je een zes, wanneer een tien?
- Toets aanbiedingen afzonderlijk aan de gestelde criteria (dat is je referentie) en voorkom daarmee dat aanbiedingen onderling worden vergeleken (relatieve beoordelingen zijn juridisch zeer aanvechtbaar).
- Borg de onafhankelijkheid en de deskundigheid van de leden van de jury (maak de samenstelling van de jury afhankelijk van de te beoordelen aspecten).

► Wat vinden opdrachtnemers belangrijk?

EMVI-aanbestedingen zijn inmiddels niet alleen meer het terrein van grote bouwondernemingen. Ook MKB-bedrijven zijn inmiddels succesvol in en te spreken over deze nieuwe werkwijze.

- Een compacte en heldere vraagstelling.
- Ruimte om de opdrachtgever te kunnen bevragen. Om een goede aanbieding te kunnen maken, hebben aanbieders informatie nodig.
- Een opdrachtgever die open, snel en adequaat op vragen kan reageren.
- Goede en snel verwerkbaar basisinformatie voor de aanbieders. Kan geografische informatie door de diverse inschrijvers worden verwerkt in hun systemen? Is informatie over de onderhoudshistorie beschikbaar?
- Een duidelijke en transparante gunningprocedure. Voorkom dat het een loterij wordt!
- Voldoende tijd om tot een aanbieding te kunnen komen. Houd niet alleen tijd om te rekenen en te tekenen, maar ook om de juiste disciplines in het aanbiedersteam te kunnen integreren.
- Snel en deskundig antwoord kunnen geven op gestelde vragen. Snelle beschikbaarheid van overlegverslagen.
- Een goede terugkoppeling van het gunningresultaat. Ook verliezers kunnen leven met een heldere toelichting op de gunning.

Waardeaspecten & prijs

Prijs

Om grip te houden op de prijsvorming kan de opdrachtgever kiezen voor een budgetplafond of een vast budget of de prijs open laten voor de aanbieders. Een budgetplafond geeft de financiële grens van de opdrachtgever aan. Vaak kan een bouwonderneming scoren op een lagere inschrijfprijs dan het plafondbedrag. Met een vast budget daagt een opdrachtgever de markt uit zo veel mogelijk kwaliteit te bieden voor een vaste prijs.

Tip:

- Maak een raming op basis van de minimale eisen.

Nuttige informatiebronnen:

Zie bijvoorbeeld de projecten Burgemeester Letschertweg, Fietsbrug Heerhugowaard, Herinrichting Koemarkt, Persleidingen Borculo, RWZI Amersfoort - Veenendaal, N322 of Duurzame bomenbuurt.



Beschikbaarheid

Het vermijden van verkeershinder, het bevorderen van doorstroming en andere maatregelen worden als belangrijke aspecten voor het realiseren van een project beschouwd. Beoordeling op beschikbaarheid geschiedt op basis van rekenmodellen of door een jury. Vaak worden de 'voertuigverliesuren' per aanbidding bepaald.

Tips:

- Beoordeling vindt doorgaans plaats op basis van planning en een faseringsplan.
- Neem na gunning ook belonings-/boeteprikkels voor beschikbaarheid en/of doorstroming op in het contract zodat marktpartijen getriggerd blijven om er creatief mee om te gaan. 'Beschikbaarheid' is als criterium doorgaans eenvoudiger praktisch te hantieren dan 'doorstroming'.
- Biedt ruimte voor creatieve oplossingen gericht op doorstroming. Denk ruimer dan alleen het betreffende baanvak.

Nuttige informatiebronnen:

Publicatie "Gunnen op doorstroming" (Bouwend Nederland)
Zie bijvoorbeeld de projecten N322, A1 Hoevelaken - Barneveld.



Proceskwaliteit

Niet alleen het eindproduct, maar ook proceskwaliteit kan belangrijk zijn voor de opdrachtgever. Proceskenmerken zoals tijd, projectorganisatie, uitvoeringswijze, omgevingsmanagement en risicomanagement worden veelal beoordeeld aan de hand van een planning en aan de hand van plannen zoals een plan van aanpak, projectmanagementplan of een risicodossier. Veel opdrachtgevers zijn geïnteresseerd in de mogelijkheden om de risico's als opdrachtgever te beperken. Opdrachtgevers willen over het algemeen tenminste zaken doen met partijen die risico's inzichtelijk maken. Door dit aspect in de EMVI te brengen, verwachten zij onderscheidende aanbiedingen op dit punt.

Provincies, waterschappen en gemeenten hebben vaak te maken met draagvlak. Dat heeft soms te maken met de te realiseren oplossing, dan wel met het te realiseren proces. Burgers en bedrijven zijn tenslotte de klanten van de gemeente. En de bouwers zijn tenslotte toch de vertegenwoordigers van de opdrachtgever tijdens het bouwproces. Omgevingsmanagement is derhalve een belangrijk item geworden.

Tips:

- Beoordeling vindt veelal plaats door een deskundige jury.
- Geef zo veel mogelijk aan wat er bij de items wordt verwacht en hoe dat wordt beoordeeld. Mooie plannen van aanpak zijn op zichzelf positief, maar kijk uit voor overwaardering daarvan.
- Maak risico's bespreekbaar, wie kan het beste het risico dragen en beheersen. Houd er rekening mee dat marktpartijen risico's soms anders inschatten dan de opdrachtgever.
- Maak een onderscheid tussen oplossingsgebonden risico's en vraaggebonden risico's.
- Er zijn goede voorbeelden waarbij burgers een rol krijgen in het beoordelen van de ingediende voorstellen. Selecteer daarbij geschikte en representatieve vertegenwoordigers.

Nuttige informatiebronnen:

- Zie CROW-publicatie "Risico's en aanbesteden"
- Zie bijvoorbeeld de projecten Boulevard Scheveningen, Herinrichting Koemarkt, Centrumroute Hardenberg, Dommel door Eindhoven, RWZI Amersfoort - Veenendaal, Retentiegebied Coevorden of A1 Hoevelaken - Barneveld of Restauratie vestingwerken Westwal.



Esthetica & inpassing

Opdrachtgevers die onderscheidende aanbiedingen op het aspect esthetica willen krijgen, kunnen dit ook via EMVI op de markt zetten.

Tips:

- Geef marktpartijen een visiedocument waarin de gewenste esthetische kwaliteit is omschreven met een voorbeeld om de denkrichting te verduidelijken.
- Houd bij de EMVI-waardering rekening met de mogelijke extra kosten bij de aangeboden oplossingen. Extra kosten moeten in verhouding staan tot de gunningwaardering. Om dit te beperken kan gebruik worden gemaakt van een vast budget, een budgetplafond en/of door een LCC/TCO als criterium te stellen.

Nadere informatie:

- Zie bijvoorbeeld de projecten Burgemeester Letschertweg, Fietsbrug Heerhugowaard of N322.



Lifecycle costs & Total Cost of Ownership

Zeker wanneer een opdrachtgever marktpartijen wil laten nadenken over levensduurkosten, kan dit in de uitvraag meegenomen worden. Aanbieders dragen de ontwerpverantwoordelijkheid en kunnen daarmee levensduurkosten beïnvloeden door bijvoorbeeld materiaalgebruik en vormgeving. Naast stichtingskosten kunnen dit bijvoorbeeld ook onderhouds- en exploitatiekosten zijn, zoals energiegebruik.

Tips:

- Splits de aanbidding uit in een aantal aanbiddingscomponenten (stichting, regulier onderhoud over tien jaar, energiekosten, vervanging slijtcomponenten, et cetera). Laat marktpartijen een onderbouwde aanbidding doen.
- Zorg voor eigen historische onderhoudsgegevens zodat vragen van aanbieders beantwoord kunnen worden en het realisme van oplossingen beoordeeld kan worden.

Nadere informatie:

- Er wordt gewerkt aan rekenprogramma's om LCC en TCO inzichtelijk te maken.
- Zie bijvoorbeeld de projecten Fietsbrug Heerhugowaard, Rioolgemaal Borculo, RWZI Amersfoort - Veenendaal, N210, Retentiegebied Coevorden en Duurzame bomenbuurt.



Duurzaamheid

Uitvraag op duurzaamheid geeft vaak aanleiding tot onderscheidende oplossingen. Het is voor marktpartijen van belang te weten welke aspecten van duurzaamheid de opdrachtgever met name belangrijk vindt.

Tips:

- Maak een duidelijke keus welke duurzaamheidsaspecten in minimumeisen worden vastgelegd en welke in EMVI-gunningcriteria worden opgenomen. Op welke aspecten wil de opdrachtgever graag onderscheidende aanbiedingen ontvangen?
- Mocht de innovatieve, duurzame oplossing nog niet eerder toegepast en/of bewezen zijn, dan is het raadzaam afspraken te maken over de voorgestelde resultaten op lange termijn.

Nadere informatie:

- Duurzaamheidscriteria van Agentschap NL.
- Standaard methodieken (Dubocalc, GPR, BREEAM, CO₂-prestatieladder).
- Zie bijvoorbeeld de projecten Boulevard Scheveningen, Duurzame bomenbuurt of Renovatie Westwal.



Functionaliteit

Functionaliteit gaat over de kwaliteit van het ontwerp en het eindproduct. Door middel van EMVI kan gevraagd worden om extra functionaliteit of meerdere functies. Bijvoorbeeld de vergroting van de bergingcapaciteit van het Retentiegebied Coevorden of een combinatie van functies.

Tip:

- Beschrijf de eisen in de vraagspecificatie en geef richting in wat er onder extra functies of extra functionaliteit wordt verstaan.

Nadere informatie:

- Zie bijvoorbeeld de projecten Retentiegebied Coevorden of Rioolgemaal Borculo.



Persleidingen Borculo

De naderende sluiting van de verouderde zuivering in Borculo maakt de aanleg van twee nieuwe persleidingen voor het transport van rioolwater noodzakelijk. De buizen met een diameter van veertig en vijftig centimeter worden voor een deel op het terrein van tientallen particulieren en bedrijven gelegd omdat daar geen grond van overheden beschikbaar is. Het tracé loopt parallel aan wegen en op ruime afstand van de woningen.

Voor het waterschap Rijn en IJssel is de aanleg van het rioolgemaal te Borculo met de persleiding naar de RWZI te Haarlo één van de vele projecten die het waterschap als EMVI aanbesteedt. Afvalwater met een hoog zoutgehalte van een grote industriële lozer wordt vanuit Borculo via Lochem naar Zutphen gebracht. RWZI Haarlo wordt uitgebreid waardoor de Verouderde RWZI Borculo kan worden gesloten. Het rioolwater wordt dan met het te bouwen rioolgemaal Borculo en de aan te leggen persleiding van Borculo naar RWZI Haarlo verpompt.

De uitdaging

Bij projecten in een landelijk gebied is de omgeving een belangrijke risicofactor. De landeigenaren moeten meewerken door hun landerijen ter beschikking te stellen om het tracé van de persleiding te kunnen realiseren. Dat vraagt maatwerk naar de landeigenaren. Hierbij wordt de creativiteit van marktpartijen gevraagd. Daarnaast is het doel om een efficiënte en duurzame installatie tot stand te brengen. Men wil besparen op energiekosten en wil daarvoor de beste oplossingen. Zodoende is gekozen voor een EMVI-aanbesteding.

De bestuurder

Het waterschap heeft met deze vorm van aanbesteden zichzelf ontzorgd. Ervaring van de opdrachtnemers met gelijkwaardige projecten en met D&C-contracten diende bij de selectie te worden aangetoond. Het waterschap wil op hoofdlijnen de regie voeren en betrokken zijn bij het project maar wel de in de markt zijnde expertise optimaal benutten. De opdrachtnemer dient bij de selectie aan te tonen dat hij over de expertise beschikt.

De projectleider

Diederik Speksnijder, projectleider: "Tijdens de aanbesteding zijn er drie inlichtingenrondes geweest en is het waterschap gestart met een project start up. Opdrachtnemers hikken vaak aan tegen problemen met de omgeving en zien dit als een groot risico. Daarnaast is het van wederzijds belang dat de aanbieders in de inlichtingenfase gebruik maken van de expertise van het waterschap op het gebied van beheer en onderhoud van gemalen en persleidingen."

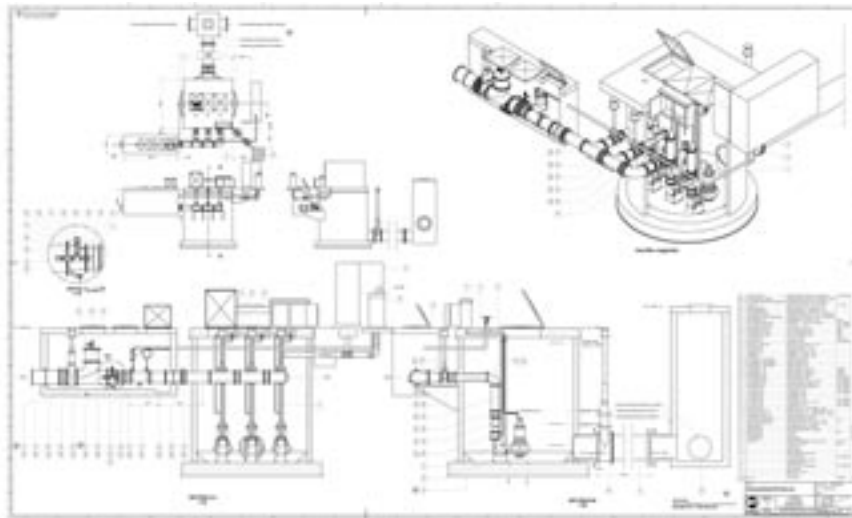
Waarom is voor EMVI gekozen?

Het waterschap wil steeds meer af van het standaard RAW-bestek. Naast duurzaamheidscriteria is het energieverbruik over twintig jaar meegewogen in het kader van Total Costs of Ownership (TCO). Er is een EMVI-tabel gemaakt door een kwaliteitsbeoordeling gebaseerd op risico's die de opdrachtgever ziet en die de opdrachtnemer oplossingsvrijheid geeft. Daarbij was er focus op productkwaliteit en minder op het uitvoeringsproces. Het uitvoeringsproces is tijdelijk, de opdrachtgever zit meer dan dertig jaar met het product.





Diederik Speksnijder



Hoe is de oplossing beoordeeld en gekozen?

De plannen van aanpak zijn op de beoordelingscriteria door een team van deskundigen van de opdrachtgever los van de prijs beoordeeld. Belangrijke beoordelingsaspecten waren ontwerp kwaliteit, duurzaamheid en organisatie/communicatie. Voor elke aanbieder is de kwaliteit uitgedrukt in een puntenaantal. Er waren respectievelijk 250, 100 en 50 punten voor beschikbaar. De inschrijvers hebben in hun aanbieding een aanbieder som opgenomen, alsmede de energiekosten gedurende twintig jaar. Opgeteld vormde dit de TCO. Door de TCO te delen door het aantal kwaliteitspunten is de prijs-kwaliteitverhouding uitgedrukt. De aanbieder met de laagste prijs-kwaliteitscore is de winnaar.



Wat leverde het op?

- Het waterschap beperkt zich tot zijn gewenste regierol.
- De marktkennis over energiebesparing wordt ingebracht.
- Inbreng van frisse ideeën over omgevingsmanagement.

Wat vonden opdrachtnemers ervan?

Er is een EMVI gehanteerd die goed in evenwicht was, met name het kwalitatieve en energetische aspect. Dit prikkelde de opdrachtnemer en draagt ertoe bij om vanuit duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid te ondernemen. Het gebruik van het twee

enveloppensysteem is goed ontvangen bij de opdrachtnemers. Er is eerst beoordeeld op kwaliteit, waarbij de prijs nog niet bekend werd. De kwaliteitsbeoordeling is tijdens een bijeenkomst met de inschrijvers besproken. Daarna zijn de enveloppen met de prijs geopend en ter plekke ingevoerd in de rekenformule. De meest economische inschrijver was direct bekend.

Nog bijzondere tips?

- Denk bij UAV-GC contracten goed na over de impact voor kleine en middelgrote bouwondernemingen. Het kan voor hen een papieren rompslomp worden waardoor het ontwerp- en uitvoeringsproces niet meer behapbaar zijn.
- Vraag steun van politiek en wethouders en heb niet de illusie dat het project altijd goedkoper uitvalt.
- Selecteer niet te veel aanbieders (maximaal zes), dat vraagt onevenredig veel inspanning.
- Selecteer eerst bedrijven die het werk serieus aankunnen en laat de verdere uitwerking aan maximaal drie bedrijven over. Omschrijf de criteria duidelijk en leg de grenzen duidelijk vast om tot een toelaatbare vergelijking te komen.



RWZI Amersfoort - Veenendaal

Voor Waterschap Vallei & Eem was het project voor de aanleg van nieuwe nabehandelingsinstallaties voor rioolwaterzuiveringsinstallatie (RWZI) Amersfoort en Veenendaal één van de eerste geïntegreerde contracten waarin EMVI werd toegepast. Het gaat om het ontwerp en het bouwen van twee nabehandelingsinstallaties ten behoeve van verdergaand defosfateren van te lozen gezuiverd afvalwater op het oppervlaktewater. Traditioneel schrijven waterschappen de gekozen oplossingen voor. Om de waterkwaliteit in het Eemmeer te verbeteren, moest er ondermeer geïnvesteerd worden in deze twee nabehandelingsinstallaties. Het waterschap besloot voor het eerst om nadrukkelijker gebruik te maken van de kennis in de markt.

De uitdaging

Waar traditionele zandfilters te hoge kosten gaven te zien, wilde Waterschap Vallei & Eem breder kijken naar de prijs-kwaliteitverhouding van alternatieve oplossingen. Er was sprake van een project met een behoorlijke technische en organisatorische complexiteit, maar het project had nauwelijks te maken met omgevingsinteracties en was dan ook uitermate geschikt voor de uitvraag in een geïntegreerd contract. Kwaliteit moest voorop staan en er moest ruimte komen voor andere oplossingen. Tevens wilde het waterschap een energie efficiënte installatie met minimaal chemicaliëngebruik. Geef de markt maximale ruimte om met deze oplossingen te komen.



De bestuurder

De senior projectleiders kwamen met het idee om dit project innovatief aan te besteden. In een bestuursvoorstel is hiervoor aan het bestuur gevraagd om goedkeuring te verlenen voor een uitvoeringskrediet na de aanbesteding. Goed idee, vonden de bestuurders.

De projectleider

Martin van Zetten was projectleider van dit project. "Dit was een nieuwe werkwijze voor ons. Het was natuurlijk wikkelen en wegen hoe we dit op de markt moesten zetten. We vonden het belangrijk ons door een deskundige partij te laten begeleiden. In een aantal sessies hebben we goed in beeld gebracht wat eisen en wensen waren en wat we wel en wat we niet wilden loslaten. Deze aanpak gaf ook intern draagvlak. Daarbij hebben we ook de risico's in beeld gebracht. Als projectleider is dat natuurlijk een andere dan traditionele benadering. Spannend natuurlijk."

Waarom is voor EMVI gekozen?

Belangrijk motief om op basis van EMVI aan te besteden was het hoge prijsniveau van traditioneel aanbestede filterinstallaties. Er moest met creativiteit naar de bouwopgave gekeken worden. Met traditionele aanbestedingen zou de prijs vermoedelijk te hoog uitkomen en zou het waterschap te maken kunnen krijgen met meerwerk discussies op de raakvlakken van disciplines. Die lijn wilde men niet op. Het waterschap wilde vooral een kwalitatief hoogwaardige installatie. Om keus te krijgen in prijs en kwaliteit wilde men graag onderscheidende aanbiedingen. Zodoende is er op EMVI uitge-





Martin van Zetten

vraagde. Het project werd op de markt gezet inclusief één jaar onderhoud en met tien jaar onderhoud optioneel. Daarmee werd verzekerd dat het een onderhoudstechnisch goed product zou worden.

Hoe is de oplossing beoordeeld en gekozen?

Aanbieders leverden hun oplossingen in, voorzien van de levensduurkosten. “We wilden graag onderscheidende aanbiedingen”, aldus de projectleider. “Hoe moesten we de verhouding van prijs en kwaliteit kiezen? We kozen er in ieder geval voor om aanbiedingen te beoordelen op TCO. Daarnaast hechten we een groot belang aan een kwalitatief goed plan van aanpak. 50/50 voelde niet goed, omdat het plan van aanpak dan toch wel erg zwaar meewoog. Je praat dan toch over een hoop geld. Vergeet niet dat in de vraagspecificatie ook al kwaliteit wordt geëist. Uiteindelijk hebben we TCO op vijfenzeventig procent gewogen en kwaliteit op vijftwintig procent. Voor de TCO-bepaling hebben we een rekenformule meegegeven waarin realisatiekosten, onderhoudskosten, alsmede onderbouwde kosten voor gebruik van chemicaliën en energie zijn verrekend over een periode van tien jaar. Resultaten werden vermeld op het inschrijfbiljet.”

gen. Dat geeft een goed gevoel. De kennis en mogelijkheden van de markt zijn volledig benut. Er bleken heel andere oplossingen beschikbaar dan het traditionele zandfilter en er zijn goede afspraken gemaakt over energieverbruik en onderhoudskwaliteit. Het zwaar laten meewegen van het energieverbruik in de TCO leverde een oplossing op die de helft minder energie verbruikt dan gebruikelijke installaties”, aldus de projectleider.

Wat vonden opdrachtnemers ervan?

Marktpartijen gaven in het evaluatiegesprek aan dat ze zeer gecharmeerd waren van deze werkwijze. Zij voelden zich met deze uitvraag in hun vakkennis serieus genomen. Het wensenpakket was wel groot. De ontwerpvergoeding bleek wel marginaal. Uiteindelijk bleek de markt meer kennis over innovatieve oplossingen te hebben dan het waterschap zelf.



Nog bijzondere tips?

De ontwerpvergoeding bleek toch wel marginaal. Dat bleek ook uit de evaluatiegesprekken. Dat zou de opdrachtgever de volgende keer anders insteken.

Wat leverde het op?

“Marktpartijen bleken zeer professioneel. Dat bleek al tijdens de procedure. De uiteindelijke oplossing bleek circa veertig procent minder te kosten dan begroot, met behoud van kwaliteit. Het waterschap heeft totaal verschillende oplossingen gekre-



Dommel door Eindhoven

Sinds eind negentiende eeuw zijn de Dommel en het afwateringskanaal bij Eindhoven verontreinigd geraakt. Waterschap De Dommel wilde de waterkwaliteit en de kwaliteit van de omgeving graag verbeteren. Aan de vooraf geselecteerde marktpartijen is gevraagd een aanbieding te doen voor het verder uitwerken van het concept ontwerp, het realiseren van het werk en het onderhouden van het gebied voor een periode van vijf jaar.

De uitdaging

De Dommel stroomt dwars door Eindhoven en dat maakt de realisatie van het project complex. De rivier kruist diverse wegen, gaat langs verschillende woongebieden en loopt vlak langs het centrum. Daarom is besloten de aannemerij uit te dagen op de uitvoeringsmethode. Welke bouwondernemer kan het werk uitvoeren met minimale verkeershinder en geluidsoverlast? In het voortraject is er nauw contact onderhouden met de omwonenden en belanghebbenden (verenigingen, particulieren). Geïnteresseerden is gevraagd na te denken over de communicatie met de omgeving.

De bestuurder

Het projectgebied strekt zich uit over de gronden van meerdere gemeenten. Twee van de succesbepalende factoren waren de samenwerking tussen en het vertrouwen in de gemeenten Nuenen, Son en Breugel en Eindhoven en Waterschap De Dommel. Factoren die van groot belang waren om het project voor het einde van 2010 te gunnen, want dat was de eis van één van de subsidieverstrekkers. Met hard werken en inzet van het projectteam is dit doel gehaald. Om invulling te geven aan de maatschap-

pelijke belangen heeft Waterschap De Dommel ruimte gegeven voor de uitvoeringsmethode. Marktpartijen werden hierin vrijgelaten.

De projectleider

De projectleider voor het project “Dommel door Eindhoven” is Frank Gerritsen. “Er was veel interesse vanuit de markt. De kracht van de markt zit in de uitdaging om innovatief met de uitvoering om te gaan. Daar moet een opdrachtgever optimaal gebruik van maken! Dat is goed gelukt in dit project.”

Waarom is voor EMVI gekozen?

Er is gekozen voor een geïntegreerde contractvorm om de markt flexibiliteit te bieden ten aanzien van de uitvoeringsmethodiek (ruimte voor innovatie). Er is bewust gekozen voor dit type contractvorm en voor EMVI omdat het project in een stedelijke omgeving ligt. De marktpartijen zijn door EMVI uitgedaagd na te denken over de planning en projectbeheersing, omgevingsaspecten en uitvoeringsaspecten (communicatie met de omgeving, het minimaliseren van hinder en netjes werken) en duurzaamheid.



Hoe is de oplossing beoordeeld en gekozen?

De kwaliteit van de inschrijving werd voor vijfenvoertig procent meegewogen in het uiteindelijke gunningbesluit. De beoordeling van de kwaliteit werd gedaan door een onafhankelijke, deskundige jury bestaande uit vijf personen. De juryleden vergeleken de ingediende documenten op basis van: duidelijkheid, aansluiting bij de doelstelling van het project, de eigen visie en de samenhang/integraliteit.





Frank Gerritsen

Per gunningcriterium werden punten gegeven op een schaal van tien. Door middel van een schrijven zijn alle partijen op de hoogte gebracht; de winnaar met de beste prijs-kwaliteit-verhouding werd bekend gemaakt en de eigen kwaliteitsscore en prijs werden gerelateerd aan de scores van de winnaar.

Wat leverde het op?

De aanneemsom lag circa twintig procent lager dan de directiebegroting. De bouwondernemer heeft gebruik gemaakt van de innovatieve ruimte die het UAV-GC contract bood en is zo tot een vernieuwende uitvoeringsmethode gekomen. De combinatie maakte gebruik van een grondpomp, wat een slibdepot voor ontwatering overbodig maakte, minder hinder veroorzaakte en zo de risico's van klachten en moeilijk te verkrijgen vergunningen voor slibdepots verkleinde. Tevens werd gekeken naar mogelijkheden om het project CO₂-neutraal uit te voeren.

Wat vonden opdrachtnemers ervan?

De aanbesteding ging niet zonder slag of stoot, maar zowel opdrachtgever als opdrachtnemer kijken tevreden terug. De nummers twee en drie waren te spreken over de procedure van het waterschap. De vraag was helder geformuleerd en er was voldoende tijd om gezamenlijk met de opdrachtgever te praten over de contractvraag. De vrijheid in de uitvraag leende zich goed voor het aanbieden van een onderscheidende oplossing en men was te spreken over de open en transparante werkwijze van het waterschap.



Nog bijzondere tips?

- Bied ruimte om de uitvraag goed te bespreken.
- Betere informatie maakt dat marktpartijen zich beter en sneller kunnen inleven in het probleem.



N 210 Zuid-Holland

Het gedeelte van de provinciale weg N210 tussen Krimpen aan den IJssel en Bergambacht is in slechte staat door onder meer verzakkingen. De instabiliteit van de wegconstructie heeft al meerdere malen calamiteiten opgeleverd die tot dusver ad hoc zijn opgelost door de provincie Zuid-Holland. Maar de regio verlangt nu echte maatregelen.

De uitdaging

Hoe leg je efficiënt een provinciale weg aan in een gebied met een zeer slappe bodem? En hoe weet je op een slimme manier een bestaande weg te renoveren of te vernieuwen? Dit was echt een vraag voor creatieve en deskundige marktpartijen. Die moesten er bovendien

rekening mee houden dat deze weg een economisch belangrijke ontsluitingsweg is voor deze regio die absoluut bereikbaar moest blijven. Uiteindelijk wordt hiermee toch een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid bij een marktpartij neergelegd.

De bestuurder

De provincie Zuid-Holland heeft een enorm investeringsprogramma. Het is een keuze geweest de komende bouwopgaven te gaan aanpakken met geïntegreerde contracten. Daarbij wilde men risico's beheersen, eigen capaciteitsgroei beperken en vooral ook goed invulling geven aan de wensen van de omgeving.

De projectleider

Ed Klein was projectleider van dit project. "Het is natuurlijk spannend, zo'n nieuw project, maar

ik had al ervaring met geïntegreerde projecten. Het blijft toch heel bijzonder om met partijen te stoeien en met een prachtige oplossing als resultaat."

Waarom is voor EMVI gekozen?

Geïntegreerde contracten worden doorgaans door middel van het EMVI-criterium aanbevolen. De provincie zoekt vooral naar slimme hoogwaardige oplossingen. Wat zijn nu de beste onderhoudsvriendelijke oplossingen voor deze weg in een slappe bodem? Hoe zorgen wij ervoor dat de regio tijdens de verbouwing en tijdens het onderhoud goed bereikbaar blijft? Dit bleken prima kwaliteitsvragen om in EMVI te stoppen.

Hoe is de oplossing beoordeeld en gekozen?

De aanbieders hebben hun prijs gespecificeerd naar stichtingskosten en kosten voor twintig jaar onderhoud. Naast prijs werden de volgende kwaliteiten meegewogen: doorstroming tijdens en na de bouw en risicobeheersing. Voor de doorstroming is gebruik gemaakt van een doorstromingsmodel waarmee ook de aanbieders hun oplossing konden toetsen. Dit rekenmodel is de aanbieders toegelicht en ter beschikking gesteld.

Wat leverde het op?

De markt heeft dankbaar gebruik gemaakt van de ruimte voor alternatieve oplossingen. Er bleken zeer grote verschillen in de aanbestedingen. Om te beginnen was

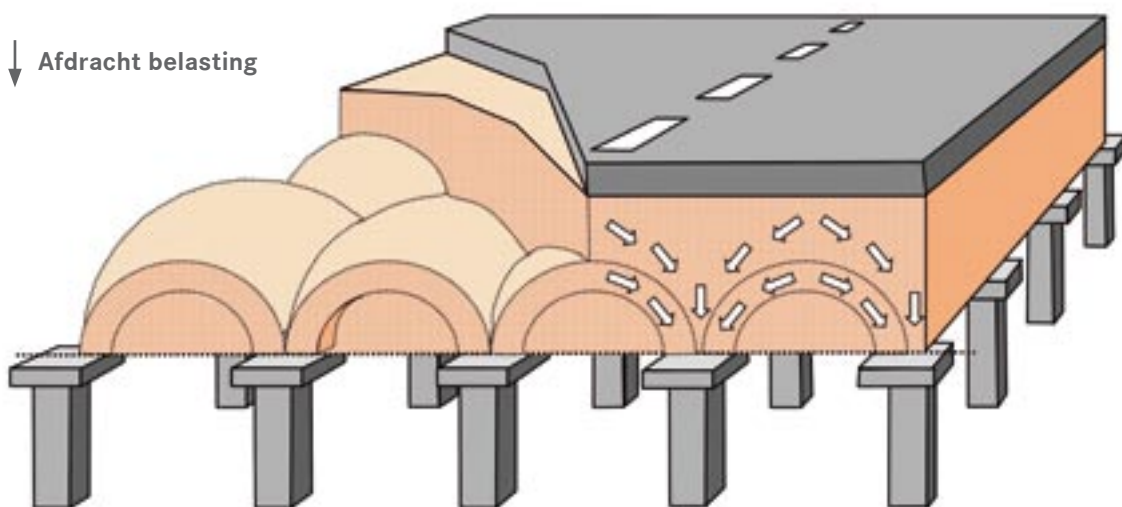


Foto's: Fred Ernst





Ed Klein



Illustratie: Fred Ernst

er niet slechts één oplossing, zoals gebruikelijk, maar kreeg de provincie vijf compleet verschillende aanbiedingen. Daar bleken vervolgens ook nog eens heel verschillende prijzen aan verbonden. Tussen de hoogste en de laagste zat wel een factor drie.

Wat vonden opdrachtnemers ervan?

De aanbiedende partijen waren enthousiast over de gevolgde procedure. Zo kregen ze de kans om hun kennis en creativiteit met zowel technische oplossingen als met logistiek te laten zien. Aanbiedende partijen vonden vooral een goede dialoogprocedure belangrijk waarbij ze snel en adequaat antwoord kregen op hun vragen. Wel moest de consortiumvorming in allerlei plaatsvinden.

Nog bijzondere tips?

- De volgende keer zou de projectleider kwaliteit nog zwaarder kunnen meewegen.



N322 Beneden-Leeuwen - Druten

Het wordt steeds drukker op de N322 ter hoogte van de Van Heemstraweg bij Beneden-Leeuwen. Opstoppen, onveilige situaties en overlast voor omwonenden zijn aan de orde van de dag. De problemen kunnen worden opgelost door een verlegging van de N322. De provincie Gelderland en de gemeente Druten en West Maas en Waal hebben na onderzoek en inspraak gekozen voor een volledig nieuw tracé ten zuiden van de huidige N322.

De uitdaging

Bestuurders, projectleiders, toezichthouders, je moet ze allemaal meekrijgen in een nieuwe aanpak. Je moet leren hoe je de opdracht het beste kunt omschrijven, hoe je er budgettair mee omgaat, hoe je de juiste partijen aan je bindt en hoe je risico's beheerst.

De N322 lag in een gebied waarin allerlei politieke afspraken lagen met de omgeving. Het was zaak om deze politieke afspraken vooraf mee te geven aan marktpartijen en hun ruimte voor oplossingen te maximaliseren. Het moest een beheersbaar project blijven. Binnen een beperkt budget moesten de beste oplossingen komen bovendrijven.

Waarom is er voor EMVI gekozen?

De provincie wil op kwaliteit uitvragen. Bij de N322 heeft de provincie gekeken naar de ruimte die aanwezig was voor onderscheidende oplossingen. Deze lag in de inpassing van de N322 in de omgeving. Daarin kon de markt haar creativiteit en kennis kwijt. De bereikbaarheid van het gebied was ook erg belangrijk. Dat

vroeg om een samenspel van bouwonderneming en landschapsarchitect. Het project is in de markt gezet met een vaste prijs. De beste aanbieder wint. Aanbieden tegen een lagere prijs was overigens wel mogelijk. Dat werd in de EMVI-beoordeling meegewogen met extra punten.

De bestuurder en de projectleider

Het is minder routine en meer nadenken. Bij RAW-projecten is het veel plakken en knippen van (bestaande) bestekselementen. Het op de markt zetten van een UAV-GC contract kost relatief veel tijd. Dat komt door een gebrek aan ervaring en standaardisatie. Je moet vooral het juiste projectteam hebben; mensen met visie, die openstaan voor ideeën en deskundig zijn. Aandachtspunt is om politieke aspecten in het project te beperken en beheersbaar te houden. Met de marktpartijen zijn drie individuele inlichtingenrondes gehouden met een doorlooptijd van zes maanden.

Hoe is de oplossing beoordeeld?

Er was een maximaal plafondbudget. Oplossingen werden met punten beoordeeld door een jury. Dat gold met name voor ruimtelijke kwaliteit (maximaal 70 punten) inpassing. Het ambitiesdocument met de landschapsvisie was maatgevend voor de beoordeling. De auteurs van dit document hadden zitting in de jury. Constructie (10 punten), plan van aanpak (10 punten) en beheer-/onderhoudsplan (10 punten) werden meegewogen. Partijen konden extra punten verdienen als ze lager inschreven (max. 30 punten). De aanbieder met de meeste punten is benoemd als de EMVI.

Foto's: Martijn Pauw





Wat leverde het op?

De provincie was positief verrast door het niveau van de inschrijvingen. Binnen het beschikbare budget is er een alom geprezen oplossing uit naar voren gekomen.

Wat vonden opdrachtnemers ervan?

Opdrachtnemers vonden vooral de openheid in de procedure van belang. Zij maakten bijvoorbeeld zelf de verslagen van de individuele inlichtingengesprekken. Aanbieders worden serieus genomen.



Nog bijzondere tips?

- Maak heel bewuste keuzes in wat je vastlegt en waar je vrijheid geeft. Zeker voor binnenstedelijke projecten speelt dat. In politiek gevoelige projecten waar veel afspraken liggen, is het niet verstandig onnodige vrijheid te geven.



Reconstructie A1 Hoevelaken - Barneveld

Rijkswaterstaat hanteert het credo 'de markt, tenzij...'. Daarom betreft zij de markt er in een zo vroeg mogelijk stadium bij. Het doel van het project was de hinderbeleving van de omgeving te verminderen vanwege de openstelling van de spitsstroken A1 Hoevelaken - Barneveld.

De uitdaging

Het project A1 Hoevelaken - Barneveld vormde een politieke uitdaging. De spitsstrook, waarvan Rijkswaterstaat dacht dat deze niet open mocht, kon alsnog in gebruik worden genomen. Om de snelheid te kunnen verhogen van tachtig naar honderd kilometer per uur moesten er geluidwerende maatregelen getroffen worden. De A1 is een zeer belangrijke weg in Nederland en Rijkswaterstaat wilde de doorstroming daarom kunnen garanderen.

De bestuurder

De reconstructie van de A1 viel onder de verantwoordelijkheid van twee districten van Rijkswaterstaat. Dat vereiste dat er nauw werd samengewerkt om zonder vertraging de spitsstroken open te kunnen stellen. Het was van groot belang de bewoners tijdig van de juiste informatie te voorzien. Daarom heeft Rijkswaterstaat samen met de provincies en gemeenten een communicatieplan opgesteld. Alles werd in het werk gesteld om verrassingen te voorkomen.

De projectleider

Herma Zijlmans, contractmanager van de A1 Hoevelaken - Barneveld, kijkt met veel plezier terug op zowel de procedure als de realisatie.

"Het was kort gezegd een feestje." Het project is een succes en wordt als zodanig binnen Rijkswaterstaat gevierd.

Waarom is voor EMVI gekozen?

Rijkswaterstaat wil terug naar haar kerntaak: regisseur van infrastructuur. Dat betekent ook dat zij de uitvoeringsrisico's bij die partij wil leggen die er het beste mee om kan gaan; de bouwonderneming. De marktpartijen zijn vrijgelaten in de keuze voor de uitvoeringsmethode en uitgedaagd de hinder te minimaliseren. Bij de winnende partij heeft de kwaliteit voor zeventig procent meegewogen en de prijs voor dertig procent.

Hoe is de oplossing beoordeeld en gekozen?

Het project is aangekondigd via de aanbestedingskalender. Allereerst werd gekeken naar de financiële en economische draagkracht, de technische bekwaamheid, de omzet over 2009 en de ervaring van de gegadigden. Bij de start van het project waren er tien geïnteresseerden. Zeven partijen hebben uiteindelijk ingeschreven. De beoordeling vond plaats op basis van het ingediende plan van aanpak. Er werden fictieve kortingen gegeven voor minimale verkeershinder c.q. doorstroming (maximaal één miljoen euro) en het projectmanagementplan (maximaal een half miljoen euro). Met deze waardering wilde Rijkswaterstaat aangeven dat zij de uitvoeringsmethode en de minimale hinder erg belangrijk vindt. De gunning vond uiteindelijk plaats op basis van de laagste fictieve inschrijfsom.





Herma Zijlmans

Wat leverde het op?

Het werk is in ongeveer vier weekenden gerealiseerd, waarbij rekening is gehouden met de omwonenden en de veiligheid tijdens de realisatie. BAM Wegen regio Oost wist op innovatieve wijze barriers toe te passen en kon zo tegen een zeer scherpe prijs een kwalitatief goed project uitvoeren. De kwaliteit van de uitvoering was hoger dan van tevoren was aangenomen. Rijkswaterstaat is door de opdrachtnemer ontzorgd.

Wat vonden opdrachtnemers ervan?

De keuze voor de bouwonderneming werd goed onderbouwd door de opdrachtgever waardoor de verliezende partijen begrip konden opbrengen voor de keuze. De concullega's zijn zelfs uit interesse op het werk van BAM komen kijken. Men sprak waardering uit voor de openheid en vond het positief dat men zich kon onderscheiden op kwaliteit.

Nog bijzondere tips?

- Kijk eens bij een andere opdrachtgever in de keuken en maak gebruik van elkaars contractmodellen.
- Er moet een bewuste keuze voor EMVI worden gemaakt.
- De organisatie moet bereid zijn de focus te verplaatsen van 'hoe' naar 'wat' om vervolgens de organisatie langzaam om te vormen.
- Probeer de markt mee te nemen in de ontwikkelingen.
- Bied de mogelijkheid voor uitleg en evaluatie, leg het model goed uit en communiceer niet alleen per mail, maar ga tijdens

de inlichtingenfase met elkaar in gesprek. Met name tijdens gesprekken krijg je als opdrachtgever een beeld van de ideeën van de inschrijver.



Duurzame bomenbuurt Ulft

Wonion heeft de ervaring dat de gebruikelijke manier van ontwikkelen vaak jaren in beslag neemt. Hierbij ondervindt men lange doorlooptijden, vaak traditionele oplossingen, hoge transactiekosten, focus op investeringskosten en faalkosten. Een traditionele aanpak legt de focus op 'maken'. De nieuwe aanpak, het 21ste eeuwse opdrachtgeverschap (functioneel, uitdagen, waarde, eindproduct, proces, markt innovatie, duurzaam, transparant) is een manier om vanaf ontwikkeling tot aan sloop alles te integreren en te versnellen.

De uitdaging

Om op een snelle en efficiënte manier te komen tot de realisatie van zestig energieneutrale woningen is gekozen voor een alternatieve selectieprocedure tussen vijf consortia, de Soft Selection Methodology. Op basis van een beperkt aantal uitgangspunten (TCO en duurzaamheid) hebben de consortia zich kunnen presenteren met een integraal uitgewerkt concept. Hierna zijn de plannen beoordeeld op het onderhoudsplan, energieconcept, duurzaamheid en kwaliteit.



De bestuurder

Transparantie is een zeer essentieel onderdeel. Dit is ook een voorwaarde om appels met peren te kunnen vergelijken binnen de verschillende ontwerpen. Er wordt gerekend vanuit waarde: wat kan Wonion vragen voor zo'n woning, wat zijn de woonlasten? Wonion heeft de overtuiging dat duurzaam niet duur is. Daarbij zijn transparantie, ketensamenwerking, TCO,



snelheid en kennisdeling belangrijke voorwaarden die zijn meegewogen.

De projectleider

"Duurzame innovatie dient te ontstaan vanuit systeemdenken en niet vanuit het stapelen van duurzame verbeteringen", aldus Jan Willem van der Groep (voormalig Manager Vastgoedontwikkeling Wonion). Kennisdeling is een belangrijke voorwaarde binnen de consortia. Het proces wordt gaandeweg vormgegeven vanuit het overleg tussen de consortia en Wonion. Na de aanbesteding worden alle ontwerpen en plannen openbaar gemaakt via internet. Keten-samenwerking is niet alleen bij ontwikkeling en ontwerp noodzakelijk, maar ook op de bouwplaats. Een hoog afwerkingsniveau kan alleen gehaald worden als alle partijen nauwkeurig werken.

Waarom is voor EMVI gekozen?

Vraag was hoe 'comfort' in verhouding stond met het uitgangspunt energieneutraal. Bij de beoordeling van energieneutraal is de Gemeentelijke Praktijk Richtlijn voor duurzaam bouwen (GPR) toegepast. Huurders hoeven niet te betalen voor gebouwgebonden kosten (verwarming, ventilatie, koeling, verlichting) maar wel voor gebruikerskosten (oven, tv's) als dat uit het net moet worden afgenomen.

De inschrijvers hoefden onderhoud niet aan te bieden. Wel dienden zij een berekening te maken voor het jaarlijkse onderhoud over vijftig jaar. Dit is vooraf gecontroleerd door een adviseur. Het is de consortia niet gelukt om op de onderhoudsnorm van negenhonderd euro te komen; dit bedrag is uiteindelijk 1.170 euro per jaar geworden. De vraag naar de levensduur



van de woningen is erg gevoelsmatig gebleken. Ondanks dat Wonion geen eigen bestek geschreven heeft, waren er wel twee tot vier basale eisen. Huurders kunnen kiezen uit een aanbod van keukens, badkamers en sanitair en de tegels tot aan het plafond.

Hoe is de oplossing beoordeeld en gekozen?



Voor het project waren vijf consortia geselecteerd uit een totale voorselectie van elf. De voorselectie heeft plaatsgevonden aan de hand van korte presentaties waarin elk consortium moest laten zien hoe het was samengesteld, hoe ze het proces zouden aanpakken en wat hun visie was op het energetisch concept. De gunning van het winnende plan gebeurde op basis van de beoordeling van cruciale specificaties (energie en onderhoud) door deskundigen, gevolgd door presentaties door de consortia. Door alle vergaderingen in het openbaar te laten plaatsvinden werd maximale transparantie bereikt. Vanaf het eerste moment van het presenteren van de plannen tot aan het moment van bekendmaking van de winnaar zijn alle partijen aanwezig geweest. Dit past in het 21ste eeuwse denken en voorkomt vragen over hetgeen onderling vergeleken is.

Wat leverde het op?

De transactiekosten zijn flink lager. De rekenkosten zaten op een niveau tussen veertigduizend euro en zestigduizend euro. De consortia moesten voor het eerst een totaalconcept inclusief duurzaamheidsmaatregelen ontwikkelen. Door de gevolgde werkwijze zijn de stichtingskosten laag gebleven. Met een traditioneel

bestek zou het niet gelukt zijn om energie-neutrale woningen voor tweehonderdduizend euro te realiseren.

Wat vonden opdrachtnemers ervan?

Rob Smit, bouwbedrijf Klomps: “Door de wijze van uitvraag werd alle mogelijke oplossingsruimte gegeven. Dit heeft geresulteerd in de vorming van een consortium waarin wij als bouwonderneming samen met architect, constructeur en installatiebedrijf in een aantal sessies de best mogelijke oplossing hebben geformuleerd. Tijdens deze sessies was het noodzakelijk om buiten de gebaande paden te bewegen en out of the box te denken. Hierdoor is een projectontwerp ontstaan dat niet alleen voldoet aan de bij de uitvraag gestelde eisen, maar ook een innoverend karakter heeft.”

Nog bijzondere tips?

Jan Willem van der Groep: “Als je aan duurzaamheid wilt gaan doen, dan moet je direct alle succesfactoren van het 21ste eeuwse denken gaan toepassen. Echter, als je alles door elkaar heen gaat husselen, dan komt er een suboptimaal proces uit en dan snappen de consortia het zelf ook niet meer.”

Wonion heeft de overtuiging dat betaalbare oplossingen alleen mogelijk zijn indien beschikbare innovaties worden beoordeeld vanuit een integrale conceptuele benadering.



Restauratie stadsmuur Westwal 's-Hertogenbosch

's-Hertogenbosch is een oude, belangrijke vestingstad, gesticht in 1185 op een strategische plaats waar de rivieren Dommel, Aa en Maas samenkomen. De vestingwerken zijn nog op veel plaatsen in de stad terug te vinden. In het rapport "Westwal Keert Weer" wordt de tweede deeluitwerking van het ontwikkelingsplan "Versterkt Den Bosch" beschreven. Dit is een integrale aanpak van de restauratie van de westelijke vestingrand van Willemsbrug tot Wilhelminabrug. De restauratie van de eerste tweehonderd meter vestingmuur aan de Westwal is in juni 2006 afgerond. Bijzonder hierbij was de innovatieve aanbestedingsmethode op basis van UAV-GC 2000. Hierbij spelen naast prijs ook vakbekwaamheid en kwaliteit een centrale rol.

De uitdaging

De grote wateroverlast in de omgeving van 's-Hertogenbosch in 1993 en 1995 verhoogde de urgentie om de unieke vestingwerken van de stad te verbeteren. De grond- en waterkerende functie van de Westwal moest gerestaureerd worden zonder dat de vervorming van de rol-laag, opgedrukt door bomengroei, werd aangetast. Binnen EMVI zijn instrumenten gezocht om de aannemers te laten nadenken over innovatieve restauratiemethodes.

De bestuurder

De gemeente hecht veel waarde aan het res-

taureren en ontwikkelen van cultuurhistorisch erfgoed. Hierdoor wordt de historie van de stad zichtbaar en krijgt onder andere het toerisme nieuwe impulsen.

Het in oude staat herstellen van de vestingmuur langs de Westwal wordt gezien als het komen tot een staat van 'bevroren verval'. Er is veel aandacht voor vegetatie, klassieke bouwmethoden en onderhoud. Tevens is het van belang dat er tijdens de uitvoering zo weinig mogelijk overlast voor de omwonenden en de toeristen wordt veroorzaakt.

De projectleider

"Gunnen op kwaliteit betekent dat je moet voorkomen dat je appels met peren gaat vergelijken. Laat daarom zien wat je gedaan hebt, wat je belangrijk vindt en wat je gaat doen", aldus projectleider Bas van Zwam. Het succes van de innovatieve aanbesteding ligt in het bereiken van een gedragen vraagspecificatie en een optimale kosten-kwaliteitverhouding bij de realisatie. Bij de vraagspecificatie is rekening gehouden met de belangen van gemeentelijke afdelingen en de architect. Daarnaast waren realiseerbaarheid en het behouden van subsidies van groot belang.

Waarom is voor EMVI gekozen?

De gemeente heeft zelf het ontwerp gemaakt en de marktpartijen uitsluitend uitgedaagd op de uitvoeringsmethode. Om de kwaliteit van de uitvoeringsmethode te kunnen belonen, is





Bas van Zwam

gunnen op de laagste prijs geen optie meer. De gemeente heeft bij deze opdracht bewust gekozen voor EMVI om onderscheidende en verrassende inschrijvingen te krijgen.

Hoe is de oplossing beoordeeld en gekozen?

Na een Europese Niet-openbare aanbesteding met voorselectie op basis van de beantwoording van vragen over bedrijfseconomische omstandigheden en vakbekwaamheid in de selectieleidraad is aan een beperkt aantal ondernemingen een uitnodiging verzonden tot inschrijven. Vervolgens kon er schriftelijk vragen worden ingediend, maar konden ook oplossingsspecifieke vragen gesteld worden tijdens een individueel gesprek. Naast prijs is er beoordeeld op bijzondere kwaliteitsaspecten gezien de historische waarde van het project. De beoordeling vond plaats door een jury bestaande uit een lid van de kerngroep vestingwerken van de gemeente, een externe adviseur, een professor van de Universiteit Leuven en de architect voor het Ontwikkelingsplan Vestingwerken. Op basis van de expertise van de juryleden zijn er punten toegekend aan de individuele presentaties en de plannen van aanpak. Dit resulteerde uiteindelijk in de gunning van de realisatie en het driejarig onderhoud van het project.

Wat leverde het op?

Gezocht is naar betrokkenheid van de bouwonderneming en uitvoeringskennis op het gebied van innovatieve restauratiemethodes. Zo verraste de bouwer de gemeente door rolstijgers op een slimme manier in te zetten en tijdens de renovatie gebruik te maken van stempels van enkele decimeters om de muur te stutten zodat de rollaag in tact bleef.

De inschrijfsom lag lager dan de directiebegroting, er konden hoge punten gegeven worden voor de plannen van aanpak, er is geen sprake geweest van meer- of minderwerk of juridische conflicten en de omwonenden hebben geen bezwaren ingediend. Alle betrokken partijen kijken tevreden terug.

Wat vonden opdrachtnemers ervan?

Er is een aantal gesprekken gevoerd met de verliezende partijen. Aanbestedersbedrijf Nico de Bont uit Vught, die de restauratie uitvoerde, is in ieder geval positief. Zowel het aanbestedingstraject als de transparantie van en de samenwerking met de gemeente zijn als positief ervaren.



Nog bijzondere tips?

- De voorbereiding voor gunnen op basis van EMVI kost niet minder tijd of geld dan traditioneel aanbesteden. Maak een bewuste keuze voor de samenstelling van het projectteam en zorg voor de juiste competenties.
- Wees transparant: deel de beschikbare informatie en geef ook aan welke informatie niet bekend wordt gemaakt en waarom niet.
- Zorg voor een goede individuele terugkoppeling van de gunning. Geef marktpartijen inzicht in waar ze goed op hebben gescoord en waar ze nog kunnen verbeteren.
- Zorg voor een jury die voldoende autoriteit heeft door bijvoorbeeld juryleden met naam en faam uit te kiezen.

Dankwoord

De publicatie is in opdracht van PSIBouw tot stand gekomen met Annelies Crama-van Osnabrugge als projectleider. Aan de totstandkoming van deze publicatie hebben bijgedragen:

Klankbordgroep

Annelies Crama-van Osnabrugge (PSIBouw), Peter Glas (Waterschap De Dommel & Unie van Waterschappen), Andries Heidema (gemeente Deventer & Stadswerk), Henk van der Horst (PSIBouw), Gijsbert de Jong (Dienst Infrastructuur Rijkswaterstaat), Gerrit-Jan van de Pol (GMB) en Jacqueline Schlangen (Vernieuwing Bouw).

Onderzoek en redactie

Paul Kuijpers, Frens Pries, Jan Sterkenburg, Matthijs Pot en Erwin van Baal (allen Balance & Result Organisatie Adviseurs).

Geïnterviewden

Frank Gerritsen (Waterschap De Dommel), Jan Willem van der Groep (Woningcorporatie Wonion), Gerard Hoiting (Roelofs Wegenbouw), Ton Jorna (provincie Gelderland), Jan Hermen Kat (waterschap Velt en Vecht), Martijn Kniestedt (gemeente Den Haag), Dirk van Lenthe (gemeente Hardenberg), Dik Speksnijder (Waterschap Rijn en IJssel), Ed Vols (gemeente Den Haag), Gerhard Weitkamp (Roelofs Wegenbouw), Piet Westgeest (gemeente Purmerend), Bas van Zwam (gemeente 's-Hertogenbosch) en Herma Zijlmans (Dienst Utrecht Rijkswaterstaat).

Geraadpleegde marktpartijen en experts

Dank voor inhoudelijke bijdragen van alle opdrachtnemende bedrijven. Ook dank aan Teun van Reeuwijk en Siem Roetman van CROW.

Vormgeving

Van Lint Vormgeving, Zierikzee

Druk

LnO, Zierikzee

Mei 2010





Groningenweg 10
Postbus 420
2800 AK Gouda
Tel. (0182) 54 06 26
info@vernieuwingbouw.nl
www.vernieuwingbouw.nl

Wij bouwen aan vernieuwing