

Echte Meerwaarde Voor de Inwoners van Apeldoorn

*EEN KWANTITATIEVE EN KWALITATIEVE EVALUATIE OMTRENT HET GEBRUIK
VAN DE AANBESTEDINGSMETHODE EMVI BIJ ASFALTPROJECTEN BINNEN HET
INGENIEURSBUREAU VAN DE GEMEENTE APELDOORN.*

UNIVERSITEIT TWENTE.



COLOFON

Titel	Echte meerwaarde voor de inwoners van Apeldoorn
Subtitel	Een kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie omtrent het gebruik van de aanbestedingsmethode EMVI bij asfaltprojecten binnen het ingenieursbureau van de gemeente Apeldoorn.
Status	Openbaar
Versie	Definitief rapport
Pagina's	46 pagina's (111 pagina's inclusief bijlagen)
Datum	9 juni 2015
Auteur	J. M. (Jasper) Smits
Studentnummer	s1247646
E-mail	j.m.smits@student.utwente.nl
Onderwijsinstelling	Universiteit Twente
Faculteit	Construerende technische wetenschappen
Opleiding	Bachelor Civiele techniek
Adres	Drienerlolaan 5, 7522 NB Enschede
Organisatie	Gemeente Apeldoorn
Afdeling	Eenheid projecten
Adres	Marktplaats 1, 7311LG Apeldoorn
<i>Begeleiders</i>	
Begeleider gemeente Apeldoorn	ing. S.J. (Sander) Lubberhuizen
Begeleider Universiteit Twente	drs. ing. J. (Hans) Boes
Tweede beoordelaar	dr. Ir. M.J. (Martijn) Booij

VOORWOORD

Voor u ligt het rapport ‘Echte meerwaarde voor de inwoners van Apeldoorn’. Dit is het resultaat van de bachelor eindopdracht die ik heb uitgevoerd bij het ingenieursbureau van de gemeente Apeldoorn. Tijdens een 11 weken durende stageperiode heb ik dit onderzoek uitgevoerd. Hierbij heb ik de kant van de opdrachtgever in de bouwwereld wat beter leren kennen. Dit ergaaf ik als waardevol voor mijn persoonlijke ontwikkeling. Tijdens mijn stageperiode ben ik in contact gekomen met veel verschillende personen met verschillende achtergronden en functies. Hierdoor heb ik een goed beeld kunnen vormen wat het werken bij een gemeente inhoudt.

Dit rapport was er niet geweest zonder de hulp van een aantal personen. Tijdens de interviews die ik heb gehouden binnen de gemeente Apeldoorn en bij de Koninklijke BAM heb ik het gevoel gehad dat iedereen echt geïnteresseerd was in het onderzoek en ook hun steentje wilden bijdragen. Hierom wil ik graag Tekin Alkas, John Assink en de personen bij de BAM bedanken voor de openhartigheid tijdens de interviews.

Verder wil ik graag mijn begeleiders Hans Boes en Sander Lubberhuizen bedanken voor de input bij het onderzoek. Al snel kwamen wij erachter dat er zo ontzettend veel in de aanbestedingsmethode EMVI zat, dat ik dat lang niet allemaal kon onderzoeken. Dit zorgde bij mij even voor wat moeilijkheden omdat ik niet echt een richting kon vinden maar dat is goed gekomen. Onder andere door de scherpe vragen die aan mij werden gesteld omtrent het onderzoek. Dank hiervoor!

Hartelijke groet,

Jasper Smits
Arnhem, 9 juni 2015

SAMENVATTING

Dit onderzoek bestaat uit een kwalitatief en kwantitatief proces- en effectevaluatie onderzoek naar het aanbestedingsbeleid m.b.t. EMVI binnen het ingenieursbureau (IB) van de gemeente Apeldoorn. In de periode tussen januari 2013 en december 2014 is er 443.000 euro extra uitgegeven aan kwaliteit d.m.v. de aanbestedingsmethode EMVI bij asfaltprojecten. Dit extra geld is geld van de belastingbetaler uit de gemeente Apeldoorn. Het doel van dit onderzoek is om te bepalen of dit extra geld op een zorgvuldige manier is uitgegeven aan kwaliteit en dat de gemeente hiermee verantwoording kan afleggen richting de belastingbetalers uit de gemeente Apeldoorn. De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

Wordt er tijdens het inkoopproces van asfaltprojecten binnen de gemeente Apeldoorn op een zorgvuldige wijze extra geld uitgegeven aan kwaliteit m.b.v. de aanbestedingsmethode EMVI en hebben de gebruikte criteria geleid tot meerwaarde voor de belanghebbenden¹?

Aan de hand van deze hoofdvraag is er een onderzoeksmethode opgesteld. Deze methode is tweedelig. Ten eerste heeft er een kwalitatieve procesevaluatie plaatsgevonden m.b.t. het inkoopproces. Dit is gedaan aan de hand van een literatuurstudie naar inkoopprocessen, diepte interviews en een groepsinterview. Daarnaast is er een kwantitatief onderzoek verricht naar de aanbestedingen die de afgelopen twee jaar zijn uitgevoerd binnen het ingenieursbureau. Deze methoden tezamen hebben antwoord gegeven op de eerste deelvraag van dit onderzoek:

Hoe zag de toepassing van EMVI eruit bij asfaltprojecten binnen het ingenieursbureau van de gemeente Apeldoorn tussen januari 2013 en december 2014?

Het tweede onderdeel van dit onderzoek is een kwalitatieve effectevaluatie. Het effect dat onderzocht is, is de creatie van meerwaarde door het huidige inkoopbeleid van het ingenieursbureau. Aan de hand van dezelfde methoden als bij deelvraag 1 en een enquête onder de experts binnen het ingenieursbureau is het antwoord geformuleerd op de tweede deelvraag van dit onderzoek. Deze luidde:

Welke criteria kunnen bijdragen aan het creëren van meerwaarde voor de belanghebbenden?

De eerste deelvraag heeft geleid tot een aantal inzichten in knelpunten m.b.t. het inkoopproces. De belangrijkste knelpunten zijn: het vroegtijdig inventariseren van de behoefte van belanghebbenden, de ongestructureerde integrale aanpak binnen de gemeente, het opstellen van de gunningscriteria zodat deze in verband staan met de behoefte, het eenduidig documenteren van de aanbestedingsprocedure en het objectief beoordelen van de EMVI plannen. Vanuit de diepte interviews en het literatuuronderzoek zijn er een vijftal mogelijke verbeteringen geformuleerd voor deze knelpunten. De belangrijkste verbetering hierbij is het vroegtijdig inventariseren van de verschillende behoeften die spelen en deze laten meewegen in het opstellen van de

¹ Interne opdrachtgevers en de inwoners van Apeldoorn.

EMVI criteria. Dit kan onder andere door het uitvoeren van een uitgebreide stakeholderanalyse in het voortraject en het houden van een enquête onder de inwoners van de gemeente Apeldoorn om de individuele waardering van bepaalde EMVI criteria te bepalen, zowel van proces als van product gerelateerde criteria.

Vanuit de kwantitatieve analyse die is uitgevoerd zijn de volgende aspecten naar voren gekomen:

- Bij 7 van de 14 asfaltprojecten heeft de laagste prijs ook de aanbesteding gewonnen. Een combinatie van laagste prijs en beste EMVI plan is dus bij de helft van de aanbestedingen van toepassing geweest.
- De gemiddelde prijs/kwaliteit verhouding van alle 36 projecten lag bij de uitvraag op 50/50. De uiteindelijke winnaars hadden gemiddeld een prijs/kwaliteit verhouding van 60/40. Bij asfalt projecten lag dit gemiddelde iets lager met 65/35.
- De aannemers scoren bij asfaltprojecten het hoogst op de criteria *omgevingsmanagement* (84%) en *kwaliteit materiaal* (72%). Bij niet-asfalt projecten waren dat *omgevingsmanagement* (83%) en *risicobeheersing* (80%). Het laagst werd er gescoord op het criterium *kansen* (54%).
- Bij asfaltprojecten worden gemiddeld meer criteria per aanbesteding gebruikt dan bij niet-asfalt projecten (3 om 2).

Op het criterium kansen werd het laagst gescoord omdat het onduidelijk is waar op gelet wordt tijdens de beoordeling hiervan. Ook is het niet duidelijk of het een kans moet zijn m.b.t. het proces of m.b.t. het product.

Naast deze 4 aspecten is er nog een ander aspect dat van belang is. De focus van het IB ligt in de aanbestedingen die zijn onderzocht voornamelijk op de kwaliteit van het proces en in mindere mate op de kwaliteit van het product. Dit is goed te zien aan het criterium *omgevingsmanagement*. Met 55% aandeel in de totale meerwaarde bij asfaltprojecten en een gemiddelde weging van 51% is duidelijk dat de focus voornamelijk op dit criterium ligt. Daarnaast is dit criterium in zijn huidige vorm niet meer onderscheidend door de gemiddelde score van 87%.

Vanuit de literatuurstudie blijkt dat meerwaarde bij asfaltprojecten voornamelijk product gerelateerd is. De laatste 2 jaar is er veel meerwaarde gecreëerd in het proces, echter blijkt de meerwaarde dus voornamelijk in het product te zitten bij asfaltwerken. In de toekomst moet dus de focus meer op het product komen te liggen. De proces criteria die niet meer onderscheidend zijn zoals *omgevingsmanagement* of certificaten kunnen worden opgenomen in het moederbestek of worden gebruikt als selectiecriteria.

Als laatste zijn er 5 hoofdcriteria en 18 subcriteria ontwikkeld die kunnen bijdragen aan de verschuiving van proces naar product. Dit houdt verband met deelvraag 2. Bij de Project Start Up (PSU) kan hiervan gebruik worden gemaakt. De huidige gunningsleidraad is aangepast op de nieuwe criteria. Deze nieuwe criteria moeten leiden tot een gerichtere uitvraag en beoordeling. Ook kunnen de criteria hiermee beter worden aangepast op de behoefte van de belanghebbenden.

INHOUDSOPGAVE

1	<u>Onderzoeksmodel</u>	1
1.1	Inleiding	1
1.2	Aanleiding	1
1.2	Probleemstelling	2
1.3	Doelstelling	3
1.4	Onderzoeksvragen	4
1.5	Onderzoeksmethode	4
1.6	Leeswijzer	5
2.	<u>Theoretisch kader</u>	6
2.1	Inkoopprocessen	6
2.2	Economisch meest voordelige inschrijving	7
2.3	Meerwaarde	8
2.4	Samenvatting	10
3.	<u>Resultaten</u>	11
3.1	Inleiding	11
3.2	Kwantitatieve analyse	12
3.3	Kwalitatieve analyse	17
3.4	Samenvatting	22
4.	<u>Analyse</u>	24
4.1	Knelpunten inkoopproces asfaltwerken	24
4.2	Product vs. proces criteria	27
4.3	Nieuwe criteria	28
4.4	Beoordeling	36
4.5	Samenvatting	38
5.	<u>Conclusie</u>	40
5.1	Conclusie	40
5.2	Aanbevelingen	42
5.3	Discussie	43
6.	<u>Bibliografie</u>	45
	<u>Bijlagen</u>	47
A.	<u>Begrippenlijst</u>	48
B:	<u>Aanvullende theorie</u>	50
B.I	Inkoopproces	50
B.II	Beoordelingsmodellen	55
B.III	Waardebepalingsmethoden	58
C.	<u>Interviews en verslagen</u>	59
C.I	Interview Sander Lubberhuizen	59
C.II	Interview John Assink	63
C.III	Interview Tekin Alkas	69
C.IV	Gespreksinterview Koninklijke BAM	73
C.V	Verslag beoordeling PvA rioolrenovatiebestek	78

D. Gemeente Apeldoorn	80
D.I Inkoopproces Apeldoorn	80
D.II Inkoopbeleid Gemeenteraad	85
D.III De EMVI Criteria	87
E. Rekenblad	89
F. Invulblad	96
G. Beoordelingsleidraad	97
Gunningsleidraad t.b.v. uitvraag	97
H. Diagrammen inkoopprocedure	102

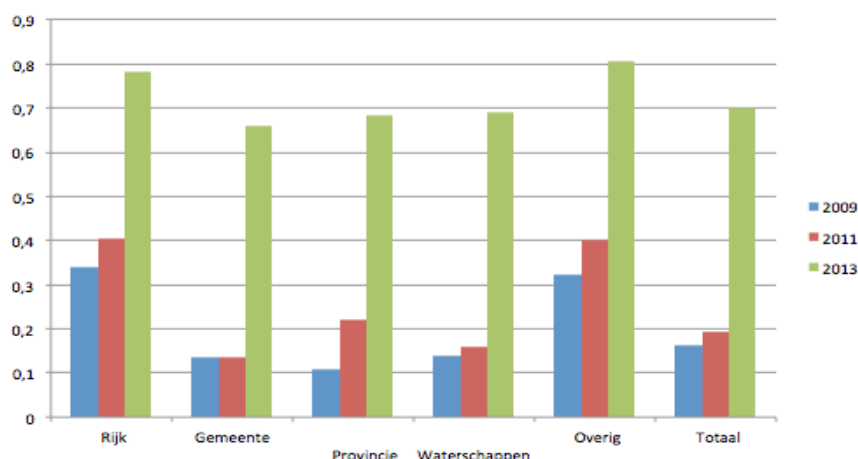
1 ONDERZOEKSMODEL

In dit hoofdstuk zal het model van dit onderzoek worden geïntroduceerd. De onderdelen die in dit hoofdstuk aan bod komen zijn de inleiding op het onderwerp, de aanleiding van het onderzoek, de probleemstelling, de doelstelling en de onderzoeksvragen. Ook zal in dit hoofdstuk een toelichting zijn opgenomen omtrent de onderzoeksmethode.

1.1 INLEIDING

In de wereld van de inkoop van werken, leveringen en diensten heeft er de laatste jaren een verandering plaatsgevonden. Meer aandacht voor de kwaliteit van producten en processen is de laatste jaren in opkomst. Mede hierdoor heeft er een verschuiving plaatsgevonden op het gebied van inkopen van diensten, leveringen en werken. Een nieuwe methode van inkopen is de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Deze aanbestedingsmethode gaat naast de inschrijfprijs uit van een aantal kwaliteitsaspecten. Vooral bij publieke organisaties is dit in trek.

Voordat het gebruik van het criterium EMVI wettelijk vast was gelegd in de nieuwe wet op aanbesteden uit 2012, was er bij ongeveer 20% van de aanbestedingen sprake van het EMVI criterium (Hardeman, 2013). In figuur 1.1 is te zien dat na de invoering van de Wet op aanbesteden er een grote stijging is geweest met betrekking tot het aanbesteden via EMVI. Het gebruik van EMVI is verplicht tenzij de aanbestedende partij goed kan onderbouwen waarom hij geen EMVI toepast in de gunningprocedure (ARW, 2012). Specifiek bij gemeenten is het gebruik van EMVI met 53% gestegen ten opzichte van 2011. Door deze stijging krijgen veel overheden en bedrijven te maken met aanbesteden via EMVI. Een goede onderbouwing van de criteria, beoordeling en inschrijving zijn hierdoor essentieel geworden bij aanbesteden.



Figuur 1.1
Toepassing EMVI (%)

1.2 AANLEIDING

Op 1 april 2013 trad de nieuwe Aanbestedingswet in werking. Een belangrijke component uit deze Wet is de EMVI. Waar eerder altijd op laagste prijs werd gegund neemt EMVI in de nieuwe aanbestedingswet een belangrijke plaats in. Het doel van

aanbesteden via EMVI is om een kwalitatief hoogwaardiger product en/of proces neer te zetten dan voorheen gebeurde bij gunning op laagste prijs. Bij gunning op laagste prijs werd er slechts een eisenpakket opgesteld door de aanbestedende partij. Partijen die zich inschreven en voldeden aan het eisenpakket deden mee in de gunningprocedure op basis van laagste prijs. Bij EMVI wordt er ook gekeken naar de kwaliteitsaspecten van de inschrijving. De opdrachtgever stelt behalve een eisenpakket ook een wensenpakket op. Door in bepaalde mate te voldoen aan de wensen van de opdrachtgever kunnen de inschrijvers bijvoorbeeld een fictieve korting verdienen. De inschrijfprijs wordt dan verrekend met deze korting en op basis daarvan wordt er dan een keuze gemaakt door de opdrachtgever. Er zijn meerdere modellen om de EMVI te bepalen. Door gebruik te maken van EMVI tijdens de aanbestedingsprocedure ontstaan er prijsverschillen tussen de verschillende aannemers doordat er naar meer wordt gekeken dan alleen de laagste prijs.

1.2.1 De nieuwe wet op aanbesteden

De nieuwe Wet op aanbesteden zorgt voor een verschuiving op het gebied van aanbesteden. Bij het opstellen van de kwaliteitscriteria is er veel vrijheid voor de aanbestedende partij. De meest gebruikte EMVI criteria in 2013 zijn beschikbaarheid en de duurzaamheid van het proces (Hardeman, EMVI, tenzij., 2013). Voordat de nieuwe aanbestedingswet in werking trad was er echter ook grote vrijheid bij het opstellen van selectie en geschiktheidseisen. Meer aandacht voor kwaliteit bij aanbesteden is niet het enige onderdeel uit de nieuwe wet dat voor veranderingen heeft gezorgd. De ambitie van de nieuwe aanbestedingswet was onder andere de toegankelijkheid voor het MKB² verbeteren (Hardeman, De feiten rond aanbesteden, 2013). Tijdens de periode dat er werd gegund op laagste prijs hadden grote aannemers meerdere voordelen. In samenspel met de aanbestedende partij werd bij veel opdrachten het MKB buiten spel gezet, bijvoorbeeld door het clusteren van opdrachten (waardoor hogere aanbestedingssommen ontstonden) of het opstellen van hoge omzet of referentie eisen. In de nieuwe wet is het onnodig clusteren van opdrachten niet meer toegestaan. Ook zijn er eisen gesteld aan de selectie³ en geschiktheidseisen⁴, deze moet proportioneel zijn ten opzichte van de opdracht. De gids proportionaliteit (Gids proportionaliteit, 2013) geeft meer invulling aan de verschillende aspecten uit de nieuwe wet die vooral gericht zijn op een meer concurrerende en innovatieve markt. Een innoverende markt wordt gestimuleerd door niet enkel te focussen op prijs maar ook op kwaliteit. De concurrentie moet toenemen door meer spelers op de markt en eerlijkere aanbestedingsprocedures.

1.2 PROBLEEMSTELLING

1.2.1 Gemeente Apeldoorn

Bij de gemeente Apeldoorn wordt er binnen de afdeling Projecten sinds 2013 gebruik gemaakt van de EMVI methode. Tijdens deze periode zijn 46 van de 57 projecten m.b.v.

² Zie begrippenlijst

³ Zie begrippenlijst

⁴ Zie begrippenlijst

EMVI aanbesteed. Van deze 46 projecten zijn er 36 (14 asfalt en 19 niet-asfalt) onderzocht. Over de periode van januari 2013 tot en met september 2014 is hierdoor ongeveer 952.000 euro meer besteed dan wanneer bij elk van de 36 onderzochte projecten was gekozen voor de laagste prijs. Het gaat hier om een publieke organisatie. Om deze reden moet er een goede onderbouwing zijn voor het gebruik van in totaal bijna 1 miljoen euro extra voor projecten in 2013 en 2014.

1.2.2 Belang van onderzoek

Veel van de projecten die worden aanbesteed bij gemeentes hebben betrekking op asfalt. Bij de gemeente Apeldoorn is er in 2013 en 2014 ongeveer 59% (12.138.500 euro, zie bijlage E) van het totale budget besteed aan asfalt werken. Hierom is van belang dat er onderzoek wordt gedaan naar de toepassing van EMVI bij asfaltprojecten binnen de gemeente Apeldoorn. In totaal waren het 14 asfaltprojecten, bij 7 van deze projecten heeft de laagste prijs ook de aanbesteding gewonnen. De totale extra kosten van de 7 andere asfalt projecten door het gebruik van EMVI komt neer op ongeveer 443.000 euro. Door aan te besteden via EMVI wordt er meer betaald dan wanneer er enkel gegund wordt op laagste prijs. Dit onderzoek zal zich richten op het gebruik van EMVI bij asfaltprojecten binnen de gemeente Apeldoorn. Het extra geld dat gebruikt wordt voor EMVI aanbestedingen is gemeenschapsgeld. Om verantwoording te kunnen afleggen aan de politiek en aan de inwoners van Apeldoorn is er onderzoek vereist naar de kwaliteit en prestatie die het extra geld heeft opgeleverd. De omgang met EMVI binnen de gemeente kan invloed hebben op de totale prijs, kwaliteit en/of prestatie van asfaltwerken. Zo kan de formulering van de EMVI criteria invloed hebben op de creativiteit en innovatie van de inschrijvers (Chen, 2014) en daarmee op bovengenoemde factoren. Ook de ervaring van een inschrijver met EMVI kan hierin een rol spelen. De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

De gemeente Apeldoorn besteedt bij de helft van de asfaltprojecten meer geld door aan te besteden via Economisch Meest Voordelige Inschrijving. Er is echter te weinig informatie bekend of de aanbestedingsmethode EMVI op de juiste manier wordt toegepast en of het daadwerkelijk leidt tot meerwaarde voor de inwoners van de gemeente Apeldoorn.

1.3 DOELSTELLING

De doelstelling van dit onderzoek is het opsporen en benutten van de knelpunten binnen het ingenieursbureau met betrekking tot de toepassing van de aanbestedingsmethode EMVI. En dat hiermee het ingenieursbureau in de toekomst zorgvuldig en efficiënt, de aanbestedingsmethode EMVI kan toepassen bij asfaltprojecten. Met als doel het afleggen van verantwoordelijkheid omtrent de extra uitgaven en creëren van meerwaarde voor de inwoners van de gemeente Apeldoorn.

1.4 ONDERZOEKSVRAGEN

De informatie zoals deze in dit hoofdstuk is gepresenteerd heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

Wordt er tijdens het inkoopproces van asphaltprojecten binnen de gemeente Apeldoorn op een zorgvuldige wijze extra geld uitgegeven aan kwaliteit m.b.v. de aanbestedingsmethode EMVI en hebben de gebruikte criteria geleid tot meerwaarde voor de belanghebbenden⁵?

Deze onderzoeksvraag is opgedeeld in subvragen ten behoeve van de structuur van het onderzoek. De subvragen voor dit onderzoek zijn:

1. Hoe zag de toepassing van EMVI eruit bij asphaltprojecten binnen het ingenieursbureau van de gemeente Apeldoorn tussen januari 2013 en december 2014?
 - A. Hoe zag het inkoopproces voor asphaltprojecten eruit bij de gemeente Apeldoorn tussen januari 2013 en december 2014?
 - B. Wat zijn de knelpunten binnen het inkoopproces van asphaltprojecten bij het ingenieursbureau van de gemeente Apeldoorn?
2. Welke criteria kunnen bijdragen aan het creëren van meerwaarde voor de belanghebbenden?
 - A. Wat is meerwaarde?
 - B. Hoe wordt er bepaald of er sprake is van meerwaarde bij asphaltprojecten?

1.5 ONDERZOEKSMETHODE

In deze paragraaf zal er aan de hand van de onderzoeksvragen een methode van onderzoek worden opgesteld. Dit onderzoek betreft een kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie van het inkoop- en aanbestedingsbeleid van asphaltprojecten binnen het ingenieursbureau van de gemeente Apeldoorn. Dit evaluatie onderzoek is opgedeeld in twee onderdelen, namelijk procesevaluatie (1) en effectevaluatie (2). Dit correspondeert met de twee deelvragen.

Deelvraag 1 zal worden geëvalueerd aan de hand van procesevaluatie. Methoden die hierbij worden gebruikt zijn een literatuurstudie naar inkoopprocessen, kwantitatieve analyse van de projecten die de afgelopen 2 jaar m.b.v. EMVI zijn aanbesteed, diepte interviews met personen van het ingenieursbureau en een groepsinterview bij de Koninklijke BAM. Aan de hand van de literatuurstudie naar inkoopprocessen zullen de interviews worden opgesteld. De interviews en de kwantitatieve analyse van de afgelopen 2 jaar geven vervolgens een beeld van het huidige inkoop- en aanbestedingsbeleid van asphaltprojecten binnen het ingenieursbureau. Het groepsinterview zal hier het inzicht aan toevoegen van een aannemer die als externe organisatie te maken heeft met dit beleid.

⁵ Interne opdrachtgevers en de inwoners van Apeldoorn.

Deelvraag 2 zal ingaan op het beoogde effect van de aanbestedingsmethode EMVI en het huidige effect dat wordt gerealiseerd. Het effect zal worden onderzocht aan de hand van de kwantitatieve analyse van de projecten tussen januari 2013 en december 2014. Vervolgens zal er een literatuurstudie plaatsvinden die meer inzicht geeft in de term *meerwaarde*. De focus zal hierbij liggen op de creatie van meerwaarde voor de belanghebbenden, specifiek zal hierbij worden gekeken naar de meerwaarde bij asfaltprojecten. Gecombineerd met de procesevaluatie zal de effectevaluatie een aanzet geven voor een nieuwe set criteria die beter omgaat met de behoefte van de belanghebbenden en daarmee leidt tot de creatie van meerwaarde voor deze belanghebbenden. Eventuele knelpunten die zijn gevonden bij de procesevaluatie zullen hierbij ook worden meegenomen.

1.6 LEESWIJZER

Na dit eerste hoofdstuk zal dit rapport in **hoofdstuk 2** ingaan op de relevante literatuur van dit onderzoek en zal er een theoretisch kader worden opgesteld. In **Hoofdstuk 3** zullen de resultaten van dit onderzoek worden gepresenteerd. Het eerste deel van dat hoofdstuk zal gaan over de kwantitatieve evaluatie. Het tweede deel zal verder ingaan op de kwalitatieve evaluatie van het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Apeldoorn.

Hoofdstuk 4 zal ingaan op de analyse van de onderzoeksresultaten. Hierbij worden de knelpunten die het huidige inkoopproces met zich meebrengt behandeld. Daarnaast zullen de verschillende waardebepalingsmethoden en waardebegrippen aan bod komen m.b.t. asfaltprojecten. Ook zal in dit hoofdstuk de focus op proces en product criteria verder worden geanalyseerd. Als laatste zal er een nieuwe set EMVI criteria worden besproken die ervoor moet zorgen dat de EMVI richter kan worden uitgevraagd in de toekomst.

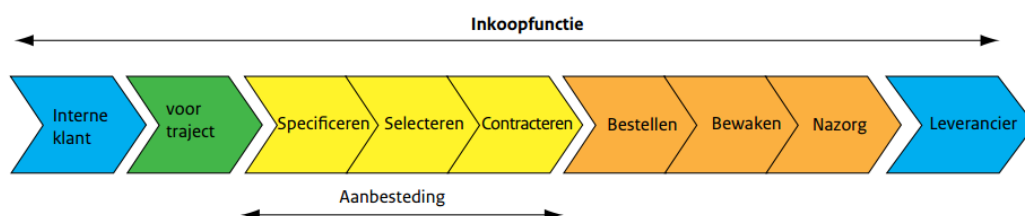
In **hoofdstuk 5** is de conclusie opgenomen van dit onderzoek. Hierin worden de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord aan de hand van verschillende conclusies. Op basis van deze conclusies zijn er aanbevelingen geformuleerd. Het hoofdstuk sluit af met de discussie omtrent de onderzoeksmethoden en conclusies. Tot slot staan in **hoofdstuk 6** de referenties die zijn gebruikt bij dit onderzoek.

2. THEORETISCH KADER

Dit hoofdstuk zal de literatuurstudie bevatten die is gedaan omtrent inkoop- en aanbestedingsprocedures, EMVI aanbestedingen en de term *meerwaarde*. Dit zal tevens ook het kader vormen waarbinnen dit onderzoek zal worden uitgevoerd. Er zullen enkel relevante onderdelen voor dit onderzoek worden besproken in dit hoofdstuk. Aanvullende informatie omtrent de onderwerpen is te vinden in bijlage B.

2.1 INKOOPPROCESSEN

Het inkoopproces van werken, leveringen en diensten is een proces met veel verschillende onderdelen. Ten behoeve van subvraag 1A zal in deze paragraaf het de achterliggende gedachte van een inkoopproces kort worden beschreven zoals dat in de literatuur is opgenomen. Een van de onderdelen van een inkoopproces is aanbesteden. In figuur 2.1 is het totale inkoopproces weergegeven zoals deze in de gids proportionaliteit wordt voorgeschreven. Een goed georganiseerd en uitgevoerd inkoopproces draagt bij aan het behalen van de initiële doelstellingen van een project (Gids Proportionaliteit, 2013). Tijdens het inkoopproces dient de aanbestedende partij keuzes te maken ten aanzien van de opdracht. Bijvoorbeeld welke inkoopstrategie er wordt toegepast en wat de behoefte is van de opdrachtgever. De markt levert waar de opdrachtgever om vraagt. Hierom is het dus uitermate belangrijk dat de opdrachtgever duidelijk heeft wat hij verwacht (product) en hoe hij dat wil bereiken (proces). Als dit duidelijk is beïnvloed dat de uitkomst van het inkoopproces op een positieve manier. Het uiteindelijke doel van het inkoopproces is een juiste prijs kwaliteit/ verhouding verkrijgen vanuit uit de markt.



Figuur 2.1
Inkoopproces

Vrij naar: (Lysons & Farington, 2006)

In dit onderzoek zal er worden ingegaan op de drie fasen van aanbesteden, respectievelijk specificeren, selecteren en contracteren. Deze drie fasen kunnen worden opgedeeld in verschillende onderdelen. In tabel 2.1 is deze splitsing weergegeven.

Tabel 2.1
Inkoopproces

Fase 1: Specificeren	Fase 2: Selecteren	Fase 3: Contracteren
Behoeft Regels en plichten Strategie Beleidsdoelen Minimum eisen Randvoorwaarden Gunningscriteria Marktconsultatie Procedures	Aankondigen Aanmelden Selecteren Inschrijven	Gunnen Afronden

2.2 ECONOMISCH MEEST VOORDELIJGE INSCHRIJVING

Bij EMVI aanbesteden worden er 4 stappen doorlopen die in deze paragraaf zullen worden toegelicht (CROW, 2007). Deze 4 stappen zijn:

1. Identificatie van EMVI criteria.
2. Definieren onderlinge verhoudingen en gewichten.
3. Keuze beoordelingsmodel.
4. Beoordelen van inschrijvingen.

2.2.1 Identificatie van EMVI criteria

Bij EMVI aanbestedingen kunnen er grofweg 2 soorten criteria worden opgesteld; kwaliteitscriteria en prestatiecriteria. Kwaliteitscriteria komen vaker voor bij het aanbesteden van werken terwijl prestatiecriteria vaker bij het aanbesteden van diensten en leveringen worden gebruikt (Chen, 2014). Deze twee soorten criteria kunnen betrekking hebben op het product of het proces. Bij het opstellen van de EMVI criteria wordt er door Chen aangeraden om eerst de Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI) van het project op te stellen. Deze KPI's worden gebruikt om de prestatie of kwaliteit van een werk te toetsen. Aan elk van deze KPI's wordt vervolgens een eis of een wens gehangen. De complete lijst van wensen vormt het EMVI criterium. Dit komt overeen met stap 1 van het CROW model: identificatie van EMVI criteria. Bij stap 1 van het CROW model dient rekening te worden gehouden met de volgende aspecten.

Ten eerste stelt de Gids Proportionaliteit (2013) dat het criterium verband moet houden met de opdracht en dat de criteria proportioneel moeten zijn ten opzichte van de opdracht. Hieraan moet de aanbestedende dienst zich houden.

Ten tweede is het volgens Chen van belang om ervoor te zorgen dat het geheel van eisen en wensen een sluitend geheel vormt (Chen, 2014). Dit is belangrijk omdat er dan geen verwarring kan ontstaan tijdens de aanbestedingsprocedure. Dit hoeft echter niet te betekenen dat er geen creativiteit of innovatie van de opdrachtgever wordt verlangd. De opdrachtgever geeft in de aanbestedingsdocumenten de kaders aan waarbinnen de inschrijvers zich mogen bewegen.

Het derde aspect dat van belang is, is transparantie van de opdrachtgever. Dit wordt bereikt door tijdens de bekendmaking van de opdracht zo specifiek mogelijk toe te lichten wat de verwachtingen zijn van de EMVI criteria en op welke manier deze worden beoordeeld. Doordat er transparantie is vanuit de opdrachtgever is het onmogelijk om tijdens de beoordeling inschrijvingen te discrimineren.

Als laatste is het belangrijk om het aantal criteria te beperken. Koning (Koning, 2013) stelt dat goede en afgewogen keuzes bij het opstellen bij de EMVI criteria bijdragen aan de effectiviteit en doelmatigheid van de aanbesteding. Een toename van EMVI criteria betekent ook een toename in kosten, zowel voor de aanbestedende partij als voor de inschrijvers (Hardeman, 2013).

2.2.2 Definiëren onderlinge verhoudingen en gewichten

De tweede stap is het definiëren van de onderlinge verhoudingen en de gewichten van de criteria. Volgens Chen (Chen, 2014) is het hierbij van belang dat het gewicht van een criteria in verhouding staat met de extra kosten die het voldoen aan de criteria met zich mee brengen. Ook moet de waarde die de opdrachtgever hecht aan een criteria duidelijk worden uit de onderlinge verhouding en de gewichten van de criteria.

2.2.3 Keuze beoordelingsmodel

In de aanbestedingsdocumenten van een opdracht moet de opdrachtgever ook het beoordelingsmodel opnemen. Het beoordelingsmodel bepaald hoe de inschrijvers worden beoordeeld op de gestelde EMVI criteria. Dit is om te voorkomen dat achteraf klachten kunnen komen over de manier van beoordelen en om transparantie vanuit de opdrachtgever te borgen. Dit komt overeen met stap 3 uit het CROW model. Volgens Chen is de keuze van het beoordelingsmodel van invloed op de resultaten van de aanbestedingsprocedure (Chen, 2014). Er is een grote verscheidenheid aan gebruikte modellen. Bij ongeveer 77% van alle EMVI aanbestedingen in 2013 werd het beoordelingsmodel *“gunnen op waarde”* gebruikt (Hardeman, 2013). Andere modellen die gebruikt worden zijn: absoluut en relatief puntensysteem, prijs/ kwaliteit verhouding, rangordesysteem, minimale vereiste kwaliteit en budgetmethode. Buiten deze 6 modellen zijn er nog opdrachtgevers die andere beoordelingsmodellen hanteren maar deze bezitten slechts een klein deel van de markt en zullen in dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten. In bijlage B.II zijn de 6 verschillende beoordelingsmodellen toegelicht.

2.2.4 Beoordelen van de inschrijvingen

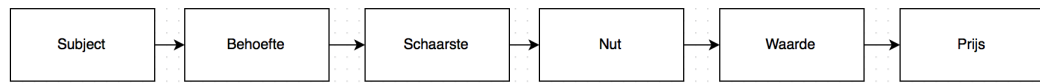
Prestatiecriteria worden doorgaans beoordeeld door middel van formules terwijl kwaliteitscriteria vaker met punten beoordeeld worden. Bij het beoordelen van kwaliteitscriteria kunnen er subjectieve of objectieve maatstaven gebruikt worden. Een voorbeeld van een subjectieve maatstaaf is duurzaamheid en een voorbeeld van een objectieve maatstaaf is een trede op de CO2 ladder (Hardeman, 2013). Ondanks de verschillende maatstaven ontkomen opdrachtgevers er niet aan om prijs uit te drukken in punten of om de kwaliteit uit te drukken in euro's. Chen stelt dat dit noodzakelijk is om tot een objectieve beoordeling te komen (Chen, 2014). Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, 2014) hanteert een model waarbij het beoordelingscomité eerst de kwaliteit beoordeeld van de inschrijvingen en dan pas te zien krijgt wat de prijs is die bij de inschrijvingen horen.

2.3 MEERWAARDE

Het begrip waarde omvat vele verschillende definities. Zo kan waarde worden gezien als de prijs van een product of dienst (marktwarde), maar ook als persoonlijke waarde (emotionele waarde) of als omgevingswaarde (esthetische waarde). Waarde is een subjectief begrip. *“De waarde van een goed of dienst wordt niet bepaald door het goed zelf maar door diegene die het waardeert, wat een gek ervoor geeft”* (Bouma, Dreschler, Jonkhoff, Luiten, & Reijs, 2006). Als we vanuit een economisch standpunt kijken naar het

begrip waarde zien we dat waarde ontstaat door een opeenvolging van gebeurtenissen. In figuur 2.2 staat deze keten weergegeven.

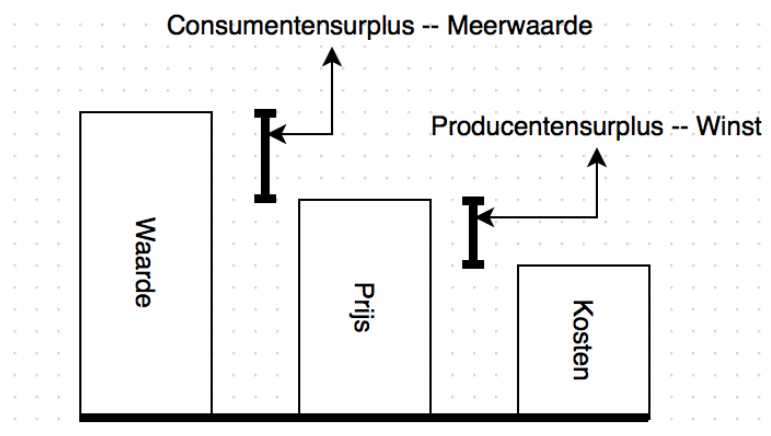
Figuur 2.2
Waardeketen



Het waarderen van een goed of dienst begint altijd bij een individu (subject). Het individu ontwikkelt een bepaalde behoefte voor een goed of dienst. Vanuit deze behoefte zal deze individu inzien dat hij niet over voldoende middelen beschikt om aan zijn behoefte te voldoen; er ontstaat schaarste. Vanuit de schaarste zal het individu nut gaan toekennen aan een goed of dienst. *“Nut is de mate waarin de behoefte wordt bevredigd”* (Bouma, Dreschler, Jonkhoff, Luiten, & Reijs, 2006). Het nut bepaald uiteindelijk de waarde die een individu hecht aan een goed of dienst. Hierbij is belangrijk om te vermelden dat nut niet overdraagbaar is, persoon A heeft een andere waardering van het nut dan persoon B; nut is subjectief. Vanuit de waarderingen van verschillende individuen zal er uiteindelijk een (markt)prijs ontstaan voor het goed of dienst.

Er wordt in de literatuur een verband beschreven tussen de begrippen waarde, prijs en kosten (zie figuur 2.3). Vanuit de subjectieve invulling van het begrip waarde ontstaan er marktprijzen op de manier zoals hierboven is beschreven. Het verschil tussen de waarde en de prijs van een goed of dienst noemen we het consumentensurplus (Bouma, Dreschler, Jonkhoff, Luiten, & Reijs, 2006). Als de waarde groter is dan de prijs, kan consumentensurplus worden uitgelegd als meerwaarde, er wordt meer waarde verkregen dan de prijs die daarvoor wordt betaald. Het verschil tussen prijs en kosten is het producentensurplus; de winst voor de producent.

Figuur 2.3
Meerwaarde



In de context van dit onderzoek is het begrip consumentensurplus van belang. Door aan te besteden via EMVI wordt geprobeerd het consumentensurplus te vergroten ten opzichte van aanbestedingen op laagste prijs, hierbij spelen de maatschappelijke kosten (prijs) en baten (waarde) een rol. Aangezien de prijs van de projecten binnen de gemeente Apeldoorn wordt vastgesteld m.b.v. geldende marktprijzen (eenheidsprijzen) zal hier weinig winst te behalen zijn. Het draait hier dus vooral om het optimaliseren van de baten van de projecten. Om dit te doen zal de behoefte van de consumenten

(inwoners van Apeldoorn) goed moeten worden geïnventariseerd. De behoefte bepaalt uiteindelijk namelijk de waarde van het goed of dienst en daarmee dus de maatschappelijke baten.

2.3.1 Kwantificeren van waarde

Een aanvullende definitie van waarde op de hierboven reeds beschreven definities, is; *“waarde is de totaal in geld uitgedrukte baten van een goed of dienst.”* (Bouma, Dreschler, Jonkhoff, Luiten, & Reijs, 2006). Uitdrukken in geld, ofwel kwantificeren van baten is een lastige bezigheid. Door de specifieke aard van baten per project is het nagenoeg onmogelijk om een eenduidige methode te geven voor het kwantificeren van baten. In de literatuur worden er een drietal methodes beschreven die een algemeen karakter hebben en die kunnen worden gebruikt voor het vaststellen van de individuele waarde die personen hechten aan effecten die voortkomen uit een project. Door deze individuele percepties te combineren ontstaat er een algemeen beeld van de waarde. De drie methodes die worden beschreven zijn de Stated Preference Method (SPM), de Revealed Preference Method (RPM) en de reiskostenmethode. Deze drie methodes gaan uit van de betalingsbereidheid van de consument (Romijn & Renes, 2013). De achtergrondinformatie omtrent deze methodes is opgenomen in bijlage B.III.

2.4 SAMENVATTING

Het inkoopproces van werken bestaat uit een tiental fases. Voor dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van de informatie omtrent de fases die betrekking hebben op de aanbesteding van een werk. Deze drie fases zijn; specificeren, selecteren en contracteren. In het vervolg van de procesevaluatie zal er gebruik worden gemaakt van de beschrijvingen betreffende deze fases uit dit hoofdstuk.

Bij het specificeren van een opdracht is het CROW model van belang dat is beschreven in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk. De 4 stappen uit dit CROW model dragen bij aan een degelijk inkoopproces. Deze vier stappen zullen ook meegenomen worden tijdens het evalueren van het inkoopproces.

Het laatste onderwerp van dit hoofdstuk was een korte literatuurstudie naar de *meerwaarde*. Deze termen zijn van belang met betrekking tot de hoofdvraag van dit onderzoek. Om te kunnen bepalen of het huidige beleid heeft geleid tot de creatie van meerwaarde zal er moeten worden gekeken naar het consumentensurplus, of te wel; het verschil tussen de prijs en de werkelijke waarde van een asfaltweg.

3. RESULTATEN

In dit hoofdstuk zal er een beeld worden gevormd van het huidige inkoopbeleid bij het ingenieurbureau van de gemeente Apeldoorn. In de eerste paragraaf zal het inkoopbeleid van de gemeente uiteen worden gezet. In de tweede paragraaf zal er op basis van data die bekend is van de afgelopen 2 jaar, een beeld worden geschetst over het gebruik van de aanbestedingsmethode EMVI bij de gemeente Apeldoorn. Dit zijn de resultaten van de kwantitatieve analyse. De resultaten van de kwalitatieve analyse m.b.t. het inkoopproces bij het ingenieurbureau en de meerwaarde bij asfaltprojecten staan in het tweede deel van dit hoofdstuk. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting van de resultaten van zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve analyse.

3.1 INLEIDING

De gemeente Apeldoorn is een middelgrote gemeente in het midden van het land. De gemeente telt ongeveer 150 duizend inwoners. De laatste jaren zijn er steeds meer taken op het bord terechtgekomen van de decentrale overheden in Nederland. Om al deze taken uit te kunnen voeren is er een degelijk inkoopbeleid nodig binnen de gemeentes. Men heeft namelijk te maken met gemeenschapsgelden en deze moeten op zorgvuldige en efficiënte wijze worden uitgegeven. De gemeente Apeldoorn heeft in zes doelstellingen geformuleerd wat voor type inkoopbeleid- en functie zij willen vervullen. Deze zes doelstellingen zijn:

1. Rechtmatig en doelmatig inkopen zodat gemeenschapsgelden op controleerbare en verantwoorde wijze worden aangewend en besteed.
2. Een integer, betrouwbare, zakelijke en professionele inkoper en opdrachtgever zijn.
3. Inkopen tegen de meest optimale prijs/ kwaliteit verhouding.
4. Een continue positieve bijdrage leveren aan het gehele prestatie- niveau van de gemeente.
5. De gemeente stelt een administratieve lastenverlichting voor zowel zichzelf als voor ondernemers voorop.
6. Dit inkoop en aanbestedingsbeleid sluit zoveel mogelijk aan op het algemene beleid van de gemeente.

Buiten deze zes doelstellingen heeft de gemeente Apeldoorn nog twee andere uitgangspunten die betrekking hebben op het inkopen van diensten, werken of leveringen. Deze uitgangspunten zijn duurzaamheid en Social Return On Investment⁶ (SROI). De volledige lijst met inkoopdoelstellingen en uitgangspunten is opgenomen in bijlage D.II.

Samen vormen deze doelstellingen en uitgangspunten de basis van het inkoopbeleid bij de gemeente Apeldoorn. De taken die de gemeente moet uitvoeren, resulteren in behoeften. Deze behoeften moet de gemeente, met in acht neming van de doelstellingen en uitgangspunten, verwoorden in een opdrachtschrijving of inkoopplan en uiteindelijk in de aanbestedingsdocumenten.

⁶ Zie begrippenlijst

3.2 KWANTITATIEVE ANALYSE

De gemeente Apeldoorn gebruikt sinds 2012 de aanbestedingsmethode EMVI. Als publieke opdrachtgever is de gemeente verantwoordelijk voor het op peil houden van de infrastructuur en openbare ruimte binnen de gemeente. Om dit te realiseren is het ingenieursbureau van de gemeente voortdurend bezig met onderhouden van asfalt en de openbare ruimte. Bij al deze projecten wordt er gebruik gemaakt van gemeenschapsgelden. De toepassing van EMVI heeft geresulteerd in een extra kostenpost van ongeveer 952.000 euro over een tijdsperiode van twee jaar. Echter heeft het gebruik van EMVI wel bijgedragen aan het behalen van de doelstellingen en uitgangspunten zoals de gemeenteraad deze heeft geformuleerd.

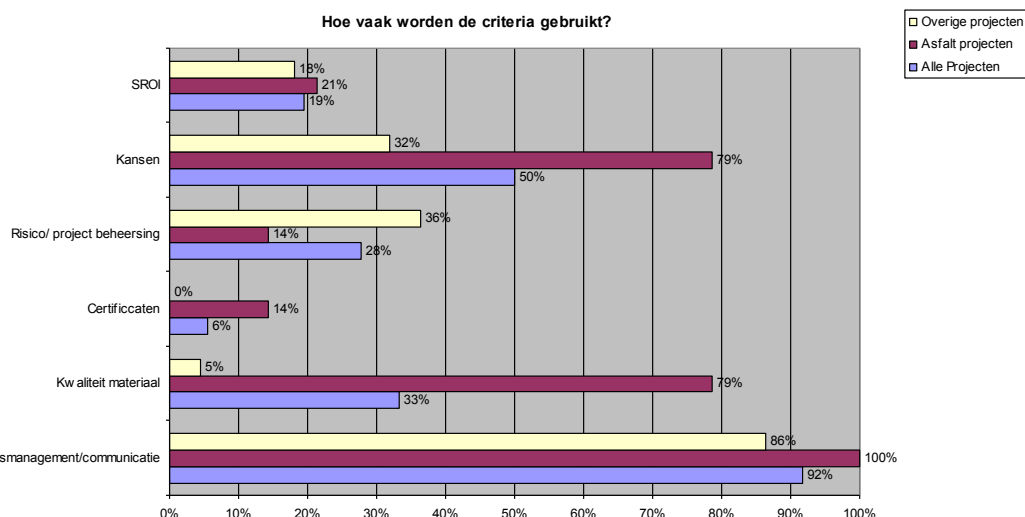
Op basis van de gegevens van 36 projecten is er een analyse gemaakt van de EMVI criteria, kosten en gecreëerde meerwaarde. Deze analyse is uitgevoerd in Excel. In bijlage E is de volledige methode van dit rekenblad opgenomen. In het vervolg van deze paragraaf zullen de resultaten worden opgemaakt van de aanbestedingsmethode EMVI bij de gemeente Apeldoorn over de periode 2013-2014. In tabel 3.1 staat het aantal onderzochte projecten met de daarbij horende getallen. De extra kosten zijn de meerkosten voor de projecten door aan te besteden via EMVI. Als er elke keer was aanbesteed op laagste prijs had dat een financieel voordeel opgeleverd van 9,5 ton t.o.v. de huidige situatie. Echter is er voor deze 9,5 ton wel extra kwaliteit gerealiseerd. Dit onderzoek richt zich op de vraag of er op een zorgvuldige wijze geld is uitgegeven aan kwaliteit.

Tabel 3.1
Cijfers Apeldoorn

Soort project	Aantal projecten	Kosten (€)	Te behalen meerwaarde (€)	Behaalde meerwaarde (€)	Extra kosten (€)
Alle projecten	36	20.519.433 (100%)	8.992.100 (100%)	6.981.593 (78%)	951.775
Asfalt projecten	14	12.138.500 (59%)	5.280.000 (58%)	4.039.752 (77%)	443.550
Overige projecten	22	8.380.933 (41%)	3.712.000 (42%)	2.941.841 (79%)	508.225

In de afgelopen twee jaar zijn er zes (enkele uitzonderingen daargelaten) verschillende EMVI criteria gebruikt. Dit waren; *omgevingsmanagement*, *kwaliteit materiaal*, *certificaten*, *kansen*, *projectbeheersing* en *SROI*. De volledige beschrijvingen van deze criteria is opgenomen in bijlage D.III. In figuur 3.1 staan deze criteria uitgezet tegen het aantal keer dat ze worden gebruikt bij de verschillende soorten projecten. In figuur 3.1 is te zien dat het criterium *omgevingsmanagement* bij asfalt projecten in 100% van de gevallen wordt toegepast, dus bij alle 14 onderzochte asfaltprojecten is het criterium *omgevingsmanagement* toegepast. Alle waarden zijn gewogen naar het aantal projecten per soort.

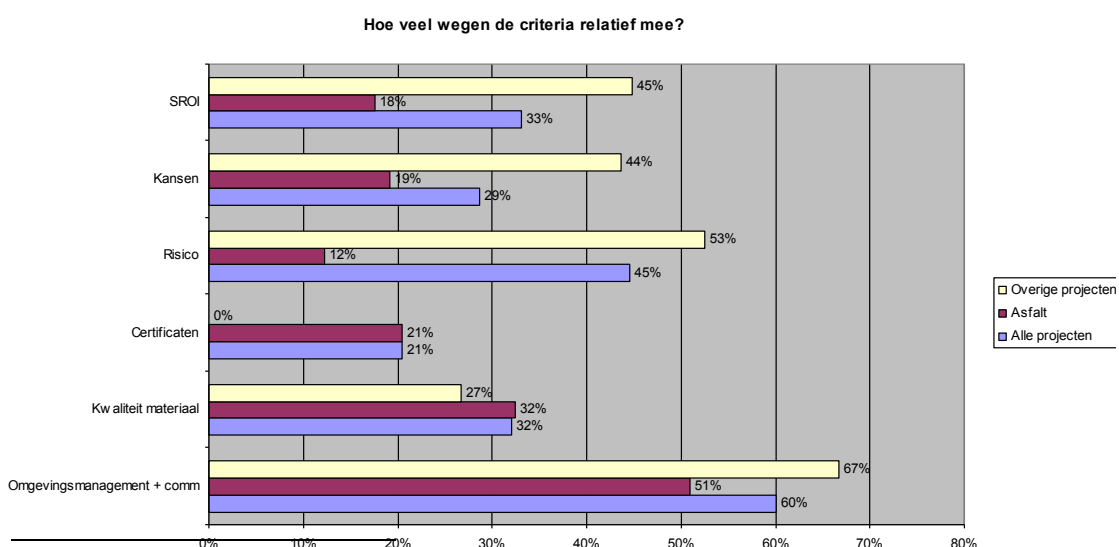
Figuur 3.1
Hoe vaak worden de
criteria gebruikt?



In figuur 3.1 is te zien dat er verschil zit tussen de projecten waarbij asfalt de hoofdzaak is en de overige projecten. Wat opvalt in het diagram is dat het criterium *risico/ projectbeheersing* bij asfaltprojecten minder vaak worden gebruikt dan bij de overige projecten. Het criterium *certificaten* wordt enkel bij asfaltprojecten toegepast. Hierbij kan worden gedacht aan een SEB certificaat⁷ of een CE- markering⁸ certificaat. Aangezien steeds meer aannemers deze certificaten bezitten is het geen onderscheidend criterium meer. Het criterium *SROI* is in deze schema's wel opgenomen om een totaal beeld te creëren van de afgelopen 2 jaar. Echter wordt dit criterium niet meer toegepast bij recente aanbestedingen. De reden hiervoor is dat aannemers speculeerde met het aantal uren dat werd ingezet bij *SROI*. Het gebruik van een relatieve formule (zie bijlage D.III) bij de beoordeling leidde tot oneerlijke situaties doordat sommige aannemers veel meer uren opgaven dan dat er werkelijk mogelijk was. Hierdoor vielen de concurrenten buiten de boot.

In figuur 3.2 zijn de relatieve wegingen opgenomen van de criteria. De percentages die zijn weergegeven, zijn de wegingen van de criteria wanneer deze zijn opgenomen in een aanbestedingsprocedure.

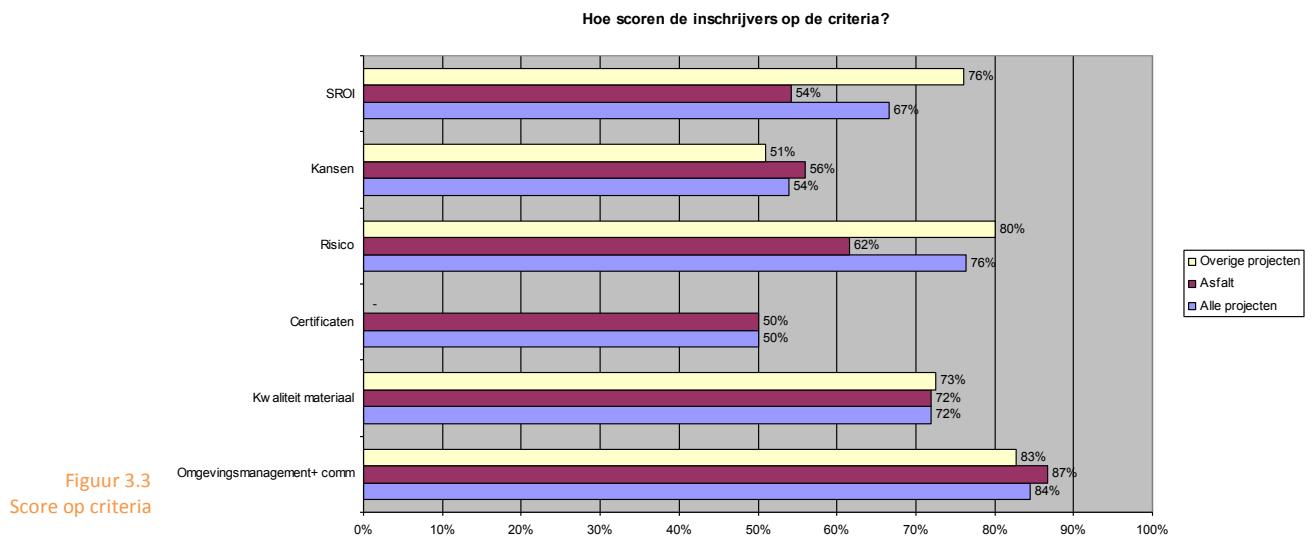
Figuur 3.2
Relatieve weging
criteria



⁷ Zie begrippenlijst

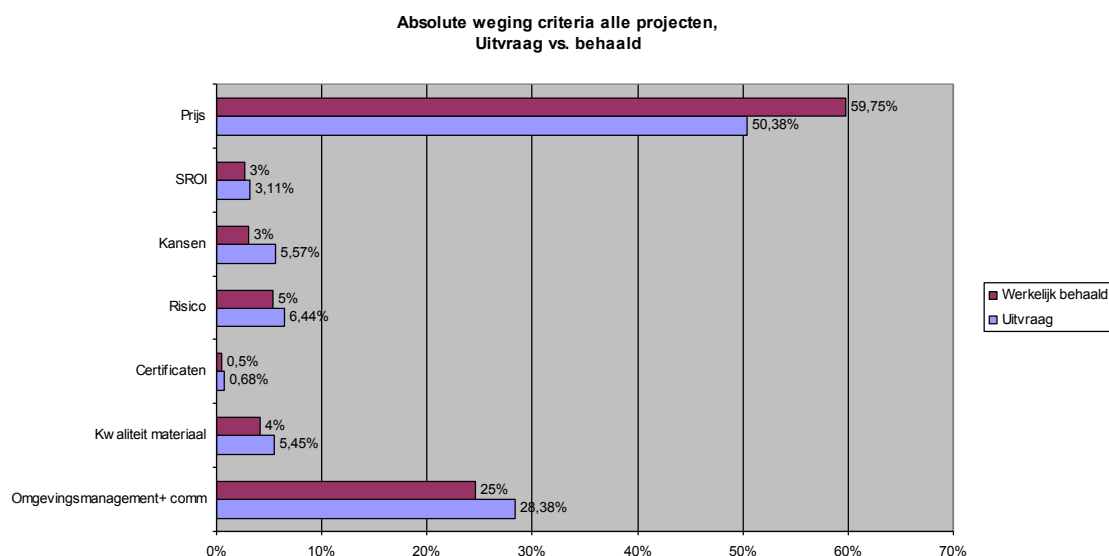
⁸ Zie begrippenlijst

Te zien is dat de weging van de criteria bij de niet- asfalt projecten hoger ligt dan bij de asfalt projecten. Dit komt omdat er bij asfalt projecten gemiddeld meer criteria worden gebruikt, hierdoor daalt de relatieve weging per criterium. In figuur 3.1 is te zien dat dit gaat om de criteria kansen en kwaliteit materiaal. Deze worden aanzienlijk vaker gebruikt bij asfaltprojecten dan bij niet- asfaltprojecten.



In figuur 3.3 is te zien hoe de inschrijvers scoren op de verschillende criteria, op basis van de totaal te behalen meerwaarde per criterium. De percentages die zijn weergegeven is het percentage dat de winnaar heeft behaald op de criteria. De verschillen tussen asfalt en de overige projecten is niet noemenswaardig. Wat opvalt is dat er op het onderdeel *omgevingsmanagement* beter wordt gescoord dan op de overige criteria. Dit kan te maken hebben met het feit dat het onderdeel *omgevingsmanagement* de minst technische achtergrond heeft van alle criteria. Een betrekkelijk simpele stakeholderanalyse van de omgeving en een degelijk klachtenafhandelingsysteem (iets wat aannemers vaak al hebben) is voldoende om meerwaarde te creëren voor de gemeente Apeldoorn. Ook het feit dat aannemers steeds beter weten wat de gemeente Apeldoorn verwacht bij dit criterium maakt het makkelijker om een hogere score te behalen en daarmee ook minder onderscheidend.

In figuur 3.4 is het verschil tussen de uitvraag en de behaalde prijs/kwaliteit verhouding weergegeven. Alle waarden hierin zijn gewogen absolute getallen. De waarde van alle criteria plus de waarde van de prijs maakt samen 100%. Bij de uitvraag is de prijs/kwaliteit verhouding ongeveer 50/50. De prijs/kwaliteit verhouding van de inschrijvers is ongeveer 60/40. Deze verhouding is voldoende om ervoor te zorgen dat de aanbestedingsmethode EMVI daadwerkelijk nut heeft (zie hoofdstuk 2). De grootste omslag tussen uitvraag en werkelijk behaald is te zien bij het criterium *kansen*. Reden hiervoor is dat de kansen die aannemers opgeven vaak niet onderscheidend genoeg zijn om meerwaarde te kunnen bieden voor de gemeente. Dit houdt direct verband met de weging van het criterium *kansen*. Deze is vaak lager dan de andere criteria, vooral bij asfaltprojecten is dit het geval. Zie hiervoor figuur 3.2. Ook het beoordelen van kansen is lastig, omdat de meerwaarde vaak niet direct zichtbaar is (zie bijlage C.V). Dit probleem zal worden besproken in hoofdstuk 4.



Figuur 3.4
Uitvraag vs. behaald

Uit de figuren 3.1 t/m 3.4 blijkt dat het criterium *omgevingsmanagement* het vaakst wordt gebruikt in combinatie met de hoogste fictieve kortingen. Ook scoren aannemers op dit criterium het hoogst. Het feit dat aannemers hier het meeste aandacht aan besteden bij het opstellen van een EMVI plan blijkt uit de voorgaande gegevens, logisch aangezien hier ook het meeste fictieve korting mee behaald kan worden. Echter zit hier een keerzijde aan als we kijken naar de werkelijke kwaliteit die hierdoor wordt verkregen. Zoals in bijlage D.III te zien is vallen onder het criterium *omgevingsmanagement* de volgende zaken:

- Ontzorgen van de gemeente Apeldoorn.
- Bereikbaarheid
- Klachtenafhandeling
- Informatieverstrekking (o.a. over de bereikbaarheid voor aanvang en tijdens de werkzaamheden)

Afhankelijk van de grootte van een project zal hier een kostenpost voor ontstaan bij de aannemer, bijvoorbeeld door het inhuren van een omgevingsmanager. Echter zijn fictieve kortingen tussen de 200.000 en 300.000 euro bij dit criterium geen uitzondering. Het is voor de aannemer dus relatief makkelijk om op dit criterium een hoge fictieve korting te verdienen, zeker gezien het feit dat er nauwelijks technische expertise benodigd is om dit criterium goed te kunnen onderbouwen in een EMVI plan. De aannemers die weten wat de gemeente Apeldoorn verwacht bij dit criterium zullen dus snel een hoge score halen. Dit zorgt ervoor dat het criterium niet meer onderscheidend is tijdens een EMVI aanbesteding in zijn huidige vorm. In hoofdstuk 4 zal hier verder op in worden gegaan.

3.2.1 Meerwaarde bij asfaltprojecten (kwantitatief)

In tabel 3.3 zijn de cijfers van de verschillende criteria over de afgelopen 2 jaar uiteengezet. Deze cijfers zijn gebaseerd op de winnende inschrijvingen en hebben enkel betrekking op asfaltprojecten. In tabel 3.2 zijn de verschillende criteria opgenomen.

Tabel 3.2
Toevoeging op tabel
3.3, 3.4 en 3.5

Nr.	Criterium
1	Omgevingsmanagement en communicatie
2	Kwaliteit materiaal
3	Certificaten
4	Risico en projectbeheersing
5	Kansen
6	SROI

Tabel 3.3
Cijfers criteria
asfaltprojecten

Criterium	Gemiddelde weging criterium	Toepassing in projecten	Gemiddelde score inschrijvers	Behaalde meerwaarde (euro)
1	51%	100%	87%	2.229.275
2	32%	76%	72%	1.186.526
3	21%	14%	50%	45.000
4	12%	14%	62%	161.666
5	19%	79%	56%	335.971
6	18%	21%	54%	81.313

Bij 7 van de 14 asfaltprojecten heeft de laagste prijs de aanbesteding gewonnen. Bij de overige 7 projecten was dit niet het geval. In tabel 3.4 staan deze projecten met de bijbehorende criteria. De cijfers in de bovenste rij corresponderen met de criteria uit tabel 3.2. De percentages geven de weging van het criterium aan. Dit is de relatieve weging. De laatste kolom geeft aan hoeveel de prijs meetelde bij de uitvraag.

Tabel 3.4
Meerwaarde
asfaltprojecten

Project	1	2	3	4	5	6	Prijs
Asfalt 2013 deel 2	40%	40%	10%	n.v.t.	10%	n.v.t.	43%
Asfalt Noord/Oost	44%	44%	n.v.t.	n.v.t.	12%	n.v.t.	63%
Groep 1, JC Wilslaan	25%	25%	n.v.t.	n.v.t.	25%	25%	62%
Groep 3, Laan van maten/Kuipershof	17%	50%	n.v.t.	n.v.t.	17%	17%	37%
Groep 6a Buitengebied	50%	38%	n.v.t.	n.v.t.	13%	n.v.t.	37%
Asfalt 2013 Deventerstraat	45%	45%	n.v.t.	10%	n.v.t.	n.v.t.	36%
Groep 4 Kanaal Noord	76%	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	24%	n.v.t.	64%

In tabel 3.5 zijn de behaalde percentages te zien van de winnaars.

Tabel 3.5
Behaalde percentages
asfaltprojecten

Project	1	2	3	4	5	6	Prijs
Asfalt 2013 deel 2	89%	72%	0%	n.v.t.	83%	n.v.t.	58%
Asfalt Noord/Oost	100%	88%	n.v.t.	n.v.t.	79%	n.v.t.	66%
Groep 1, JC Wilslaan	96%	92%	n.v.t.	n.v.t.	21%	60%	75%
Groep 3, Laan van maten/Kuipershof	94%	100%	n.v.t.	n.v.t.	94%	23%	47%
Groep 6a Buitengebied	92%	71%	n.v.t.	n.v.t.	79%	n.v.t.	48%
Asfalt 2013 Deventerstraat	67%	96%	n.v.t.	23%	n.v.t.	n.v.t.	51%
Groep 4 Kanaal Noord	72%	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	43%	n.v.t.	76%

Tabel 3.5 laat zien waar het extra geld dat is uitgegeven aan kwaliteit in is gaan zitten bij deze 7 asfaltprojecten. Het is duidelijk te zien dat de kwaliteit van het proces de hoogste prioriteit heeft gehad bij deze projecten en dat hierin ook het meeste geld is gestoken. Dit is ook af te leiden uit tabel 3.3. De behaalde meerwaarde bij het criterium omgevingsmanagement is 55% van het totaal. Naast het feit dat het onderdeel omgevingsmanagement het meeste geld heeft gekost bij deze projecten blijkt uit tabel

3.5 dat de constatering uit deze paragraaf over het criterium omgevingsmanagement juist is. De aannemers weten precies wat de gemeente van ze verlangd bij dit criterium en daarmee is het geen onderscheidend criterium meer.

3.3 KWALITATIEVE ANALYSE

In het vervolg van dit hoofdstuk zullen de resultaten van de kwalitatieve analyse worden gepresenteerd. De informatie van de kwalitatieve analyse is verkregen uit o.a. de interviews en literatuur. Als eerste zullen de belangrijkste deelprocessen van het inkoopproces worden toegelicht. Vervolgens zullen de resultaten worden gepresenteerd van een literatuurstudie naar meerwaarde bij asfaltprojecten.

3.3.1 Inkoopproces asfaltwerken

In deze sub-paragraaf zal het huidige inkoopproces worden toegelicht. Een inkoopproces bevat meerdere fases (zie paragraaf 2.1). Niet al deze fases hebben betrekking op de aanbesteding. In deze paragraaf zullen de drie fases die betrekking hebben op de aanbesteding van een werk worden toegelicht. De drie fases die worden behandeld zijn specificeren, selecteren en contracteren. Per fase zullen de belangrijkste deelprocessen worden toegelicht. De volledige beschrijving van het inkoopproces bij het ingenieursbureau in Apeldoorn staat in bijlage D.I. De diagrammen zijn opgenomen in bijlage H.

3.3.1.1 Fase 1: Specificeren

Gunningscriteria

De gunningscriteria worden binnen de gemeente Apeldoorn bepaald door het projectteam en de interne opdrachtgever. Een projectteam bestaat uit een projectleider, een werkvoorbereider, een ontwerper, een calculator en een directievoerder. Het is van belang dat de interne opdrachtgever meewerkt bij het opstellen van de gunningscriteria omdat de opdrachtgever de (politieke) eisen en wensen kent en daarmee dus bekend is met de doelstellingen. De samenstelling van de projectteams verschillen per project. Af en toe kunnen de opdrachtnemers veel gunningsvoordeel behalen, soms wel tot 70% van de raming. Doordat de fictieve meerwaarde die toegekend is aan de criteria vaak niet evenredig is met de werkelijke meerwaarde, kunnen de doelstellingen van de opdrachtgever in het gedrang komen. Er zal altijd een bepaalde mate van onderscheidend vermogen in de fictieve meerwaarde moeten zitten, maar het gevaar berust hem in het feit dat hierdoor de opdrachtnemer moet gissen naar wat de opdrachtgever werkelijk belangrijk vindt. Dit komt doordat de verhoudingen tussen de verschillende criteria hierdoor niet altijd een goede weerspiegeling zijn van de behoefte van de belanghebbenden. Dit kan opgelost worden door de criteria specifiek te maken en de verhoudingen beter af te stemmen op de behoefte van de belanghebbenden, dit is verder uitgelicht in paragraaf 4.1.

Integrale aanpak

Binnen de gemeente Apeldoorn wordt er gebruik gemaakt van een integrale aanpak. Als de interne opdrachtgever heeft bepaald welke opdrachten er uitgevoerd moeten worden kunnen andere afdelingen zich melden bij de eenheid projecten en “meedoen” met een project. Hierbij kan de afdeling verkeer bijvoorbeeld aangeven wat voor markering er op de kruispunten moet worden aangebracht. Als de afdelingen mee willen doen moeten ze ook budget toevoegen aan het project. Dit moet omdat het geld dat de raad beschikbaar stelt voor het onderhouden van asfalt ook daadwerkelijk voor dat doel gebruikt moet worden en niet voor randzaken zoals een drempel of een overweg. De interne opdrachtgever beslist uiteindelijk wie er mee mogen doen. Een voorbeeld van de integrale aanpak staat in figuur 3.5. Probleem bij het gebruik van deze aanpak is dat er veel tijd verloren gaat aan het inventariseren van de behoeftes binnen de gemeente (Alkas, 2015). Een van de doelstellingen die de gemeenteraad heeft opgesteld betreffende inkoopprocedures is dat de doorlooptijd van projecten moet worden teruggebracht. Om dit te realiseren zal er een efficiëntere methode moeten worden bedacht om de integrale aanpak in te richten om het gewenste resultaat te behalen.

Integrale aanpak				
Vakdiscipline	Omschrijving			
	Geschatte kosten	Budget J/N	Beschikbaar budget	Opmerking
Wegen	Inlagen 100 mm + ged. rehabilitatie			
	€ 766.000	✓	€ 766.000	Budget groot onderhoud asfalt
Riolering	Nee			
Technische infra	Nee			
Verkeer (B&O)	In geval van reconstructie aan kruispunt De Tol, hier nog wel wensen			
	€ P.M.	X	€ P.M.	Nader onderzoeken
Openbare verlichting	Nee			
Openbaar groen	Nee			
Stadsdeel	Nee			
Verkeer (RL)	Nee			
Afkoppelen	Nee			
Water	Nee			
Milieu	Geluidreducerend asfalt terug brengen			
	€ -,-		€ -,-	Bestaande geluidreducerende deklaag
Stadsontwikkeling	Nee			

Figuur 3.5
Integrale aanpak

3.3.1.2 Fase 2: Selecteren

Loting systeem

Binnen de gemeente Apeldoorn wordt er sinds ongeveer 1 jaar een nieuw systeem gebruikt dat aannemers selecteert d.m.v. een loting. Voordat dit nieuwe systeem werd toegepast werd er door een commissie bepaald welke aannemers er werden uitgenodigd voor de opdracht. Op basis van een groslijst waarin past performance (PP) is meegenomen werd bepaald welke aannemers er werden uitgenodigd om een inschrijving te doen.

De basis voor het nieuwe systeem is dezelfde groslijst⁹ met een cijfer voor de PP van aannemers. Nadat de opdracht is aangekondigd op Negometrix¹⁰ en er een lijst met geïnteresseerde is ontstaan, wordt er geloot. De lijst met geïnteresseerde wordt vanuit Negometrix in Excel ingevoerd, in dezelfde Excel sheet staat ook de groslijst. Als een aannemer al eerder een opdracht heeft uitgevoerd of heeft meegedaan in de gunningprocedure, is de EMVI score van die aannemer opgenomen in de Excel sheet in de vorm van de PP. De PP wordt aan de hand van de EMVI score uit eerdere opdrachten aangepast. Dit kan een verschil maken van +1 tot -1 punt op de PP. De PP is van invloed op de kans die de aannemer heeft om te worden ingeloot. Het is niet zo dat een aannemer die nog nooit een opdracht heeft uitgevoerd voor de gemeente, een kans van 0 heeft. Door gebruik te maken van een multiplier heeft elke aannemer een kans die groter is dan nul. Echter hoe vaker een aannemer een opdracht heeft uitgevoerd, of heeft meegedaan aan een gunningprocedure en hoe hoger het EMVI cijfer was, des te meer kans de aannemer maakt op de uitnodiging. Als de loting is voltooid wordt er een proces-verbaal opgesteld van de loting en verstuurd naar de geïnteresseerde. De aannemer die is ingeloot ontvangt hierbij ook het contract. Afhankelijk van de aard van de opdracht of de hoogte van de raming worden er 3 tot 5 aannemers ingeloot.

3.3.1.3 Fase 3: Contracteren

De laatste fase van de aanbesteding is het contracteren van een opdrachtnemer. Om tot een contract te komen worden eerst de kwaliteitsaspecten uit het plan van aanpak beoordeeld door een beoordelingsteam. Nadat de EMVI is bepaald wordt er een contract opgesteld.

Beoordelen van de EMVI

De gunning van de opdracht geschiedt op basis van de vooraf bekendgemaakte gunningsleidraad. Als eerste wordt er een beoordelingsteam vastgesteld, deze bestaat uit 3, 4 of 5 leden. Deze beoordelen individueel de plannen van aanpak die de verschillende aannemers hebben ingestuurd. Voor het beoordelen van de inschrijvingen mogen de beoordelaars de cijfers 1-3-6-9-10 gebruiken. Deze spreiding wordt gebruikt omdat dit kan helpen bij de terugkoppeling naar de aannemers. Chen raad aan om een andere verdeling van de cijfers te kiezen dan de verdeling 1 t/m 10 (Chen, 2014). De reden hiervoor is dat mensen vaak geneigd zijn om een 6 of 7 te geven. Dit leidt tot veel dezelfde scores bij de beoordeling, het onderscheidende vermogen blijft gewaarborgd door te kiezen voor de verdeling 1-3-6-9-10. Tijdens een beoordelingsoverleg (zie bijlage C.V) worden de scores naast elkaar gelegd, en worden er onderbouwingen gegeven voor de toegekende scores. Aan een beoordelingsoverleg doen experts mee die kennis hebben van de verschillende onderdelen waarop beoordeelt word. Als hierover consensus is bereikt worden de scores ingevuld in een Excel sheet en worden de fictieve kortingen bekend. Nadat de kwaliteitscriteria zijn beoordeeld worden de enveloppen met prijzen opengemaakt en ook ingevuld in het model. Uiteindelijk wordt de opdracht gegund aan de inschrijver die de laagste evaluatieprijs (inschrijfprijs – fictieve korting) heeft.

⁹ Zie begrippenlijst

¹⁰ Zie begrippenlijst

3.3.2 Meerwaarde bij asphaltprojecten (kwalitatief)

Vanuit de publieke taak die de gemeente Apeldoorn heeft, is er bij veel projecten sprake van het vergroten van de maatschappelijke welvaart d.m.v. optimaliseren van de maatschappelijke baten en het minimaliseren van de maatschappelijke kosten (meerwaarde creëren, zie ook paragraaf 2.3.). Door het gebruik van EMVI worden aannemers gestimuleerd om meer kwaliteit te leveren (Hardeman, 2013). Dit heeft (in)direct invloed heeft op maatschappelijke baten. De maatschappelijke baten die van toepassing zijn op de asphaltprojecten zijn projectspecifiek en daarmee zeer uiteenlopend. In deze paragraaf zal als eerste de termen maatschappelijke baten en OEI systematiek worden beschreven. Vervolgens zal er een lijst worden opgesteld met waardebegrippen en bepalingsmethodes die betrekking hebben op asphaltprojecten. Deze paragraaf is het resultaat van een literatuurstudie naar de meerwaarde bij asphaltprojecten.

3.3.2.1 Maatschappelijke kosten en baten

Maatschappelijke baten kunnen voortvloeien uit verschillende soorten effecten. Deze effecten zijn onderverdeeld in directe, indirecte en externe effecten. Deze effecten kunnen zowel positief (baten) als negatief (kosten) zijn. Bij een Kosten Baten Analyse (KBA) worden deze effecten tegen elkaar afgewogen en ontstaat er een totaal beeld van een maatregel of werk. Een positief saldo van een KBA betekent dat er maatschappelijke welvaart optreedt, een negatief saldo betekent dat de maatschappelijke welvaart afneemt.

Zoals hierboven reeds genoemd kunnen we de effecten die voortkomen uit een infrastructureel project indelen in een drietal categorieën; directe, indirecte en externe effecten. Directe effecten zijn effecten die direct met het goed of dienst te maken hebben. Bijvoorbeeld de kosten van de materialen of de assemblagekosten van een goed. Indirecte effecten hebben betrekking op de omgeving (Bouma, Dreschler, Jonkhoff, Luiten, & Reijs, 2006). Zowel directe als indirecte effecten betreffen prijsde effecten. De laatste categorie betreft niet prijsde effecten; externe effecten. Hierbij kan er worden gedacht aan effecten op natuur en milieu.

3.3.2.2 OEI systematiek

Binnen het bedrijfsleven wordt er verwacht dat de bedrijven er alles aan doen om het rendement voor de aandeelhouders zo hoog mogelijk te maken (Copeland, 2003). Bij de gemeente Apeldoorn kan i.p.v. de aandeelhouders, de belastingbetaler worden gelezen. Alle projecten die de gemeente Apeldoorn uitvoert zouden moeten leiden tot een verhoging van de maatschappelijke welvaart. Vanuit de OEI (Overzicht Effecten Infrastructuur) systematiek kunnen bouwprojecten worden benaderd. De basis voor deze systematiek is een KBA. De OEI systematiek bepaald op basis van een viertal vraagstukken de maatschappelijke kosten en/ of baten van een project. (Bouma, Dreschler, Jonkhoff, Luiten, & Reijs, 2006). Deze vraagstukken zijn:

1. Bij welke partijen komen de effecten terecht?
2. Zijn de effecten te beprijzen?

3. Houden de effecten een herverdeling in van de maatschappelijke welvaart of een toename?
4. Zijn de effecten direct, of afgeleid van effecten die direct uit het project voortvloeien?

Door als (publieke) opdrachtgever deze vragen te stellen kan er een totaalbeeld worden gecreëerd van de effecten die een project met zich meebrengt. Deze effecten kunnen vervolgens worden gebruikt voor het bepalen van de meerwaarde. Dit kan door de effecten met de SPM of RPM methode te benaderen (zie bijlage B.III).

3.3.2.3 Waardebegrippen en bepalingsmethodes

In tabel 3.6 is een lijst opgenomen met waardebegrippen die van toepassing kunnen zijn op asfaltprojecten. De waarde van deze begrippen is projectspecifiek en subjectief, daarom is er alleen een methode gegeven om deze waarde binnen een project te bepalen. De bepalingsmethoden zijn te vinden in bijlage B.III. De informatie uit de tabel komt voort uit de Quick scan waardekwantificering (Bouma, Dreschler, Jonkhoff, Luiten, & Reijs, 2006). Er heeft een selectie plaatsgevonden op waardebegrippen uit de volledige tabel t.b.v. de toepassing bij asfaltprojecten. Om meerwaarde te kunnen creëren voor de belanghebbenden zal er bij het opstellen van de criteria aandacht moeten worden geschonken aan deze waardebegrippen. Deze bepalen uiteindelijk de meerwaarde van het project. De tabel is weergegeven op de volgende pagina.

Tabel 3.6
Waardebegrippen
(Quick scan
waardekwantificerin
g, 2006)

Waardebegrip	Toelichting	Bepalingsmethode
Belevingswaarde	Bij asfalt onderhoud projecten speelt belevingswaarde naast veiligheid een grote rol. Hoe ervaart de eindgebruiker het nieuwe asfalt?	Reiskostenmethode
Constructieve of technische waarde. (veiligheid)	De constructieve waarde bepaald in hoeverre de constructie het vermogen heeft om belastingen te weerstaan. Dit heeft een directe invloed op de onderhoudskosten en de veiligheid.	NEN normen: Comfort, belastingafdracht, schadeprofielen etc.
Ecologische waarde	Door het aanleggen van een weg door een natuurgebied kunnen er negatieve ecologische effecten ontstaan.	Revealed Preference Method: Op basis van natuuronderzoek kan het effect van de weg worden bepaald.
Functionele waarde	Een weg vervult een bepaalde functie. Dit waardebegrip bepaald in hoeverre de weg voldoet aan deze functie.	Marktprijzen of Stated Preference Method: hoeveel heeft men over voor een bepaalde functie?
Gebruikerswaarde	Hoe ervaren de gebruikers de weg. Bijvoorbeeld tevredenheid en mate van inbreng tijdens proces.	Stated Preference methode. Op basis van contingent valuation.
Omgevingswaarde	Invloed van een weg op de omgeving, zowel tijdens uitvoering als tijdens het gebruik van de weg. Bijvoorbeeld fysieke barrière, visuele hinder en geluidsoverlast.	Stated Preference Method. Op basis van conjoint analyses. Hierbij worden verschillende uitvoerings- scenario's voorgelegd en mogen individuen hun waardering geven.
Transport en verkeerswaarde.	De maatschappelijke waarde van een degelijke weginfrastructuur.	Reiskostenmethode

3.4

SAMENVATTING

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid zoals dat in de huidige vorm is ingericht m.b.t. EMVI aanbestedingen sluit aan bij de doelstellingen van de gemeente. Er zijn echter wel een aantal interessante aspecten gevonden binnen dit beleid. Zo blijkt uit de kwantitatieve analyse van 36 projecten dat er tijdens de aanbestedingen veel focus wordt gelegd op de kwaliteit van het proces. In de figuren uit paragraaf 3.2 is dit te zien. Het criterium *omgevingsmanagement* is het meest gebruikte en hoogst gewaardeerde criterium. Het criterium *kansen* is daarentegen het criterium waar de inschrijvers het laagst op scoren. Als we dieper inzoomen op het criterium omgevingsmanagement zien we dat dit enkel betrekking heeft op het proces. De kortingen die hierbij worden uitgedeeld zijn daarbij erg hoog in vergelijking met de overige criteria en de inschrijvers scoren gemiddeld het hoogst op dit criterium. De criteria die betrekking hebben op de kwaliteit van het product zijn bij bijna alle aanbestedingen verdrongen naar de 2^{de} plaats en hebben plaats gemaakt voor een proces criteria.

Bij het inkoopproces van het ingenieursbureau zijn er een aantal deelprocessen van belang zijn om de aanbesteding in goede banen te leiden en het beoogde doel na te

streven. De deelprocessen in dit hoofdstuk zijn geselecteerd op basis van importantie voor de uitkomst van de aanbesteding. Deze deelprocessen zijn; het opstellen van de EMVI criteria, het selecteren van aannemers, het beoordelen van de inschrijvingen en het integraal aanbieden van de opdrachten aan het interne ingenieursbureau. Het deelproces dat betrekking heeft op de selectie van aannemers is bij de gemeente Apeldoorn gebaseerd op een loting systeem en sluit daardoor erg goed aan bij de eisen die worden gesteld in de gids proportionaliteit. Bij het integraal aanbieden van de opdrachten binnen het ingenieursbureau gaat op dit moment nog tijd verloren doordat de projectleider vaak nog achteraf verzoeken krijgt voor aanpassingen. Dit heeft een overlap met het opstellen van de EMVI criteria. Dit komt doordat het opstellen van de EMVI criteria een iteratief proces is. Om echte meerwaarde te kunnen creëren moeten alle behoeften van de belanghebbenden bekend zijn voordat de criteria worden opgesteld. Deze criteria kunnen dan namelijk afgestemd worden op de behoeftes. Hier zal in hoofdstuk 4 meer aandacht aan worden besteed.

Voor het creëren van meerwaarde moet er worden gekeken naar de maatschappelijke kosten en baten van een asfaltproject. Maatschappelijke kosten en baten kunnen voortvloeien uit verschillende effecten. Deze effecten zijn onder te verdelen in direct, indirect en extern. Deze effecten hebben te maken met de waardebegrippen die zijn beschreven in tabel 3.6. In deze tabel is te zien dat de meerwaarde bij asfaltprojecten voornamelijk terug te vinden is in het product en in mindere mate in het proces. Het verhogen van de waarde van deze begrippen leidt tot een verhoging van de maatschappelijke baten van een asfaltproject. Om te kunnen bepalen waar het accent moet komen te liggen bij deze waardebegrippen zal de waardering van de belanghebbenden moeten worden geïnventariseerd. Dit kan door middel van een enquête op basis van de SPM methode.

Terugkijkend op de hoofdvraag van dit onderzoek kan er worden gesteld dat er zorgvuldig extra geld is uitgegeven aan kwaliteit, echter hebben de gebruikte criteria niet direct geleid tot de creatie van meerwaarde omdat de focus voornamelijk ligt op de kwaliteit van het proces en minder op de kwaliteit van het product.

4. ANALYSE

Dit hoofdstuk zal de analyse van de onderzoeksresultaten bevatten. Ten eerste zullen de knelpunten en kansen die volgen uit de belangrijkste deelprocessen worden toegelicht. Deze deelprocessen zijn reeds besproken in paragraaf 3.4. Vervolgens zal de focus van het IB op proces criteria verder worden geanalyseerd. Hierbij zullen ook de waardebegrippen uit paragraaf 3.4 een rol spelen. Als laatste zullen er vanuit de analyse m.b.t. het inkoopproces en de proces/ product criteria nieuwe EMVI criteria worden opgesteld die moeten bijdragen aan het creëren van meerwaarde voor de belanghebbenden. Hierbij zal ook een aanzet worden gegeven voor het beoordelen van de EMVI plannen. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting van de belangrijkste punten.

4.1 KNELPUNTEN INKOOPPROCES ASFALTWERKEN

Het grootste deel van inkoopproces bij de gemeente Apeldoorn is op een zorgvuldige wijze ingevuld. Echter zijn er nog aspecten uit de procedure die verbeterd kunnen worden. Uit de vier interviews die gevoerd zijn met de teammanager, een projectleider de inkoopspecialist en de EMVI redacteuren van de Koninklijke BAM zijn een aantal aspecten naar voren gekomen die knelpunten veroorzaken. In deze paragraaf zullen deze knelpunten worden toegelicht en zal er een aanzet worden gegeven naar de mogelijke verbeteringen in het inkoopproces die deze knelpunten met zich mee brengen. Deze analyse zal per fase worden uitgevoerd.

4.1.1 Fase 1: Specificeren

Knelpunt 1: Behoeftes

Bij EMVI is het van groot belang dat de behoefte van de stakeholders van een project duidelijk zijn voordat er wordt gestart met het opstellen van de minimeisen, randvoorwaarden en gunningscriteria. Er is een knelpunt bij de overdracht van de opdracht tussen de interne opdrachtgever en het ingenieursbureau binnen de gemeente Apeldoorn. Idealiter zouden de behoeftes die de stakeholders hebben bij een opdracht al bekend zijn voordat de opdracht binnen komt bij het ingenieursbureau. Op deze manier kan er bij het verder specificeren en aanbesteden van de opdracht meer rekening worden gehouden met de verschillende belangen die meespelen. Dit is onderdeel van het voortraject van een inkoopproces zoals deze in de literatuur is beschreven (zie bijlage B.I). De projectleiders zijn op dit moment veel tijd kwijt met het inventariseren van de behoeftes van de stakeholders en de interne opdrachtgever(s) (Alkas, 2015).

De mogelijke verbetering die hierop van toepassing is, is in een vroeg stadium van het inkoopproces een stakeholder analyse uit te laten voeren. Hierdoor kan er efficiënter meerwaarde worden gecreëerd voor de inwoners van Apeldoorn, omdat de behoefte dan kan worden vertaald in de EMVI criteria. Dit sluit aan bij de visie van de gemeente Apeldoorn.

Knelpunt 2: Integrale aanpak

De integrale aanpak zoals deze op dit moment is ingericht heeft niet het gewenste effect tijdens het inkoopproces. Het knelpunt dat hierdoor ontstaat is dat projectleiders op willekeurige momenten verzoeken krijgen van andere eenheden en teams binnen de gemeente om nog iets aan te passen in het ontwerp. Een ander probleem dat van toepassing is op dit knelpunt is dat de gemeente geen eenduidigheid uitstraalt in de richting van zijn inwoners. Doordat er veel verschillende eenheden en teams zijn die elk hun eigen budget hebben ontstaan er moeilijke situaties. De projectleider houdt zich deels bezig met het inventariseren van behoeftes die spelen onder de inwoners. Echter heeft de projectleider geen budget om problemen aan te pakken die vallen onder de verantwoordelijkheid van andere eenheden. Hierdoor kan de projectleider geen toezeggingen doen. Wanneer de betreffende belanghebbende echter naar de eenheid gaat die hiervoor wel verantwoordelijkheid draagt, is er wel budget beschikbaar om het probleem aan te pakken (Alkas, 2015). Dit kan voor de belanghebbende een verkeerd beeld oproepen van de publieke taak die de gemeente heeft. De mogelijke verbetering die hierop van toepassing is, is reeds genoemd onder knelpunt 1 en betreft het uitvoeren van een stakeholderanalyse tijdens het voortraject van de aanbesteding. Binnen de gemeente is er reeds begonnen met het aanbieden van integrale opdrachten aan het ingenieursbureau zodat de bovenstaande problemen worden opgelost in het voortraject.

Knelpunt 3: Gunningscriteria

Dit knelpunt sluit deels aan bij knelpunt 1 uit deze paragraaf. Door de beperkte kennis bij de aannemer over de behoeftes van de opdrachtgever en de inwoners van gemeente Apeldoorn wordt het gericht creëren van meerwaarde bemoeilijkt. De gemeente Apeldoorn gebruikt op dit moment bij uitvragen met behulp van EMVI een vaste set van criteria (zie bijlage D.III). Dit is ontstaan in de afgelopen 2 jaar dat de gemeente EMVI heeft toegepast. De enige variabele factor in dit geheel zijn de fictieve kortingen die hiermee verdient kunnen worden, deze worden door het projectteam bepaald. Voor de aannemer is de werkelijke behoefte en de verhouding tussen deze behoeftes (EMVI criteria) dus onbekend (Nijenhuis, Lubbers, Leuvenink, & Schoonen, 2015).

Een kans die hier op van toepassing kan zijn is het verder opsplitsen van de EMVI criteria in meerdere onderdelen. Hierdoor kan er per project gericht worden uitgevraagd door de gemeente Apeldoorn. Dit wordt gerealiseerd door het bepalen van de onderlinge verhoudingen tussen de hoofd- en subcriteria. Ook is het voor de aannemer duidelijker wat de gemeente belangrijk vindt binnen een project. Een voorbeeld staat in tabel 4.1.

Tabel 4.1
Splijting EMVI
criteria

Hoofdcriterium	Subcriteria
Omgevingsmanagement	Toegankelijkheid bestemmingsverkeer en hulpdiensten
	Geluidshinder
	Verkeershinder
	klachtenafhandeling

4.1.2 Fase 2: Selecteren

Knelpunt 4: Documenteren

Op dit moment wordt er gebruik gemaakt van Negometrix tijdens de fases aankondiging en aanmelden. Na deze fases zijn er verschillende methodes die worden gehanteerd. Het selecteren geschiedt per loting in Excel, de bestekken worden verstuurd per post of E-mail en de nota van inlichtingen wordt vergaard per E-mail. Deze spreiding in methodes vormt een knelpunt. Het documenteren van een aanbesteding kost hierdoor meer tijd en is daarmee niet efficiënt. Met zicht op kortere doorlooptijden is het van belang dat dit knelpunt wordt opgelost.

De mogelijke verbetering die hierop van toepassing is, is het integreren van Negometrix in het volledige inkoopproces binnen de gemeente Apeldoorn. Er is contact geweest betreffende het lotingsysteem met de producent van Negometrix. Echter kan dit niet worden geïmplementeerd in Negometrix omdat het te specifiek is voor de gemeente Apeldoorn (Assink, 2015). De overige fases van het inkoopproces zouden wel via Negometrix kunnen geschieden. Hierdoor wordt de splitsing in methodes ingeperkt en dit komt ten goede van de documentatie en snelheid van een inkoopproces. Hier is reeds mee gestart binnen het ingenieursbureau (Lubberhuizen, 2015).

4.1.3 Fase 3: Contracteren

Knelpunt 5: Gunnen (beoordelen)

Het laatste knelpunt dat naar voren is gekomen tijdens de analyse is de eenduidigheid in het beoordelen van de EMVI. Het beoordelen geschiedt in teams waar 3, 4 of 5 mensen aan deelnemen. Echter bestaat er bij het geven van cijfers onduidelijkheid over welk cijfer er moet worden toegekend wanneer er geen meerwaarde wordt gecreëerd door de aannemer. Wordt er bij een EMVI plan dat geen meerwaarde bied een 1 toegekend of een 6? In bijlage C.V staat dit probleem ook beschreven.

Het tweede probleem is de tekst of gegevens waarop beoordeeld wordt. Nu is het soms het geval dat er wordt beoordeeld op eerdere ervaringen met aannemers. Er wordt dan vanuit gegaan dat het niet letterlijk is opgeschreven maar dat de aannemer dat wel bedoeld. Dit zorgt voor problemen in de daaropvolgende fases, bijvoorbeeld bij het vormen van een contract en het controleren van de uitvoering. Het plan van aanpak is onderdeel van de overeenkomst die de gemeente Apeldoorn sluit met de winnende partij. De tekst uit het plan van aanpak wordt dan dus een contractuele bepaling waar men tijdens de uitvoering op kan terugvallen. Als er fictieve korting is uitgedeeld aan een partij op basis van een aanname of vermoede kan dat tot problemen leiden bij het handhaven van de overeenkomst en het uitdelen van sancties.

De mogelijke verbetering die hierop van toepassing is, is het opstellen van een document waarin de regels omtrent beoordelen zijn opgenomen. Welke cijfers worden wanneer toegekend en waarop beoordeeld men? Dit document kan bijdragen aan een effectiever sanctiebeleid en een betere juridische basis voor dit sanctiebeleid. Ook bij eventuele geschillen met aannemers kan een duidelijke regelgeving omtrent beoordelen bijdragen aan een positieve uitkomst.

4.2 PRODUCT VS. PROCES CRITERIA

In de resultaten van hoofdstuk 3 is duidelijk geworden dat het extra geld dat besteed is aan kwaliteit voornamelijk is besteedt aan de kwaliteit van het proces. Dit is af te leiden uit de weging en score van het criterium *omgevingsmanagement*. De focus op de kwaliteit van het proces binnen het ingenieursbureau heeft 2 oorzaken.

Ten eerste is het interne ingenieursbureau de instantie die de aanbesteding en uitvoering begeleid en monitort. Het aspect “ontzorgen van de gemeente” brengt dus voornamelijk kostenbesparingen binnen het IB met zich mee, en leidt daarmee dus tot meerwaarde. De tweede oorzaak is het gebruik van RAW bestekken bij asfaltprojecten. Door het gebruik hiervan bepaald de gemeente het uiteindelijke product. De kwaliteit van het product is dus afhankelijk van het RAW bestek en de uitvoering. Hierom wordt er extra focus gelegd op de kwaliteit van het proces.

Het gevolg van de focus op het proces is dat er niet volledig gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die de aanbestedingsmethode EMVI met zich meebrengt. De meerwaarde bij asfaltprojecten gaat voornamelijk zitten in het product. Dit is af te leiden uit de waardebegrippen uit tabel 3.6. Doordat het product in grote mate wordt bepaald door het RAW bestek is het van groot belang dat dit goed wordt opgesteld. Echter heeft de aannemer tijdens de uitvoering wel degelijk invloed op de kwaliteit van het product. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het soort machine, de ervaring van de uitvoerder of de kwaliteit van het mengsel dat wordt gebruikt. Deze aspecten bepalen de meerwaarde die de aannemer kan bieden op het product.

Door de kwaliteit van het product te vergroten ontstaan er andere voordelen die niet direct meetbaar zijn voor het IB. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een daling van de onderhoudskosten, deze effecten zijn niet meetbaar voor het IB maar wel voor andere afdelingen binnen de gemeente.

4.2.1 Selectiecriteria

Uit de kwantitatieve analyse is af te leiden dat de criteria *omgevingsmanagement* en *certificaten* niet meer onderscheidend zijn tijdens een EMVI aanbesteding. Steeds meer aannemers bezitten de benodigde certificaten, bijvoorbeeld omdat andere opdrachtgevers deze vereist stellen bij een aanbesteding. Ook het onderdeel *omgevingsmanagement* is niet meer onderscheidend omdat aannemers precies weten wat de gemeente verwacht van de aannemers bij dit criterium. Hierom is het raadzaam om deze criteria in steeds grotere mate op te nemen in het moederbestek dan wel te gebruiken als selectiecriteria.

Het voordeel van het gebruik van selectiecriteria met bovengenoemde criteria, is dat de aannemers die door deze procedure heen komen beschikken over een goed ingericht omgevingsmanagement en de benodigde certificaten. Hiermee kan de gemeente goede aannemers belonen voordat de loting plaatsvindt, dit kan weer leiden tot een betere relatie met deze aannemers. Ook wordt hierdoor de kwaliteit van het proces vooraf gewaarborgd en kan de gunningsprocedure zich meer richten op de kwaliteit van het product zonder dat de kwaliteit van het proces hieronder leidt.

4.2.2 Inventariseren behoeften

Naast het belang van een kwalitatief hoogwaardig product is het belangrijk dat er draagvlak wordt gecreëerd bij de belanghebbenden. Dit kan worden gerealiseerd door de belanghebbenden te laten meedenken bij het opstellen van de EMVI criteria en hun wegingen. Vanuit de SPM methode (zie bijlage B.III) kan er een enquête worden opgesteld die de belanghebbenden vraagt naar de waardering van de effecten die voortkomen uit een project. Hiermee moet de focus vooral liggen op het verschil tussen de kwaliteit van het proces en product. Ook moeten de belanghebbenden vooraf goed geïnformeerd worden over de gevolgen van de focus op het product/ proces. Dit is noodzakelijk om een bruikbaar resultaat te krijgen uit de enquête. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de volgende stelling:

Bij een grote focus op de kwaliteit proces is er minder focus op de kwaliteit van het product. Doordat het proces van hoge kwaliteit is zult u tijdens de uitvoering weinig hinder ondervinden van het project. Echter doordat de kwaliteit van het product lager uitvalt moet over 5 jaar de weg opnieuw worden vervangen. Dit kan verlengt worden met 5 jaar, echter is er dan tijdens de uitvoering meer hinder. Welke focus heeft uw voorkeur?

Hiermee wordt niet alleen draagvlak gecreëerd voor het beleid van de gemeente maar het zal ook bijdragen aan het gericht creëren van meerwaarde voor de belanghebbenden omdat de behoeften bekend zijn.

4.3 NIEUWE CRITERIA

Tijdens de evaluatie van het inkoopproces binnen de gemeente Apeldoorn kwam naar voren dat er vaak dezelfde criteria worden gebruikt met (bijna) identieke beschrijvingen. Tijdens een gesprek bij de Koninklijke BAM (Gespreksinterview Koninklijke BAM, 2015) kwam dit ook ter sprake. Door de geringe wisseling in criteria is het voor opdrachtgevers lastig om te bepalen wat de gemeente Apeldoorn van ze verlangt (zie ook knelpunt 3). Om beter te kunnen inspelen op de behoeften van de belanghebbenden is er een nieuwe set EMVI criteria vereist. Deze set kan ook bijdragen aan de terugkoppeling naar de aannemers. Door gericht kwaliteit en prestatie uit te vragen kan er gericht worden beoordeeld. Dit heeft een positief effect op de terugkoppeling omdat er duidelijk is welke subcriteria wel en niet voldoende waren.

4.3.1 Methode van opstellen

De basis voor de nieuwe set EMVI criteria is een enquête die is gehouden binnen het ingenieursbureau van de gemeente. In bijlage F is deze enquête opgenomen. De verschillende experts binnen het ingenieursbureau is gevraagd om punten toe te kennen aan de verschillende subcriteria die vanuit hun expertise belangrijk werden geacht. Op basis hiervan kan het belang van de verschillende subcriteria worden vastgesteld. Echter is de weging van criteria zeer projectspecifiek is en daarom niet geheel vooraf is vast te stellen. Hierom is er besloten de criteria zoals deze in de enquête zijn uitgevraagd op te nemen in de nieuwe lijst criteria op volgorde van importantie. De tool die ontwikkeld wordt met deze nieuwe EMVI criteria is bedoeld voor de projectteams. Deze kunnen per

project kijken welke criteria relevant zijn. Op basis van de projectspecifieke eigenschappen en de behoefte kan er vervolgens een weging aan worden gehangen. De lijst kan worden gezien als een “menukaart” die gebruikt kan worden bij het opstellen van de gunningscriteria. Er zijn een aantal uitgangspunten vastgesteld voordat de lijst is opgesteld.

1. Er wordt een scheiding gemaakt tussen hoofd en subcriteria, omdat:
 - a. De beschrijvende tekst bij de huidige EMVI criteria duidt op verschillende aspecten binnen het criterium maar geeft geen aanzet tot de verhoudingen tussen deze criteria.
 - b. De behoefte van de opdrachtgever en de inwoners op deze manier gericht kan worden uitgevraagd tijdens een aanbesteding.
2. De nieuwe criteria moeten zoveel mogelijk SMART¹¹ worden geformuleerd.

In tabel 4.2 is de lijst met EMVI criteria opgenomen. In de eerste kolom staat het hoofdcriterium, dit komt grotendeels overeen met de huidige set EMVI criteria bij de gemeente Apeldoorn. Het percentage dat is weergegeven is een leidraad voor het verdelen van de weging, dit komt voort uit de enquête. De tweede kolom bevat de uitsplitsing naar subcriteria. De volgorde (van importantie) die in kolom drie is weergegeven is ook bepaald aan de hand van de enquête. De laatste kolom betreft het soort criterium; kwaliteit of prestatie.

Tabel 4.2
Splitsing criteria

Hoofdcriterium	Subcriterium	#	Soort criterium
Omgeving (30%)	Toegankelijkheid bestemmingsverkeer	1	Prestatie
	Informatieverstrekking omgeving	2	Kwaliteit
	Communicatie belanghebbenden	3	Prestatie
	Klachtenafhandeling	4	Prestatie
Fasering (25%)	Verkeershinder	1	Kwaliteit
	Haalbaarheid en planning	2	Kwaliteit
	Doorlooptijd project	3	Prestatie
Asfalt (30%)	Kwaliteit mengsel	1	Kwaliteit
	Aansluitingen op bestaand asfalt	2	Kwaliteit
	Stopmomenten en machines	3	Kwaliteit
	Ervaring werknemers aannemers	4	Kwaliteit
	Toegevoegde producten t.b.v. kwaliteit	5	Kwaliteit
	Onderhoudskosten	6	Kwaliteit
Kansen (10%)	Minderkosten en gelijke kwaliteit	1	Kwaliteit
	Gelijke kosten meer kwaliteit	2	Kwaliteit
	Meerkosten en meer kwaliteit	3	Kwaliteit
Proces (5%)	Projectbeheersing (risico's)	1	Kwaliteit
	Veiligheid proces	2	Kwaliteit

In het vervolg van deze paragraaf zullen de beschrijvingen van de subcriteria zijn opgenomen. Hierin zal bij de prestatiecriteria ook de Kritieke Prestatie Indicator (KPI) worden beschreven die kan worden gebruikt voor het controleren en sanctioneren van de aannemer en het bepalen van het gunningsvoordeel. De kwaliteitscriteria worden beoordeeld door een jury. De teksten die bestemt zijn voor de gunningsleidraad zijn opgenomen in bijlage G.

¹¹ Zie Begrippenlijst

4.3.2 Hoofdcriteria omgeving

Toegankelijkheid Bestemmingsverkeer

In de enquête kwam *toegankelijkheid van bestemmingsverkeer* als belangrijkste subcriterium van het hoofdcriterium *omgeving* uit de bus. Onder toegankelijkheid van bestemmingsverkeer wordt verstaan dat bedrijven, bewoners en bezoekers tijdens de uitvoering hun bestemming zonder hinder kunnen bereiken. *Toegankelijkheid bestemmingsverkeer* is een prestatiecriterium. Hierom kunnen we een KPI opstellen die kan worden gebruikt om het criterium te beoordelen en om eventuele sancties uit te rekenen.

De KPI die voor dit criterium kan worden gebruikt is; het aantal dagen dat de bedrijven en woningen in de projectomgeving niet bereikbaar zijn tijdens de uitvoering. Als het aantal dagen dat de woningen en bedrijven niet bereikbaar zijn gelijk is aan het minimum dat de gemeente Apeldoorn heeft gesteld, wordt de maximale fictieve korting toegekend. Afhankelijk van het projectspecifieke belang van dit criterium wordt er per dag dat de woningen niet bereikbaar zijn een mindering op de fictieve korting in rekening gebracht. Belangrijk hierbij is dat er vooraf wordt bepaald wat het maximaal aantal dagen mag zijn dat de bedrijven en woningen niet bereikbaar zijn. Dit is de ondergrens van het criterium, er wordt dan geen fictieve korting toegekend. Het verband van de fictieve korting tussen minimaal en maximaal is lineair. In vergelijking 4.1 wordt dit verband weergegeven.

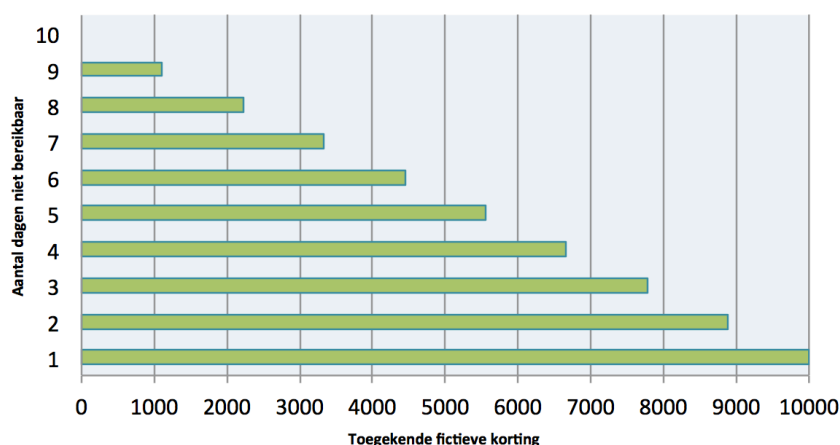
VB. 1

- K = Te behalen fictieve korting
- A = Aantal dagen niet bereikbaar (PvA)
- Ma = Maximaal aantal dagen niet bereikbaar
- Mi = Minimaal aantal dagen niet bereikbaar

Vergelijking 4.1
Toegankelijkheid
bestemmingsverkeer

$$\text{Fictieve korting} = K - (A - Mi) * \left(\frac{K}{Ma - Mi} \right)$$

KPI toegankelijkheid bestemmingsverkeer



Figuur 4.1
KPI Bestemmingsverkeer

In figuur 4.1 is een voorbeeld gegeven waarbij het minimale aantal dagen dat de bedrijven en woningen niet bereikbaar mogen zijn, gelijk is aan 1. Dit kan worden bepaald aan de hand van de fasering. Als er blijkt dat er bij een bepaald soort werkzaamheden (bijv. asfalteren) geen mogelijkheid is tot het bereikbaar houden van de woningen en bedrijven kan er worden besloten om minimaal 1 dag de weg af te sluiten t.b.v. de uitvoering, dit is aan de gemeente Apeldoorn. Het maximale aantal dagen is vastgesteld op 10, dit is ook te bepalen door de gemeente Apeldoorn. Het is aan de aannemer hoeveel dagen hij de weg afsluit. De maximale fictieve korting voor dit subcriterium in dit voorbeeld is €10.000. Door middel van vergelijking 4.1 kan de fictieve korting worden berekend.

Doordat de fictieve korting met behulp van een formule is berekend kan er op basis van dezelfde formule ook een sanctie worden uitgerekend. De formule die hiervoor kan worden gebruikt is weergegeven in vergelijking 4.2 en 4.3.

VB. 2

K	= Te behalen korting
A	= Aantal dagen niet bereikbaar (PvA)
Aw	= Werkelijk aantal dagen niet bereikbaar
Ma	= Maximaal aantal dagen niet bereikbaar
Mi	= Minimaal aantal dagen niet bereikbaar

Vergelijking 4.2
Sanctie (1)

$$\text{Sanctie (€)} = (Aw - A) * \left(\frac{K}{Ma - Mi} \right)$$

Een aannemer heeft in zijn plan van aanpak gesteld dat de weg 3 dagen dicht zou zijn voor bestemmingsverkeer. In werkelijkheid blijkt dit 7 dagen te zijn. De overige waarden zijn hetzelfde als in VB 1. De bijbehorende sanctie voor de aannemer bedraagt:

Vergelijking 4.3
Sanctie (2)

$$\text{Sanctie(€)} = (7 - 3) * \left(\frac{10000}{10 - 1} \right) = €4444, -$$

Informatieverstrekking omgeving

De informatieverstrekking richting de omgeving is bij veel projecten een belangrijk aspect. Dit is een kwaliteitscriterium. De beoordeling van dit criterium heeft te maken met de kwaliteit van de informatieverstrekking, het soort informatie en de methode waarop dit gebeurt. In de gunningsleidraad kan een fictieve korting worden toegekend aan de aannemers die kwalitatief goed en op een heldere manier communiceren naar de omgeving. Om het SMART te maken kan de projectleiding een minimum vaststellen waaraan moet worden voldaan. Dit kan te maken hebben met de methode of de kwaliteit van de communicatie. Afhankelijk van de extra kwaliteit die de inschrijvers bieden bovenop het minimum ontvangen ze fictieve korting. Tijdens de beoordeling kan er ook gelet worden op projectspecifieke aspecten. Bijvoorbeeld een asfaltonderhoud project nabij een bejaardenflat. Als de aannemer ervoor kiest om dan zijn informatieverstrekking volledig via social media te laten verlopen zullen er veel bewoners uit de flat zijn die dit niet mee krijgen.

Communicatie belanghebbenden

Dit subcriterium is een prestatiecriterium. Bij dit subcriterium gaat het vooral om de communicatie tussen de hoofduitvoerder en de projectleider. Bij de uitvraag kan de projectleider besluiten hoe vaak hij contact wil hebben met de uitvoerder en op welke manier dit moet gebeuren. Dit kan worden opgenomen in de uitvraag als maximum. In de praktijk zal dit vooral neerkomen op het aantal rapportages en bouwvergaderingen. Dit kan prestatiegericht worden uitgevraagd. Aan de hand van het maximum dat de projectleider heeft gesteld en de totale fictieve korting van dit subcriterium kan dan de fictieve korting per onderdeel worden bepaald. De KPI hiervoor kan als volgt worden verwoord:

Voor elke op tijd ingezonden rapportage ontvangt de inschrijver €.. euro fictieve korting, tot een maximum van ... rapportages.

Voor elke bouwvergadering ontvangt de inschrijver €... fictieve korting tot een maximum van ... bouwvergaderingen.

In het plan van aanpak dient de inschrijver op te nemen wanneer er rapportages worden verstuurd en wanneer de bouwvergaderingen plaatsvinden. De sanctie voor het niet of te laat versturen van een kwalitatief hoge rapportage kan worden vastgesteld op de ontvangen fictieve korting per rapportage, voor bouwvergaderingen idem. De kwaliteit van de communicatie wordt bepaald door de projectleider.

Klachtenafhandeling

Het subcriterium *klachten afhandeling* heeft vooral te maken met het ontzorgen van de gemeente Apeldoorn en de tevredenheid van de inwoners omtrent de afhandeling. Aangezien veel aannemers al een degelijk klachtenafhandeling systeem hebben is het niet zozeer interessant hoe de aannemers dit gaan doen, maar eerder met welke intentie en kwaliteit ze dit uitvoeren. Hier ligt dus een controlerende taak bij de gemeente. Voor de fictieve korting kan een bedrag worden vastgesteld tussen de 5000-10000 euro. De beoordeling van dit subcriterium geschiedt door het beoordelingsteam. Als de aannemer kan aantonen dat hij een degelijk systeem heeft dat binnen de gestelde termijn klachten kan afhandelen ontvangt hij fictieve korting. Voor de controle van dit criterium en het daarbij horende sanctiebeleid kan er een KPI worden opgesteld. Deze KPI gaat uit van de ontvangen fictieve korting van de winnaar en het aantal te verwachten klachten. In het voorbeeld (VB3.) heeft de aannemer 7500 euro fictieve korting ontvangen voor zijn klachtenafhandeling systeem en wordt er op basis van soortgelijke projecten in het verleden een verwacht aantal klachten vastgesteld (hiervoor kan ook een vast aantal worden gehanteerd). Het verwachte aantal klachten is 25. De aannemer heeft 3 klachten te laat in behandeling genomen, hiervoor ontvangt hij een sanctie.

VB. 3

- K = Behaalde fictieve korting
 A = Verwachte klachten
 N = Niet juist afgehandelde klachten

Vergelijking 4.4
 Sanctie klachten

$$Sanctie (\text{€}) = \frac{K}{A} * N \text{ met } (N \leq A)$$

$$\text{Als } (N > A), Sanctie (\text{€}) = K$$

$$Sanctie (\text{€}) = \frac{7500}{25} * 3 = \text{€}900$$

Om erachter te komen of de klacht wel of niet juist is afgehandeld dient de aannemer een systeem open te stellen voor de controle vanuit de gemeente Apeldoorn. Dit kan bijvoorbeeld een Dropbox¹² map of website betreffen. Dit systeem wordt meegenomen in de beoordeling van het criterium. Door de vergelijking uit 4.4 te gebruiken zal de sanctie in verhouding zijn met de behaalde fictieve korting. Als het aantal niet goed afgehandelde klachten het verwachte aantal klachten overschrijdt, zal de behaalde korting als sanctie gelden.

4.3.3

Hoofdcriterium Fasering

Voor dit hoofdcriterium is de opgestelde fasering van de gemeente Apeldoorn van belang. Deze fasering wordt meegegeven bij de uitvraag en aannemers kunnen vervolgens aan de hand van een drietal subcriteria een alternatieve fasering indienen die tot meerwaarde leidt voor de inwoners en overige belanghebbenden. De alternatieve fasering wordt beoordeeld aan de hand van 2 kwaliteitscriteria. De doorlooptijd wordt beoordeeld aan de hand van een KPI.

Verkeershinder

Verkeershinder speelt bij asfaltprojecten een belangrijke rol, er wordt immers aan de weg gewerkt en dat leidt onvermijdelijk tot hinder. Doordat dit criterium te maken heeft met de beleving van de gebruikers is het van subjectieve aard en daarmee lastig te kwantificeren. Om meerwaarde te creëren met behulp van dit criterium zal er moeten worden gekeken hoe de beleving van de gebruiker positief kan worden beïnvloed door het verminderen van de verkeershinder. Een van de manieren om dit te verminderen is het vermijden van veel verschillende configuraties. Met configuraties wordt verstaan het omleiden dan wel anders indelen van de verkeerssituatie. Door het aantal configuraties te verminderen ervaren de gebruikers minder verkeershinder tijdens de uitvoering (Amsterdam, 2014). Een andere manier om de hinder te minimaliseren is het werken in de nachten en weekenden. Er is dan minder verkeer op de weg en dan zal er dus ook minder snel congestie optreden. De aannemer wordt vrij gelaten om andere oplossingen aan te dragen dan de twee die hierboven zijn benoemd. Deze kan hij aandragen in de alternatieve fasering. Dit criterium zal worden beoordeeld door een beoordelingsteam.

¹² www.dropbox.com

Haalbaarheid en planning

Voor dit subcriterium wordt er aan de inschrijvers gevraagd hoe zij ervoor zorgen dat de risico's die voortkomen uit de fasering van het project worden beheerst. Op basis van de meegegeven fasering kunnen de aannemers de risico's inventariseren en met verbeteringen komen. Deze verbeteringen dienen te worden toegelicht en terug te vinden zijn in de referentiefasering. Dit criterium is een kwaliteitscriterium en zal daarom dus worden beoordeeld door het beoordelingsteam.

Doorlooptijd project

De alternatieve fasering die de aannemers indienen bij dit hoofdcriterium kan leiden tot veranderingen in de doorlooptijd van een project. Dit criterium is een prestatiecriterium. De KPI die hierbij hoort is een bepaalde korting per dag of week dat het project korter duurt. Een boete voor een fasering die langer duurt is niet aan de orde aangezien het hier om wensen gaat en niet om eisen. Afhankelijk van de totale raming van een project en de maatschappelijke baten van een kortere doorlooptijd kan er een korting worden vastgesteld per dag of week. Ook zal er een maximaal te behalen korting moeten worden vastgesteld voor dit subcriterium.

VB. 4

A = Aantal dagen korter t.o.v. referentiefasering.

K = Korting per dag

Km = Maximale fictieve korting

Vergelijking 4.5
Doorlooptijd

$$\text{Fictieve korting} = A * K \quad \text{met (fictieve korting} \leq Km)$$

4.3.4

Kwaliteit asfalt

Kwaliteit mengsel

Bij dit criterium moeten aannemers aantonen dat het mengsel dat ze gaan gebruiken geschikt is voor de situatie en dat ze daar ook specifiek naar hebben gekeken. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van berekeningen die de meerwaarde aantonen t.o.v. de standaard. Overige onderdelen die van belang zijn bij de beoordeling zijn; geluid reducerende deklaag bij dezelfde kwaliteit mengsel, textuur uniformiteit en levensduur.

Aansluitingen op bestaand asfalt

Hierbij wordt gekeken naar hoe de aannemer omgaat met de aansluitingen op bestaand asfalt, eigen werk en overige aansluitingen. Er wordt beoordeeld op de mate waarin de aannemer kan aantonen dat er meerwaarde wordt gecreëerd door zijn manier van uitvoeren. Methoden die zorgen voor vlakkere aansluitingen, minder rafeling of minder hoogte verschil tussen de aansluitingen worden meegenomen in de beoordeling.

Stopmomenten en machines

Bij dit subcriterium is het van belang dat de aannemer kan aantonen dat zijn manier van uitvoeren zo min mogelijk risico's met zich meebrengt. Risico's hierbij kunnen zijn; menselijk handelen; bijvoorbeeld pauzes, logistieke keten op werk en het transport

asfalt. Ook de manier waarop de machines worden ingezet speelt bij de beoordeling een rol.

Ervaring uitvoerder

Voor dit subcriterium moet de aannemer beschrijven hoe hij ervoor zorgt dat er te allen tijde een ervaren asfaltuitvoerder op het werk aanwezig is. Ook de ervaring van het overige personeel telt mee in de beoordeling. Voor dit criterium kan de aannemer een CV aandragen van de hoofduitvoerder of referentiewerken aandragen waarbij hetzelfde personeel de uitvoering heeft gedaan. De beoordeling kan op verschillende manieren worden gedaan. Bijvoorbeeld door een beoordelingsteam of door het vooraf vaststellen van de eisen zoals in VB 5 is weergegeven.

VB. 5

Ervaring uitvoerder in werkdagen	Meerwaarde
250> - < 500	€25.000,-
500>	€50.000,-

Toegevoegde producten t.b.v. kwaliteit of veiligheid uiteindelijke product

Dit criterium kan betrekking hebben op de uitvoeringskwaliteit en/of de uiteindelijke kwaliteit van het product. De aannemer is vrij om producten toe te voegen t.b.v. van de kwaliteit. Dit subcriterium kan als kans worden gezien voor het hoofdcriterium *kwaliteit asfalt*. De beoordeling wordt gedaan door het beoordelingsteam. Belangrijk hierbij is dat de inschrijvers SMART formuleren wat het (positieve) effect is van de toegevoegde producten en hoe dit gecontroleerd kan worden door de directievoerders van het ingenieursbureau.

Onderhoudskosten

In dit subcriterium wordt er aan de inschrijvers gevraagd hoe zij ervoor zorgen dat de onderhoudskosten worden verminderd. Dit kan in relatie staan met de andere subcriteria m.b.t. de kwaliteit van het asfalt. Door het toevoegen van bepaalde producten kan de levensduur worden verlengd of de onderhoudsintensiteit worden verminderd. Aangezien de markt steeds verder gaat met geïntegreerde contractvormen, ligt veel expertise omtrent onderhouden tegenwoordig bij de bouwbedrijven. Om deze reden kan het uitvragen van dit subcriterium leiden tot nieuwe inzichten omtrent het onderhouden van asfalt. Deze kunnen dan in de toekomst worden gebruikt bij de uitvraag. Belangrijk hierbij is dat de inschrijvers SMART dienen te formuleren wat het effect is van de maatregelen en hoe dit gecontroleerd kan worden door de gemeente Apeldoorn.

4.3.5

Kansen

Dit hoofdcriterium zal niet verder worden onderverdeeld in subcriteria. Echter zal er een leidraad worden opgesteld m.b.t. tot het soort kans dat de aannemer kan aandragen. Er zijn een drietal scenario's opgesteld m.b.t. kansen. Op volgorde van importantie:

1. Minder kosten en gelijke kwaliteit product
2. Gelijke kosten meer kwaliteit product
3. Meer kosten meer kwaliteit product

4. Minder kosten en gelijke kwaliteit proces
5. Gelijke kosten meer kwaliteit proces
6. Meer kosten meer kwaliteit proces

De inschrijvers zijn vrij om te kiezen voor een of meer van deze 6 soorten. Echter zal er meer waarde worden gehecht aan een kans met minder kosten en gelijke kwaliteit van het product (1) dan aan een kans met meer kosten en meer kwaliteit van het proces (6) tijdens de beoordeling. De beoordeling van de kansen wordt gedaan door het beoordelingsteam. Bij de beoordeling zal worden gelet op de relevantie en de meerwaarde van de aangedragen kansen.

4.3.6 Proces

Projectbeheersing

Dit subcriterium met 2 verschillende methoden worden uitgevraagd. Er kunnen vanuit de gemeente een aantal risico's worden meegegeven bij de uitvraag waarbij aan de inschrijvers wordt gevraagd hoe zij deze gaan beheersen. Dit komt overeen met de CROW publicatie 274 (CROW, 2008). De tweede methode laat de inschrijvers zelf met risico's komen. Hierbij wordt er van de inschrijvers verlangd dat ze de risico's die buiten de haalbaarheid en planning nog een rol spelen binnen het project benoemen en methoden aandragen om deze te beheersen, deze methoden dienen SMART te worden geformuleerd. Deze risico's kunnen betrekking hebben op financiële aspecten, communicatie, logistiek, meer/ minder werk, besteksfouten etc. De beoordeling wordt gedaan door het beoordelingsteam.

Veiligheid proces

Tijdens de uitvoering van een werk is de veiligheid belangrijk. Om deze reden is er voor gekozen om hiervoor een subcriterium toe te voegen. Onder de veiligheid van het proces wordt verstaan; de veiligheid van de werknemers en de veiligheid van de omgeving. In een dichtbebouwde omgeving speelt de veiligheid van de omgeving een grotere rol dan wanneer er in een afgelegen gebied wordt gewerkt. In het plan van aanpak laat de aannemer zien hoe hij omgaat met de veiligheidsrisico's die op het project van toepassing zijn. Dit kan ook worden aangetoond door een VCA¹³ certificaat. De beoordeling geschiedt door het beoordelingsteam.

4.4 BEOORDELING

Tijdens dit onderzoek is er ook naar voren gekomen dat niet elke beoordeling hetzelfde verloopt. Reeds is dit benoemd in hoofdstuk 3. Tijdens de interviews en beoordelingsbijeenkomsten bleek dat er niet 1 leidraad was voor het beoordelen van de plannen van aanpak. Tijdens het interview dat is gehouden bij de Koninklijke BAM (Nijenhuis, Lubbers, Leuvenink, & Schoonen, 2015) kwam dit ook duidelijk naar voren. Er zijn een aantal aspecten die het beoordelen van plannen van aanpak bemoeilijkt. Deze komen naar voren uit de bijlage C.V

1. Wanneer worden er punten toegekend?
2. Wie moeten er beoordelen en wegen alle beoordelingen even zwaar mee?

¹³ Zie begrippenlijst

3. Beoordelen op feiten is lastig, vaak schrijven aannemers niet alles op omdat het voor de hand ligt. Hoe beoordeel je dit?

Om in de toekomst eenduidiger te beoordelen bij de verschillende aanbestedingen zullen er op basis van de interviews en gesprekken die zijn gevoerd binnen het ingenieurbureau een aantal afspraken worden opgesteld. Deze afspraken moeten bijdragen aan duidelijkere beoordelingen en beter terugkoppeling naar de inschrijvers.

Documentatie

Als eerste zal er moeten worden gekeken naar een goede methode om te documenteren. De nieuwe EMVI criteria uit paragraaf 4.3 kunnen hier aan bijdragen. Doordat er specifieker wordt uitgevraagd is het mogelijk geworden om gericht te beoordelen. De specifieke subcriteria worden beoordeeld aan de hand van de punten die beschreven zijn in de gunningsleidraad uit bijlage G. Tijdens het interview met de Koninklijke BAM (Nijenhuis, Lubbers, Leuvenink, & Schoonen, 2015) kwam naar voren dat de evaluatie van de gunningsprocedure niet altijd van hoge kwaliteit is. Dit kwam voornamelijk doordat het beoordelingsteam niet goed kon aangeven waar wel en waar niet goed op was gescoord. Door specifieker te beoordelen kan dit aspect worden verbeterd.

Beoordelen op feiten

Dit is reeds ter sprake gekomen in één van de directievoerders overleggen binnen het ingenieurbureau. Aannemers schrijven vaak niet alles op in een plan van aanpak. Dit komt waarschijnlijk omdat het erg voor de hand ligt en dus niet bijdraagt aan een onderscheidend plan van aanpak. Dit maakt het beoordelen en sanctioneren echter lastig. Het sanctioneren gebeurt op basis van de aspecten die de aannemer in zijn plan van aanpak heeft benoemd (ARW, 2012). Als hij niet een volledig verhaal heeft opgeschreven is het sanctioneren nagenoeg onmogelijk aangezien het geen juridische basis heeft. Hierom is het belangrijk te beoordelen op feiten; letterlijk beoordelen op wat de aannemer heeft opgeschreven.

Toekennen van punten

Tijdens de beoordeling van het rioolrenovatiebestek werd er duidelijk dat het beoordelingsteam verschillende aannames had gedaan omtrent de te geven cijfers. In de gunningsleidraad die tot op heden werd gebruikt is de mate van uitwerking gekoppeld aan een score. In tabel 4.3 is dit de tweede kolom. Op basis van de gesprekken en interviews is er een toevoeging gedaan op de huidige verdeling. Deze is gekoppeld aan dezelfde verdeling van cijfers Dit is gedaan t.b.v. van een eenduidigere beoordeling binnen het ingenieurbureau.

Tabel 4.3
Beoordelingen

Punt	Huidige situatie	Uitwerking
0	Geen uitwerking	Geen uitwerking
1	Slechte uitwerking	Conform bestek, <i>geen meerwaarde</i>
3	Matige uitwerking	Matige uitwerking, <i>geen meerwaarde</i>
6	Voldoende uitwerking	Voldoende uitwerking, <i>beperkte meerwaarde</i>
9	Goede uitwerking	Goede uitwerking, <i>aantoonbare meerwaarde</i>
10	Uitstekende uitwerking	Uitstekende uitwerking, <i>grote meerwaarde</i>

4.5 SAMENVATTING

Vanuit de deelprocessen uit hoofdstuk 3 zijn er een vijftal knelpunten naar voren gekomen. Deze knelpunten zijn onderzocht en gekoppeld aan mogelijke verbeteringen om deze knelpunten te verminderen of zelfs geheel op te lossen. De vijf knelpunten zijn; het vroegtijdig inventariseren van de behoefte van belanghebbenden, de ongestructureerde integrale aanpak binnen de gemeente, het opstellen van de gunningscriteria zodat deze in verband staan met de behoefte, het eenduidig documenteren van de aanbestedingsprocedure en het objectief beoordelen van de EMVI plannen. Vanuit de diepte interviews en het groepsinterview bij de BAM zijn mogelijke verbeteringen naar voren gekomen. Deze zijn respectievelijk; het uitvoeren van een uitgebreide stakeholderanalyse in het voortraject van de aanbesteding, het opdelen van de gunningscriteria in meerdere subcriteria t.b.v. een duidelijkere uitvraag, Negometrix gebruiken tijdens de gehele aanbestedingsprocedure voor een betere documentatie en het opstellen van een beoordelingsdocument dat ervoor zorgt dat er meer duidelijkheid ontstaat binnen de beoordelingsteams over het beoordelen van EMVI plannen.

De kwantitatieve analyse van de aanbestedingen uit hoofdstuk 3 heeft geleid tot het inzicht in de focus op proces criteria. Deze focus heeft een tweedelige oorzaak. Ten eerste bepaald het IB het uiteindelijke product doordat er wordt aanbesteed op basis van RAW bestekken. Ten tweede is het IB verantwoordelijk voor de uitvoering van het project en daarmee dus het proces. Echter zit de meerwaarde bij asfaltprojecten meer in de kwaliteit van het product dan in de kwaliteit van het proces. Hierom is het van belang dat enkele aspecten die niet meer onderscheidend zijn en betrekking hebben op het proces tijdens de aanbestedingen worden opgenomen in het moederbestek of worden gebruikt als selectiecriteria. Hierdoor blijft er meer ruimte over om de kwaliteit van het product te vergroten.

Vanuit de knelpunten is er in dit hoofdstuk verder ingegaan op de opdeling van de hoofdcriteria in meerdere subcriteria en het opstellen van een beoordelingsleidraad. Voor het opdelen van de hoofdcriteria in subcriteria is er een enquête gehouden binnen het ingenieursbureau om de relevantie en weging van de verschillende criteria te bepalen. Dit heeft geresulteerd in een “menukaart” die kan worden gebruikt bij de Project Start Up (PSU). Belangrijke noot hierbij is dat de weging van *omgevingsmanagement* niet hoger mag zijn dan de weging van het criterium *kwaliteit asfalt*. Dit omdat de uiteindelijke meerwaarde voornamelijk gerealiseerd wordt in het product en in mindere mate in het proces. Dit is af te leiden uit de waardebegrippen uit paragraaf 3.3.2.3, deze hebben vooral betrekking op de kwaliteit van het product. Op basis van de verschillende belangen en behoeften die spelen binnen een asfaltproject kan deze lijst worden gebruikt voor het selecteren van de meest relevante criteria. De lijst bestaat uit een vijftal hoofdcriteria die zijn onderverdeeld in 18 subcriteria. Naast het feit dat dit kan bijdragen aan een gerichtere uitvraag zal dit ook leiden tot een specifiekere beoordeling. Omdat de criteria in kleinere stukken worden uitgevraagd kan er beter beoordeeld worden op specifieke aspecten. Dit zal bijdragen aan een betere

evaluatie van een aanbesteding met de aannemers. Echter zal het beoordelen van de plannen wel meer tijd in beslag gaan nemen.

Een van de andere knelpunten was de eenduidigheid tijdens de beoordelingsoverleggen. Vanuit de diepte interviews en het groepsinterview bij de BAM zijn een aantal aspecten naar voren gekomen waar onduidelijkheid over bestaat. Deze aspecten zijn; het toekennen van punten, beoordelen op feiten en als laatste de documentatie van het overleg en dan voornamelijk de onderbouwing van de beoordelingen. Er is een aanzet gegeven voor oplossingen, echter zal het ingenieursbureau zelf hiermee ook aan de slag moeten gaan om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen t.b.v. een eenduidige beoordeling.

5. CONCLUSIE

Het laatste hoofdstuk van dit rapport zal de antwoorden op de onderzoeksvragen, aanbevelingen op basis van de conclusies en discussie omtrent het verloop van dit onderzoek bevatten. De hoofdvraag van dit onderzoek luidde als volgt:

Wordt er tijdens het inkoopproces van asfaltprojecten binnen de gemeente Apeldoorn op een zorgvuldige wijze extra geld uitgegeven aan kwaliteit m.b.v. de aanbestedingsmethode EMVI en hebben de gebruikte criteria geleid tot meerwaarde voor de belanghebbenden¹⁴?

De twee bijbehorende deelvragen zijn:

1. Hoe zag de toepassing van EMVI eruit bij asfaltprojecten binnen het ingenieursbureau van de gemeente Apeldoorn tussen januari 2013 en december 2014?
2. Welke criteria kunnen bijdragen aan het creëren van meerwaarde voor de belanghebbenden?

5.1 CONCLUSIE

De kwantitatieve analyse van de 36 projecten geleidt tot de volgende inzichten:

- Bij 7 van de 14 asfaltprojecten heeft de laagste prijs ook de aanbesteding gewonnen. Een combinatie van laagste prijs en beste EMVI plan is dus bij de helft van de aanbestedingen van toepassing geweest.
- De gemiddelde prijs/kwaliteit verhouding van alle 36 projecten lag bij de uitvraag op 50/50. De uiteindelijke winnaars hadden gemiddeld een prijs/kwaliteit verhouding van 60/40. Bij asfalt projecten lag dit gemiddelde iets lager met 65/35.
- De aannemers scoren bij asfaltprojecten het hoogst op de criteria *omgevingsmanagement* (84%) en *homogeniteit asfalt* (72%). Bij niet-asfalt projecten waren dat *omgevingsmanagement* (83%) en *risicobeheersing* (80%). Het laagst werd er gescoord op het criterium *kansen* (54%)
- Bij asfaltprojecten worden gemiddeld meer criteria per aanbesteding gebruikt dan bij niet-asfalt projecten (3 om 2).

Naast de bovengenoemde inzichten zijn er met de evaluatie een aantal aspecten naar voren gekomen die zijn opgetreden tijdens de aanbestedingen tussen januari 2013 en december 2014. De belangrijkste hiervan is dat de focus tijdens de aanbestedingen van asfaltwerken vooral ligt op de kwaliteit van het proces en in mindere mate op de kwaliteit van het product. Dit is te zien aan het feit dat bij asfaltprojecten 55% van de fictieve korting is uitgekeerd voor het criterium *omgevingsmanagement*. De gemiddelde weging van dit criterium is 51% en de gemiddelde score van aannemers op dit criterium is 87% bij asfaltwerken. Op basis van deze percentages kan worden gesteld dat het criterium *omgevingsmanagement* niet meer onderscheidend is. Dit komt omdat aannemers steeds beter weten wat de gemeente verwacht bij dit criterium. Doordat

¹⁴ Interne opdrachtgevers en de inwoners van Apeldoorn.

aannemers dit weten zijn veel EMVI plannen m.b.t. *omgevingsmanagement* elkaars gelijke.

De focus op de kwaliteit van het proces heeft een tweedelige oorzaak. Ten eerste is het IB verantwoordelijk voor de uitvoering. Het aspect “ontzorgen van de gemeente” dat is opgenomen in het criterium *omgevingsmanagement* is voornamelijk van toepassing op het IB. Ten tweede bepaald het IB in grote mate hoe het product eruit moet komen te zien omdat er wordt aanbesteed op basis van RAW bestekken. Hierdoor is het minder interessant om hier veel focus op te leggen bij de aanbesteding. Echter blijkt uit de literatuurstudie dat de meerwaarde bij asfaltprojecten voornamelijk wordt gerealiseerd door een hoogwaardig product. Onder andere onderhoudskosten in de toekomst spelen hierbij een belangrijke rol, deze kunnen worden gereduceerd door een hoogwaardig product. Om in de toekomst meer ruimte te hebben in de aanbestedingen om de focus te verleggen van proces naar product is het belangrijk dat niet onderscheidende criteria zoals *omgevingsmanagement* en *certificaten* in steeds grotere mate worden opgenomen in het moederbestek of worden gebruikt als selectiecriteria.

Een ander aspect dat naar voren kwam tijdens de evaluatie is de zorgvuldigheid van het inkoopproces. Tijdens de analyse van de deelprocessen binnen het inkoopproces van het IB kwamen een aantal processen naar voren die knelpunten opleverde. Deze processen zijn; het inventariseren van de behoefte van de belanghebbenden, de integrale aanpak binnen de gemeente, het opstellen van de gunningscriteria, het documenteren van de aanbestedingsprocedure en het beoordelen van de EMVI plannen. De mogelijke verbeteringen die hieruit zijn voortgekomen zijn opgenomen in de aanbevelingen van dit onderzoek. De belangrijkste hiervan is het opstellen van de gunningscriteria. Voor de aannemers was het lastig om te bepalen waar het accent lag en welke projectspecifieke aspecten zwaar meetelde in de beoordeling van een EMVI plan. Dit kwam doordat er vaak dezelfde 6 criteria werden gebruikt bij de aanbestedingen. Alleen de fictieve kortingen gaven iets prijs van de behoefte van de belanghebbenden.

Om in de toekomst beter te kunnen inspelen op de behoeften van de belanghebbenden zijn er nieuwe EMVI criteria ontwikkeld. Deze methode heeft betrekking op de EMVI criteria. Er is een “menukaart” ontwikkeld met 5 hoofdcriteria en 18 subcriteria. Deze lijst kan bijdragen aan een gericht aanbestedingsbeleid doordat er gericht kan worden uitgevraagd en daarmee ook gericht kan worden beoordeeld. Daarnaast zorgen de opgestelde KPI's ervoor dat de beoordeling van prestatiecriteria objectiever wordt, dit draagt op zijn plaats weer bij aan een effectiever sanctiebeleid. De “menukaart” kan worden toegepast op asfaltprojecten maar met enkele wijzigingen en toevoegingen kan deze ook worden toegepast op andere projecten.

Teruggrijpend op de hoofdvraag van dit onderzoek kan er worden geconcludeerd dat er op een zorgvuldige wijze extra geld is uitgegeven aan kwaliteit m.b.v. de aanbestedingsmethode EMVI. De knelpunten die naar voren zijn gekomen tijdens de procesevaluatie van het inkoopproces zijn structureel maar niet van dusdanige aard dat het heeft geleid tot een onverantwoord inkoopproces. Echter heeft het inkoopproces

vooral geleid tot een hoogwaardig proces en minder tot een hoogwaardig product. Doordat de focus in de gebuikte EMVI criteria voornamelijk op het proces heeft gelegen zijn hier kostenbesparingen opgetreden bij het IB, echter kan dit beter verdeelt worden over de verschillende eenheden binnen de gemeente Apeldoorn door een evenwicht te zoeken tussen proces- en productcriteria. Daarnaast zijn de behoeften van de verschillende belanghebbenden niet geheel terug te vinden in de EMVI criteria, dit heeft ertoe geleid dat het lastig is om te achterhalen of het extra geld dat is uitgegeven aan kwaliteit ook daadwerkelijk heeft geleid tot meerwaarde voor de belanghebbenden.

5.2 AANBEVELINGEN

De aanbevelingen van dit onderzoek staan in volgorde van importantie.

Proces vs. product criteria

In de huidige situatie profiteert vooral het IB van de EMVI criteria d.m.v. het “ontzorgen van de gemeente”. Aangezien er meerdere eenheden gebaat zijn bij een hoogwaardig proces én product moeten de baten die voortkomen uit een goede EMVI aanbesteding beter worden verdeeld over deze eenheden. Er zal per projectspecifieke situatie moeten worden gekeken waar het accent moet komen te liggen. De aanbeveling is om het aspect ontzorgen van de gemeente in steeds grotere mate op te nemen in het moederbestek of te gebruiken als selectiecriteria zodat de overige EMVI criteria een onderscheidend karakter behouden. Daarnaast ook meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van het product (asfalt) om de LCC te verlagen. Hierbij kan bijvoorbeeld een ambtenaar van B&O worden betrokken.

Menukaart criteria

De ‘menukaart’ zoals deze in hoofdstuk 4 is opgenomen wordt aangeraden om te gebruiken. Bij het project start up moment kan er worden gekeken welke criteria relevant zijn en waar eventueel nog toevoegingen of wijzigingen moeten worden aangebracht in de gunningsleidraad uit bijlage G.

Gunningsleidraad

In bijlage G is de nieuwe gunningsleidraad opgenomen. Het wordt aangeraden om deze te gebruiken met de toegevoegde aspecten. Het wordt ook aangeraden om als projectleider een inleidend stukje te schrijven om de richting en de accenten aan te geven van een project.

Beoordelen

Voor het beoordelen van de plannen van aanpak moeten duidelijke regels worden opgesteld. Enkele hiervan zijn reeds opgenomen in paragraaf 4.4. Omdat dit slechts een aanzet is, wordt er aangeraden om samen met de personen die betrokken zijn bij het beoordelen strakke afspraken te maken en deze ook op papier te zetten. Deze afspraken gelden dan als richtlijn voor het beoordelen van de plannen.

Enquête onder inwoners

Voor het inventariseren van de behoefte en de waardering van EMVI criteria moeten de subjectieve waarderingen van de inwoners van de gemeente Apeldoorn worden onderzocht. Dit kan worden gedaan door middel van een enquête. Door inwoners

bijvoorbeeld de subcriteria uit hoofdstuk 4 te laten waarderen op een schaal van 1-5 kan er een beter beeld worden gevormd waar het gewicht moet komen te liggen in de aanbestedingen. Bij het opstellen van de vragen moet echter wel rekening worden gehouden met het feit dat de vakinhoudelijke kennis niet of nauwelijks aanwezig is bij de inwoners van Apeldoorn.

Sancties

In de gunningsleidraad uit bijlage G zijn bij de prestatiecriteria sancties toegevoegd m.b.t. KPI's. Voor de kwaliteitscriteria moet een andere sanctiebeleid worden opgesteld. Een mogelijkheid zou zijn om een vast boete bedrag af te spreken bij de eerste overtreding, tweede overtreding enz. Hierbij kan nog onderscheid worden gemaakt tussen lichte en zware overtredingen.

Integrale aanpak

De integrale aanpak in huidige vorm kan worden verbeterd. Duidelijke deadlines stellen voor andere afdelingen wanneer deze mee willen liften bij een project. Of per kwartaal/maand een bijeenkomst organiseren met alle interne opdrachtgevers en daarbij een X aantal toekomstige projecten bespreken. Als iedereen zich hierbij goed heeft voorbereid kunnen zowel de belangen als de toevoegingen op het ontwerp worden besproken voor deze projecten. Voor de projectleiders levert dit tijdswinst op, dit kan dus weer bijdragen aan kortere doorlooptijden van de projecten.

Budgetplafond

Voor complexe projecten waarbij veel vakinhoudelijke kennis nodig is kan er worden gekozen om een budgetplafond in te stellen. Hiermee gaat de aanbesteding richting de BVP methode. De aannemers concurreren dan enkel en alleen op kwaliteit en niet meer op prijs. Dit zorgt voor meer creativiteit en innovativiteit vanuit de markt. Hierbij kan de gemeente Apeldoorn wel de hoofd- en subcriteria uit hoofdstuk 4 gebruiken voor het geven van richting aan de aannemers.

5.3 DISCUSSIE

In deze paragraaf zullen de wijzigingen ten opzichte van het voorverslag worden benoemd en beargumenteerd.

Kosten aannemers t.b.v. plan van aanpak

Een van de vragen die naar voren kwam tijdens de voorbesprekingen van dit onderzoek was de vraag wat de aannemers werkelijk kwijt waren om te voldoen aan de gestelde EMVI criteria. Tijdens het gespreksinterview met de Koninklijke BAM kwam naar voren dat deze kosten niet volledig onder de betreffende post wordt opgenomen. Enkel de Algemene Kosten (AK); de uren die de EMVI redacteur heeft verbruikt tijdens het schrijven van het plan van aanpak, zijn opgenomen onder de daarvoor bedoelde bestekspost. De overige kosten m.b.t. de maatregelen uit het plan van aanpak zijn verrekend in de eenheidsprijzen, en daarmee dus niet te achterhalen op basis van de inschrijfbiljetten en plannen van aanpak.

Werkelijke waarde per criterium

De werkelijke waarde die de criterium voorstelt is vanwege de subjectiviteit en projectspecifieke aard van het begrip waarde niet te achterhalen. Er kan dus enkel een inschatting worden gemaakt.

Maatschappelijke kosten baten analyse

De maatschappelijke kosten baten analyse zoals voorgesteld in het voorverslag is niet uitgevoerd. Dit had te maken met het feit dat dit erg omslachtig is voor 1 project. Ook het feit dat de kosten die de aannemer maakt voor zijn plan van aanpak en de maatregelen daarvan, niet te achterhalen zijn maakt het uitvoeren van de voorgestelde MKBA nagenoeg onmogelijk.

6. BIBLIOGRAFIE

- Alkas, T. (2015, 4 27). EMVI criteria, procedure. (J. Smits, Interviewer) Apeldoorn.
- Amsterdam, G. (2014). *Hoofddlijnen EMVI Zuidasdok*. Gemeente Amsterdam.
- Apeldoorn, G. (2013, 6 11). Inkoop en aanbestedingsbeleid Apeldoorn. 15. Apeldoorn, Overijssel, Nederland.
- ARW. (2012). *Aanbestedingsreglement werken (3075)* . Staatscourant.
- Assink, J. (2015, 4 13). Inkoopbeleid en procedure. (J. Smits, Interviewer) Apeldoorn.
- Bouma, G., Dreschler, M., Jonkhoff, W., Luiten, G., & Reijs, T. (2006). *Waarde en methoden om waarde te kwantificeren in de bouwsector*. TNO , Bouw & ondergrond. PSIBouw .
- Chen, T. (2014, Mei). *Hoe pas je EMVI toe?* Opgeroepen op 2 15, 2015, van Pianno: <http://www.pianoo.nl/document/6158/hoe-pas-je-emvi-toe-handreiking-voor-inkopers>
- Copeland, T. (2003). *Waardering, Het meten en managen van de waarde van ondernemingen*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- CROW. (2007). Gunnen op waarde, hoe doe je dat? (256).
- CROW. (2008). *Risico's en aanbesteden*. CROW.
- Europese aanbestedingen.eu*. (2014). Opgeroepen op 4 9, 2015, van http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/drempelbedragen
- Hardeman, S. (2013, Juli). *De feiten rond aanbesteden*. Opgeroepen op 2 15, 2015, van Stichting economisch instituut voor de bouw: http://www.eib.nl/pdf/de_feiten_rond_aanbesteden.pdf
- Hardeman, S. (2013, November). *EMVI, tenzij..* Opgeroepen op 2 15, 2015, van Pianno: <http://www.pianoo.nl/document/8784/rapport-emvi-tenzij>
- Jansen, A., Kolkman, S., Kuijpers, P., Pries, F., Reeuwijk, van, T., Witteveen, B., et al. (2007). *Gunnen op waarde, hoe doe je dat?* PSibouw. PSibouw.
- Kennisinstituut Pianno. *EMVI toepassen, 39 tips*. Pianno.
- Koning, P., Kamp, R., & Meerendonk, van de, A. (2013). De prijs van kwaliteit bij aanbesteden. *ESB governance* , 4653.
- Lubberhuizen, S. (2015, 3 18). Inkoopbeleid en procedure. 3. (J. Smits, Interviewer) Apeldoorn.
- MKBA. (2015). Opgeroepen op 3 15, 2015, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ruimtelijke-ordering-en->

gebiedsontwikkeling/vraag-en-antwoord/wat-is-een-maatschappelijke-kosten-batenanalyse-mkba.html

Muller, I. M., & Leegwater, I. G. (2012). *Maatschappelijke kosten batenanalyse van onderhoudstrategieën bij het beheer van onderhoud van snelwegen*. Vervoersplanoogisch speurwerk, Roermond.

Nijenhuis, G., Lubbers, W., Leuvenink, R., & Schoonen, D. (2015, 4 30). Gemeente Apeldoorn. (J. Smits, Interviewer) Apeldoorn.

Pianoo. (2015). *Pianoo, inkoopproces*. Opgeroepen op 3 15, 2015, van <http://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopdracht/markt-betrekken-bij-specificatie>

Rijkswaterstaat. (2014). *Handleiding EMVI 2014*. Rijkswaterstaat.

Romijn, G., & Renes, G. (2013). *Algemene leidraad voor een maatschappelijke kosten baten analyse*. CPB, PBL. Den Haag: Rijksoverheid.

Sloots, A., Keulen, H., De Koning-van Rutte, M., Stuijts, M., & Hebly, J. (2013, Januari). Gids Proportionaliteit.

BIJLAGEN

A. BEGRIPPENLIJST

Aanbesteden

Het proces dat vooraf gaat aan het verstrekken van een opdracht aan een ondernemer voor de uitvoering van werken of de levering van diensten of producten.

Openbare procedure

Procedure waarbij alle aannemers mogen inschrijven.

Economisch meest voordelige inschrijving

Component uit de wet op aanbesteden 2013. De economisch meest voordelige inschrijving wordt bepaald aan de hand van prijs, kwaliteit en prestatie.

Kwaliteitscriteria

Criteria die betrekking hebben op de kwaliteit van een werk, dienst of levering. Kwaliteitscriteria zijn onderdeel van de economisch meest voordelige inschrijving.

Prijscriteria

Criteria die betrekking hebben op de prijs van een werk, dienst of levering.

Prestatiecriteria

Criteria die betrekking hebben op de prestatie van een werk, dienst of levering. Prestatiecriteria zijn onderdeel van de economisch meest voordelige inschrijving.

SROI

Social return on investment, deze wordt groter wanneer er meer mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt worden gebruikt bij het uitvoeren van werken, diensten of leveringen.

Opdrachtgever

Het bedrijf of instituut dat een opdracht laat uitvoeren.

Opdrachtnemer

Een bedrijf dat een opdracht uitvoert.

Gunning

Het toewijzen van de aanbesteding aan een van de inschrijvers.

MKB

Midden en klein bedrijf met minder dan 250 werknemers.

Referentie eisen

Eisen die een opdrachtgever kan stellen aan de inschrijvers met betrekking tot eerder uitgevoerde werken, certificaten of ervaring.

Omzeteisen

Eisen die een opdrachtgever kan stellen aan de inschrijvers met betrekking tot de omzet van de inschrijver. De gids proportionaliteit (2013) stelt dat een omzetsels tot 300% van het werk legitiem en proportioneel is.

Inschrijfprijs

De prijs van de offerte die bedrijven indienen tijdens een aanbestedingsprocedure.

KPI

Kritieke prestatie indicator. Deze zet de doelstellingen van een bedrijf of overheid om in meetbare variabelen.

CE certificaat

Dit is een certificaat dat aangeeft dat het product voldoet aan de gestelde Europese regelgeving.

SEB certificaat

Dit is een certificaat dat betrekking heeft op stratenmakers. In het certificaat zijn onder andere werkomstandigheden en vakbekwaamheid opgenomen.

Negometrix

Online platform voor aanbestedingen. Vergelijkbaar met Tendersnet.

VRI

Verkeersregelinstallatie ofwel stoplichten.

SMART

Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.

RAW

Dit is een systematiek om afspraken in bouwcontracten te maken en vast te leggen. Kennisinstituut CROW onderhoud deze methode.

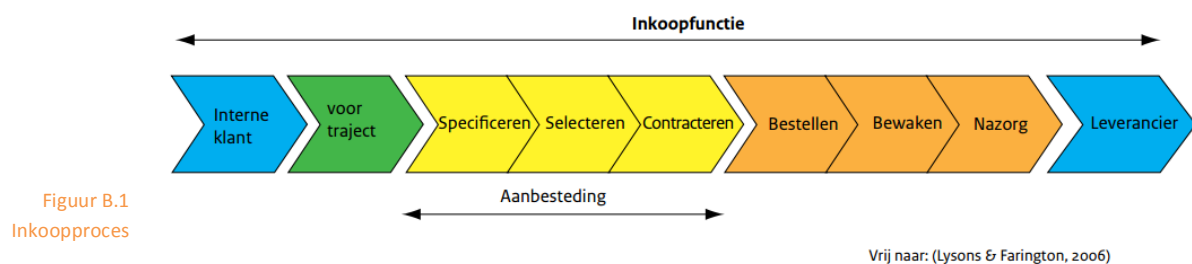
VCA certificaat

Veiligheid, gezondheid en milieu (VGM) checklist aannemers.

B: AANVULLENDE THEORIE

B.1 INKOOPPROCES

Het inkoopproces van werken, leveringen en diensten is een proces met veel verschillende onderdelen. Ten behoeve van subvraag 1A zal in deze paragraaf het inkoopproces worden beschreven zoals dat in de literatuur is opgenomen. Een van de onderdelen van een inkoopproces is aanbesteden. In figuur B.1 is het totale inkoopproces weergegeven zoals deze in de gids proportionaliteit wordt voorgeschreven. Een goed georganiseerd en uitgevoerd inkoopproces draagt bij aan het behalen van de initiële doelstellingen van een project (Gids Proportionaliteit, 2013). Tijdens het inkoopproces dient de aanbestedende partij keuzes te maken ten aanzien van de opdracht. Bijvoorbeeld welke inkoopstrategie wordt er toegepast en wat de behoefte is van de opdrachtgever. De markt levert waar de opdrachtgever om vraagt. Hierom is het dus uitermate belangrijk dat de opdrachtgever duidelijk heeft wat hij verwacht (product) en hoe hij dat wil bereiken (proces). Als dit duidelijk is beïnvloed dat de uitkomst van het inkoopproces op een positieve manier. Het uiteindelijke doel van het inkoopproces is een juiste prijs kwaliteit/ verhouding verkrijgen vanuit uit de markt.



In deze paragraaf zal er worden ingegaan op de drie fasen van aanbesteden, respectievelijk specificeren, selecteren en contracteren. Deze drie fasen kunnen worden opgedeeld in verschillende onderdelen. In tabel B.1 is deze splitsing weergegeven.

Tabel B.1
Inkoopproces

Fase 1: Specificeren	Fase 2: Selecteren	Fase 3: Contracteren
Behoefte Regels en plichten Strategie Beleidsdoelen Minimum eisen Randvoorwaarden Gunningscriteria Marktconsultatie Procedures	Aankondigen Aanmelden Selecteren Inschrijven	Gunnen Afronden

B.1.1 Fase 1: Specificeren

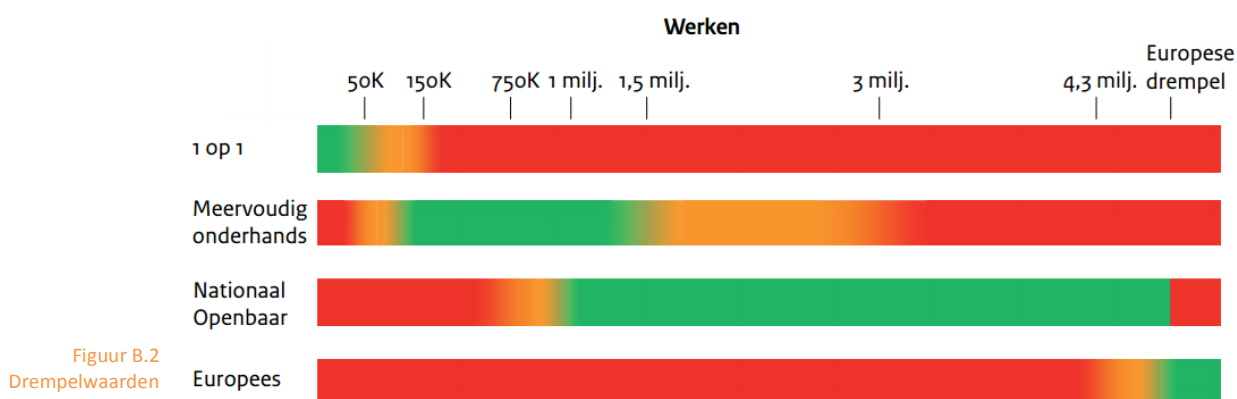
Het specificeren van een opdracht eist veel inspanning van de aanbestedende partij. Specificeren houdt in dat de aanbestedende partij zijn behoefte vastlegt (Chen, 2014). Ook moeten er door de aanbestedende partij keuzes worden gemaakt ten aanzien van de uitvraag richting de markt. Wordt er bijvoorbeeld specifiek vastgelegd wat de opdrachtgever wilt of laat hij ruimte aan de markt om met innovatieve of creatieve oplossingen te komen. Het resultaat van deze fase is het bestek plus de informatie die relevant is bij de uitvraag, bijvoorbeeld de gunningleidraad.

Behoefte

De inkoopbehoefte in het startpunt van een inkooptraject. Op basis van de behoefte wordt er bepaald wat er moet worden ingekocht en hoe dat moet gebeuren. De term behoefte is de rode draad van fase 1: specificeren.

Regels en plichten

Bij aanbesteden gelden er een aantal regels. Deze regels hebben voornamelijk betrekking op de keuze van het soort procedure en op de eisen die gesteld mogen worden aan de opdrachtnemers (Gids Proportionaliteit, 2013). Betreffende begrotingen zijn er regels voor het aanbesteden van werken, deze zijn opgenomen in figuur B.2. Bij opdrachten tussen de 150k en 1,5 miljoen moet een meervoudig onderhandse procedure worden toegepast. Bij werken boven de 1,5 miljoen is een nationale openbare aanbesteding verplicht. De Europese drempel ligt per 2015 op 5,186 miljoen euro (Europese aanbestedingen.eu, 2014).



Strategie

Bij het bepalen van een inkoopstrategie moet er worden gekeken naar enerzijds de behoeftes en anderzijds naar het doel. Bij decentrale overheden spelen behalve de specifieke behoeftes bij projecten ook project overstijgende doelen of maatschappelijke verplichtingen een rol. Chen (Chen, 2014) stelt dat de inkoopstrategie die gekozen wordt moet bijdragen aan het behalen van deze doelen of verplichtingen.

Beleidsdoelen

Bij het bepalen van beleidsdoelen speelt behoefte, maatschappelijke verplichting en politiek een rol. Op basis van deze aspecten wordt er een inkoopplan geformuleerd. Dit

inkoopplan kan bijvoorbeeld inhouden dat er duurzaam moet worden ingekocht of dat er door de opdrachtnemer gebruik moet worden gemaakt van SROI. Deze doelen kunnen ook worden geformuleerd in de vorm minimeisen of gunningscriteria.

Minimum eisen

De minimeisen worden vastgelegd in het Programma van Eisen (PvE) en vormen samen het minimumvereiste voor het te leveren werk, dienst of product. Deze eisen kunnen zowel een functioneel als technisch karakter hebben. Een eis voor bijvoorbeeld MVO of SROI kan worden opgenomen in het programma van eisen. De (minimum) eisen in het PvE zijn de weerspiegeling van de inkoopbehoefte en beleidsdoelen van de opdrachtgever (Chen, 2014).

Randvoorwaarden

De randvoorwaarden bij een inkoopproces hebben betrekking op de inschrijver. Er kunnen door de aanbestedende partij een drietal randvoorwaarden worden geformuleerd; uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en selectiecriteria (Gids proportionaliteit).

Uitsluitingsgronden kunnen worden onderverdeeld in verplichte en facultatieve uitsluitingsgronden. Verplichte uitsluitingsgronden kunnen zijn fraude of veroordeling. Facultatieve uitsluitingsgronden kunnen zijn; een ernstige fout bij een eerdere opdracht of een aanstaand faillissement van de opdrachtnemer. Alle verschillende uitsluitingsgronden zijn opgenomen in het aanbestedingsreglement werken in artikel 2.86, 2.87 en 2.88. De aanbestedende partij is verplicht om de uitsluitingsgronden uit artikel 2.86 toe te passen (ARW, 2012).

Geschiktheidseisen zijn onderverdeeld in financieel/economische eisen en technische bekwaamheid eisen. Onder financieel/economische eisen vallen bijvoorbeeld omzeteisen en onder technische bekwaamheid vallen referentie-eisen. Belangrijk hierbij is dat zowel omzet als referentie eisen in redelijke verhouding moeten staan met de aard van de opdracht (Gids Proportionaliteit, 2013).

Selectiecriteria zijn de laatste vorm van randvoorwaarden die een opdrachtgever kan stellen. Deze kunnen alleen worden toegepast bij de aanbestedingsvormen onderhands, concurrentiegericht dialogisch en gunning via onderhandelingen. Na de toetsing van uitsluitingsgronden en (minimum) geschiktheidseisen kan er door middel van selectiecriteria aanvullende eisen worden gesteld aan een onderneming. Voor de aanbestedende dienst kan dit wenselijk zijn omdat er veel partijen zijn die voldoen aan de uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen. Als deze allemaal een inschrijving doen, resulteert dat in hogere offertekosten. Door middel van een voorselectie op basis van selectiecriteria kan de aanbestedende partij dan de meest geschikte partijen uitnodigen om een inschrijving te doen. Selectiecriteria kunnen dezelfde vormen aannemen als geschiktheidseisen en dus betrekking hebben op financieel/economische draagkracht of vakbekwaamheid (Chen, 2014).

Zowel geschiktheidseisen als selectiecriteria zijn niet verplicht om te hanteren bij een aanbestedingsprocedure (Gids Proportionaliteit, 2013)

Gunningscriteria

Bij een aanbesteding op basis van economisch meest voordelige inschrijving moet de aanbestedende partij gunningscriteria opstellen. Deze gunningscriteria kunnen betrekking hebben op prijs/ kwaliteit of prestatie van een werk, levering of dienst. Op basis van de score die de inschrijvers behalen op deze criteria wordt de economisch meest voordelige inschrijving gekozen. (zie ook: beoordelingsmodellen in B.II.)

Marktconsultatie

Bij marktconsultatie gaat de opdrachtgever voor de aanbestedingsprocedure met de markt in gesprek om te kijken naar bijvoorbeeld haalbaarheid en randvoorwaarden van de opdracht. Door middel van informatie uitwisseling met marktpartijen kan er een oplossing gevonden worden voor een functioneel of technisch probleem waarmee de opdrachtgever zit. De informatie vanuit de marktconsultatie moet openbaar worden gemaakt. (Pianno, 2015)

Procedures

Voor het kiezen van een aanbestedingsprocedure is er in de gids proportionaliteit een richtlijn (drempelwaarden) opgenomen, deze staat in figuur 1.4 Belangrijk is dat de opdrachtgever altijd moet kunnen onderbouwen waarom er voor een bepaalde procedure is gekozen, net zoals waarom er bepaalde geschiktheidseisen, uitsluitingsgronden of selectiecriteria zijn toegepast. Deze verplichting geldt voor alle soorten procedures en aanbestedingen (ARW, 2012)

B.1.2 Fase 2: Selecteren

Het onderdeel selecteren in het inkoopproces staat in direct verband met de randvoorwaarden die zijn opgesteld door de aanbestedende partij. Tijdens het selecteren worden alle belangstellende getest op de verschillende randvoorwaarden die van toepassing zijn op de opdracht. Nadat er selectie heeft plaatsgevonden worden de overgebleven belangstellende uitgenodigd om een inschrijving te doen.

Aankondiging

In de aankondiging moet de opdrachtgever in het kader van het ARW 2012 (ARW, 2012) en de gids proportionaliteit (Gids Proportionaliteit, 2013) een aantal aspecten verplicht vermelden. Deze aspecten hebben betrekking op het verloop van de procedure (voorselectie, offertevergoeding), gestelde criteria, beoordelingsleidraad en de uitwerking van het werk in de vorm van een bestek (minimumvereiste). Belangrijk hierbij is dat de opdrachtgever na de aankondiging niet meer mag afwijken van de voorgestelde procedure. Afhankelijk van het soort procedure wordt vooraf de beoordelingsleidraad bekend gemaakt. Bij procedure mét voorselectie wordt pas na de eerste ronde de beoordelingsleidraad bekend gemaakt aan de geselecteerde aannemers. Bij andere procedures wordt de beoordelingsleidraad opgenomen in de aankondiging (Pianno, 2015).

Na de aankondigen hebben geïnteresseerde de mogelijkheid om inlichtingen te verzamelen over het werk. Dit gebeurt in een vooraf vastgestelde termijn. Na het verstrijken van deze termijn wordt er door de aanbestedende partij een nota van

inlichtingen opgesteld die elke gegadigde mag inzien. Op deze manier kan de transparantie worden gewaarborgd (Rijkswaterstaat, 2014).

Aanmelden

Voor het aanmelden bij een aanbesteding dient de geïnteresseerde binnen een vooraf bepaalde termijn zijn interesse kenbaar te maken door middel van een aanmelding. De aanbestedende dienst stelt na het verstrijken van de termijn een proces-verbaal op van de ontvangen aanmeldingen. Inschrijvingen die te laat worden ingeleverd doen niet mee met de aanbesteding.

Selecteren

Het onderdeel selecteren gebeurt op basis van de gestelde randvoorwaarden en minimumeisen. Dit onderdeel komt alleen voor bij procedures met voorselectie (Pianno, 2015). Elke aanmelding wordt getoetst op deze eisen, hiermee bepaald de aanbestedende partij welke aanmeldingen geschikt zijn voor het uitvoeren van de opdracht. De aanmeldingen die niet door de toetsing heen komen moeten op de hoogte worden gesteld. Dat gebeurt middels een brief met de onderbouwing van de afwijzing vanuit de aanbestedende dienst.

Inschrijven

De aanbestedende dienst nodigt in dit onderdeel partijen uit om een inschrijving te doen. Bij een openbare procedure gebeurt dit d.m.v. een aankondiging. Bij een selectieprocedure gebeurt dit middels een uitnodiging. De inschrijvingen moeten binnen een vastgestelde termijn binnen zijn bij de aanbestedende dienst, deze maakt een proces-verbaal op van de ontvangen inschrijvingen. In het geval van EMVI aanbestedingen, dient ook het plan van aanpak te worden meegestuurd met de inschrijving (Chen, 2014).

B.1.3

Fase 3: Contracteren

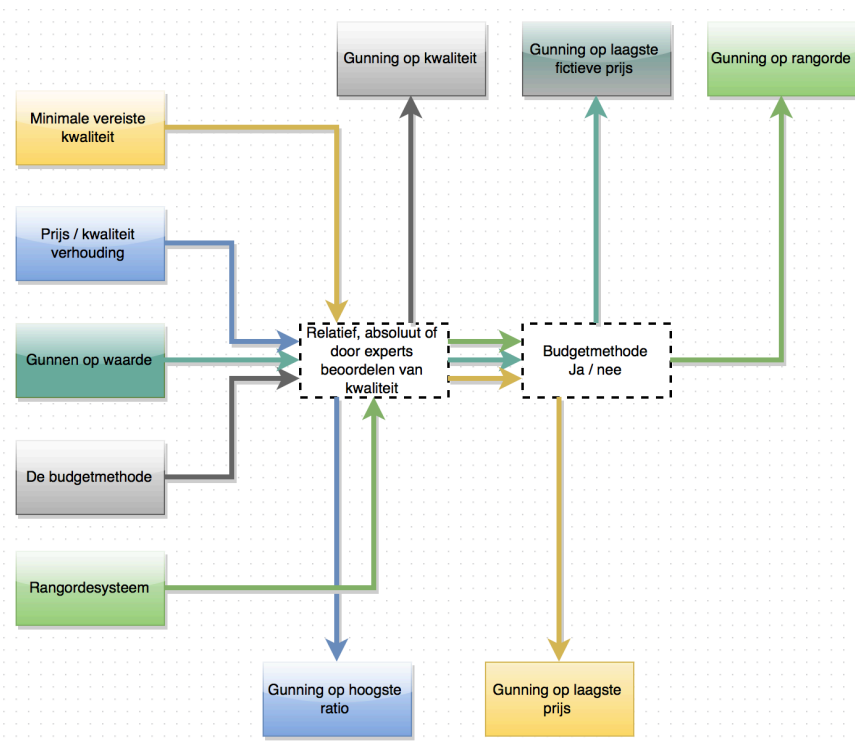
Gunnen

Tijdens het onderdeel gunnen bepaald de aanbestedende partij, met in acht neming van de vooraf aangekondigde beoordelingsleidraad, de winnaar van de aanbesteding. Door middel van een proces-verbaal wordt het gunningbesluit bekend gemaakt bij alle inschrijvers. De inschrijvers hebben recht op een onderbouwing van het besluit en kunnen dat indien gewenst aanvechten in de rechtbank.

Afronden

Voordat de aanbesteding helemaal afgerond is moet de aanbestedende partij de uitkomst van de procedure publiceren. Ook dient er een contract getekend te worden. In het contract worden, afhankelijk van het soort contract, het bestek en plan van aanpak opgenomen als contractuele verplichtingen. Zodra het contract getekend is moet de winnaar zich houden aan zijn plan van aanpak en het bestek.

B.II BEOORDELINGSMODELLEN



Figuur B.3
Beoordelingsmodellen

Relatieve en absoluut puntensysteem

Het eerste model is het puntensysteem. Een inschrijving wordt bij deze beoordelingsmodellen omgerekend naar een score. Bij een relatief beoordelingsmodel worden de inschrijvingen met elkaar vergeleken. Volgens Chen brengt een relatief puntensysteem een aantal risico's met zich mee (Chen, 2014). Ten eerste is er een risico op rangorde paradox. Dit is het geval als bij de beoordeling, inschrijving C ongeldig wordt verklaard en daardoor de rangorde tussen de inschrijvingen A en B kan veranderen. Dit kan leiden tot een andere winnaar dan wanneer inschrijving C wel had meegedaan. Ten tweede is het mogelijk om dit model te manipuleren, dit kan op twee manieren. Wanneer inschrijver A een hoge prijs biedt kan hij door middel van een handlanger die een extreem lage prijs biedt het gewicht van het prijscriterium verlagen. Een andere manier is door zelf een lage prijs te bieden, de scores van de overige partijen te verlagen op dat criterium. Er wordt door Hardeman en Chen ook nadrukkelijk afgeraden om een relatief model te gebruiken (Chen, 2014) (Hardeman, EMVI, tenzij..., 2013).

Bij een absoluut beoordelingssysteem wordt er vooraf precies bekend gemaakt wat de maatstaf is voor de verschillende criteria, bijvoorbeeld 10 punten per 100.000 euro. Dit model kan gebruikt worden voor zowel prijs als kwaliteitscriteria. Het idee is hetzelfde als bij het relatieve puntensysteem echter zijn de punten niet afhankelijk van andere inschrijvingen. Aan de kwaliteitscriteria worden door de aanbestedende dienst punten toegekend. Het toekennen van punten op kwaliteitscriteria gebeurt door middel van de vooraf bekendgemaakte maatstaven.

Gemiddelde of consensusmethode

Bij prijscriteria wordt er meestal door een vooraf opgestelde formule een punten aantal bepaald. Het beoordelen van kwaliteitscriteria kan meestal niet door middel van een formule. Hiervoor zijn er buiten de absolute puntenmethode nog twee manieren. De eerste manier is experts de inschrijvingen laten beoordelen en punten toe te laten kennen aan de verschillende criteria. Vervolgens wordt van alle experts het gemiddelde berekend en worden de punten toegekend aan de inschrijving. Nadeel hiervan is dat de spreiding van de scores minimaal is en dat er dus situaties kunnen ontstaan waarbij 2 inschrijvingen op dezelfde score uitkomen. Een andere manier is de consensusmethode. Bij deze methode kennen de experts ook punten toe aan de inschrijvingen alleen wordt er door middel van een discussie een eindoordeel vastgesteld. Nadeel hiervan is dat sommige experts een grotere invloed kunnen hebben op het eindoordeel dan anderen (Chen, 2014).

Gunnen op waarde

Gunnen op waarde is met 77% van de markt in 2013 veruit het meest gebruikte beoordelingsmodel. Bij gunnen op waarde wordt er door de opdrachtgever een fictieve korting toegekend aan de inschrijvingen. Deze fictieve korting is afhankelijk van de mate waarin de inschrijver voldoet aan de gestelde wensen van de opdrachtgever (Hardeman, EMVI, tenzij., 2013). De opdrachtgever kent bij de bekendmaking van de opdracht een waarde toe aan de kwaliteitscriteria. Bij het criteria beschikbaarheid kan de opdrachtgever bijvoorbeeld een fictieve korting toekennen van 1000 euro per dag dat het werk eerder klaar is. Deze manier van beoordelen is een absolute methode. De waarde is niet afhankelijk van de verschillende inschrijvingen maar staat vooraf vast. Belangrijk is hierbij dat de waarde die de aanbestedende dienst toe kent aan een criteria dicht bij de werkelijke waarde ligt die het voldoen aan dat criteria oplevert. Bij de beoordeling van de inschrijving wordt de fictieve korting berekend en afgetrokken van de inschrijfprijs. Vervolgens wordt de opdracht gegund aan de inschrijver met de laagste fictieve inschrijfprijs.

Prijs/ kwaliteit verhouding (Value for money)

Bij dit model wordt de kwaliteit beoordeeld met een aantal punten waarvan vooraf de spreiding bekend is, bijvoorbeeld minimaal 20 en maximaal 100. Vervolgens wordt de prijs van de inschrijving gedeeld door het aantal punten op kwaliteit, hierdoor ontstaat er een ratio van euro's per punt. De inschrijving met de voordeligste ratio wint de inschrijving (Hardeman, EMVI, tenzij., 2013). De winnende inschrijving biedt het meeste waarde voor het geld (value for money). Deze manier van beoordelen wordt veel gebruikt door instellingen van de Europese unie (Chen, 2014).

Rangordesysteem

Bij toepassing van het rangordesysteem wordt er per criteria een rangorde opgesteld van de inschrijvingen. Bij beoordelen van het prijs criterium krijgt de laagste prijs rangorde 1 en de hoogste prijs rangorde 5 (afhankelijk van het aantal inschrijvingen). Nadeel van deze methode is dat als er bijvoorbeeld 3 inschrijvingen zijn met de prijzen 100, 101 en 500 er een scheef beeld ontstaat als dat wordt beoordeeld met het rangordesysteem. Ook is er een risico op rangorde paradox. Chen ontraadt het gebruik van deze methode ook sterk (Chen, 2014).

Minimale vereiste kwaliteit (lowest acceptable bid)

Bij deze methode stelt de opdrachtgever een minimale kwaliteit vast waaraan de inschrijvingen moeten voldoen om mee te doen. Na het beoordelen of de inschrijvingen voldoen aan de minimale kwaliteit wordt er gegund op laagste prijs. Het opstellen van de minimale kwaliteit is hierbij aan de opdrachtgever. Wel moet de opdrachtgever bepalen hoe hij de inschrijvingen gaat beoordelen, relatief, absoluut of door experts (gemiddelde of consensusmethode).

Budgetmethode

Bij de budgetmethode stelt de aanbestedende dienst een maximum aan het bedrag dat het werk mag kosten. Omdat de maximale prijs bekend is wordt er enkel nog gegund op kwaliteitscriteria. Inschrijvingen boven de maximum gestelde prijs doen niet mee in de gunning. Voordeel hiervan is dat de opdrachtgever nooit teveel betaald. Nadeel hiervan is dat de kwaliteit soms te wensen overlaat (Chen, 2014). Ook hier moet de opgever bepalen hoe hij de criteria gaat beoordelen (relatief, absoluut of door experts). Deze methode kan ook toegepast worden op de bovengenoemde methodes.

B.III WAARDEBEPALINGSMETHODEN

Stated Preference Method (SPM)

Deze methode kan worden onderverdeeld in een tweetal werkwijzen. Dit zijn Contingent valuation en Conjoint analyses (Romijn & Renes, 2013). Bij Contingent valuation worden individuen gevraagd een waarde toe te kennen aan verschillende ongeprijsde effecten d.m.v. een enquête. Conjoint analyses legt individuen een aantal combinaties voor van ongeprijsde effecten en vraagt vervolgens om er een prijs aan toe te kennen. Nadeel van beide werkwijzen is dat individuen in een kunstmatige situatie een andere waardering zouden kunnen geven dan dat zij in werkelijkheid zouden doen (Quick scan waardekwantificering, 2006).

Revealed Preference Method (RPM)

Deze methode gaat uit van historische gegevens. Deze gegevens worden met behulp van regressie bruikbaar gemaakt voor de nieuwe situatie. Belangrijk bij deze methode is dat de data die hiervoor wordt gebruikt betrouwbaar is, en vergelijkbaar moet zijn met de huidige situatie (Romijn & Renes, 2013).

Beide methodes vergen veel inspanning van de opdrachtgever. Er wordt daarom vaak gekozen om met kentallen te rekenen. Romijn en Renes (Romijn & Renes, 2013) stellen echter dat de aard van de kentallen zorgt voor incorrecte uitkomsten. Dit komt omdat kentallen vaak specifiek zijn voor één situatie. Om deze reden zal in dit onderzoek niet verder worden ingegaan op kengetallen en het gebruik hiervan voor de bepaling van de meerwaarde voor de inwoners van de gemeente Apeldoorn.

Reiskostenmethode

De reiskostenmethode gaat ook uit van de subjectieve waardering van een individu. Er wordt gekeken naar de hoeveelheid reiskosten die iemand over heeft om een bepaalde attractie of gebied te bezoeken (Quick scan waardekwantificering, 2006). Uitgangspunt hierbij is dat als de kwaliteit van een attractie of gebied toeneemt dat een individu er meer reiskosten voor over heeft om het te bezoeken. Op basis van de bezoekersaantallen kan de vraag naar dit soort attracties of gebieden worden bepaald (Romijn & Renes, 2013). De vraag kan vervolgens worden gebruikt om het consumentensurplus te berekenen van een nieuwe attractie. Het aanleggen van een nieuwe weg tussen punt A en B kan dus invloed hebben op de reisbereidheid van een individu en daarmee de meerwaarde zijn van deze nieuwe weg.

C. INTERVIEWS EN VERSLAGEN

C.I INTERVIEW SANDER LUBBERHUIZEN

Wie: Sander Lubberhuizen
Functie: Teammanager civiele projecten
Onderwerp: Inkoopbeleid en procedure
Datum: 18-03-2015
Tijd: 8:30-9:15

Als er sprake is van project-afhankelijke zaken zullen deze worden besproken met de betreffende projectleiders of directievoerders.

1. Wie bepaald er welke projecten er worden uitgevoerd?

De opdrachtgever bepaald welke projecten er voorbereid moeten worden. Vaak zijn het terugkomende zaken zoals onderhoud. Deze worden opgenomen in meerjaren plannen. Deze worden opgesteld door de politiek. De politiek bepaald ook hoeveel budget er beschikbaar is per jaarschijf van het meer jaren plan. Hierbij zit aan beide kanten stress, je mag niet teveel uitgeven maar zeker ook niet te weinig. Nadat een programma is opgesteld wordt er een kandidatenlijst opgesteld voor welke projecten er in aanmerking komen. Na onderzoek bij deze projecten wordt er een definitieve lijst gemaakt en gaan de projecten de voorbereidingsfase in. Voor 2015 en 2016 zijn de onderhoud projecten bijna zeker. De Projecten in 2017 zijn afhankelijk van bijvoorbeeld vorstschade of rafeling die nog kan ontstaan in de komende 2 jaar.

2. Hoe werkt de integrale aanpak van projecten binnen de gemeente Apeldoorn? Wie is hiervoor verantwoordelijk?

Dit noemen we het winkelmandje. Jaren geleden ooit een keer bedacht door mij. Als je bijvoorbeeld de opdracht krijgt om het asfalt te vervangen komen er allerlei andere partijen die mee willen liften. Je ziet dat B&O liever niet heeft dat andere mensen of afdelingen op een later tijdstip mee willen doen bij het project omdat dit leidt tot vertraging van het gehele project. Het IB hoeft zich op deze manier dus geen zorgen te maken over de nevenactiviteiten bij een project en kan zich hierdoor beter focussen op de kerntaak. Wel komt het voor dat als er een project in de ijskast is gezet en het een half jaar later weer heropend wordt dat er dan alsnog partijen zich aanmelden, bijvoorbeeld omdat ze dan opeens wel budget hebben. Hierdoor heb je soms projecten met meerdere opdrachtgevers. Het IB gaat hier niet meer akkoord en kiest voor de meest professionele opdrachtgever, voorkeur is hierbij ruimtelijke leefomgeving. Maar in principe is beheer en onderhoud verantwoordelijk voor de integrale aanpak.

3. Nadat het bestek is opgesteld, wordt er dan bij elk project een raming van de kosten gemaakt? En zo ja, door wie?

Ja, er wordt bij elk project een raming gemaakt en er wordt gecontroleerd. Dit doet de calculator van het projectteam. De eenheidsprijzen van de inschrijvers worden gecontroleerd of ze marktconform zijn. Ook worden de eenheidsprijzen die de calculator gebruikt gecontroleerd met de inschrijvingen zodat deze up-to-date blijven. Bij grote verschillen wordt er contact gezocht met de aannemer.

4. Zijn er standaard referentie of omzeteisen die de gemeente Apeldoorn hanteert?

Dit is project afhankelijk.

5. Is er sprake van marktconsultatie bij projecten? Zo ja wie doet dit?

Ja, Ik nodig gewoon aannemers uit om langs te komen en dan vraag ik hoe de markt eruit ziet. Dit is voor mij van belang omdat ik dan kan inschatten hoe gretig of terughouden de markt is. Ook kan ik dan vragen naar technische innovaties zodat we hiermee rekening kunnen houden in onze projecten. Dit doen we eigenlijk omdat ik geen zin heb om een project op de markt te zetten waar geen interesse voor is. Maar echte marktconsultatie, voor de aankondiging van een project kijken wie er interesse in heeft en wat de technische mogelijkheden zijn, zit eigenlijk al ingebakken in de aanbestedingsprocedure. De projectleider en werkvoorbereiders doen dit tijdens de aanbestedingsprocedure. We hebben nu het voornemen om 1 keer per jaar alle aannemers uit te nodigen en met hen in gesprek te gaan over de markt en wat de gemeente gaan doen in het komende jaar. Zo kunnen de aannemers alvast nadenken over de projecten.

6. Wanneer wordt er in het inkoopproces gekeken naar de EMVI criteria? Aan het begin-midden-eind?

Zo vroeg mogelijk, want je moet nadenken welke kansen het werk biedt om met EMVI aan de gang te gaan. Tegelijkertijd merk ik ook dat een bepaalde standaardisatie in de EMVI criteria ontstaat. En daar moet ik scherper op zijn omdat er dan een bepaalde luiheid in sluipt met het argument “ja we doen het altijd al zo”. Hierdoor worden vaak dezelfde EMVI criteria gebruikt.

7. Door wie worden de EMVI criteria opgesteld?

Dat zijn de projectleiders in combinatie met het projectteam. Het projectteam is verantwoordelijk voor het totaal. Toch zie je wel vaak dat de projectleider de pen vasthoudt en bepaald wat er gebeurt. Omdat elke projectleider anders is moet hij wel zijn informatie halen uit het team m.b.t. het opstellen van de criteria. Ook zijn de opdrachtgevers hierbij betrokken, zij kennen de politieke eisen en wensen en kunnen dus bijdragen aan het goed opstellen van de EMVI criteria.

8. Worden er Key performance indicators opgesteld bij een project?

Nee deze worden niet gebruikt. Wij stellen de EMVI criteria op. Vervolgens schrijft de aannemer in een PvA op hoe hij omgaat met de EMVI criteria. Dat beoordelen wij dan en vervolgens controleren we in de uitvoering of de aannemer doet wat hij heeft beloofd op basis van wat hij heeft opgeschreven. Het is dus niet zo dat wij een standaard lijstje hebben met richtlijnen voor controle.

9. Worden de behoeften van de verschillende stakeholders in een project geanalyseerd voordat de EMVI criteria worden opgesteld?

Ja daar kijk je naar. Als je te maken hebt met bedrijven o.i.d. bij projecten in de binnenstad of industrie terrein weet je op voorhand al dat bereikbaarheid EMVI criterium nummer 1 is. En die geef je ook de hoogste score mee, hoe hoog is weer afhankelijk van de raming en calculatie. De reden hiervoor is omdat wij de werken uitvoeren voor de bewoners van Apeldoorn. Het risico op klachten over bereikbaarheid is het grootst dus hier moeten we tijdens de aanbesteding al veel rekening mee houden.

10. Wordt er tijdens het opstellen van de EMVI criteria gekeken naar het belang van een criterium voor de gemeente, en is dit terug te vinden in de maximale meerwaarde van de criteria?

Er wordt per project gekeken naar de verhoudingen tussen de criteria. Dat maakt het lastig en diffuus omdat elke projectleider andere belangen en afwegingen maakt. Ook praten de projectleider onderling nooit met elkaar over de inhoudelijke aspecten van een project. Dit doen ze niet omdat de keuzes veel te diffuus tot stand zijn gekomen en teveel ingaan op de inhoudelijke aspecten waar de andere projectleiders niet van op de hoogte zijn. De werkvoorbereiders zitten echter in elk van die clubjes dus die kunnen wel de kennis en afwegingen die zijn gemaakt bij het ene project meenemen naar een ander project.

11. Is de meerwaarde die wordt toegekend aan de criteria een percentage van de totale aanneemsom?

Je gaat wel nadenken nadat er een raming is geweest van het project over het percentage meerwaarde. Er wordt hierbij ongeveer de 70-30 regel gehanteerd. Dus de totale fictieve meerwaarde is ongeveer 30% van de aanneemsom. Het doel van deze regel is dat de EMVI korting ook echt invloed heeft op de kwaliteit en de evaluatieprijs. Dus dat er duidelijke verschillen zichtbaar zijn bij de gunning en dat aannemers dus echt kunnen scoren op kwaliteit. Het eerste wat we ook doen als we de enveloppen openmaken en alles hebben ingevuld is kijken of EMVI wel heeft gewerkt.

12. Worden er een reken of offerte vergoeding uitgekeerd door de gemeente Apeldoorn aan de inschrijvers?

Nee, alleen als er extreme kosten moeten worden gemaakt door een aannemer om te kunnen inschrijven. Dit doen we niet omdat we dan minder budget overhouden om het werk te maken. Aannemers houden er bovendien ook rekening mee dat ze niet alle aanbestedingen winnen en dit wordt ingecalculeerd in de aanbestedingen die ze wel winnen. Ik zie er wel wat in om BVP aan te besteden, dus door middel van selectieprocedures. Hierdoor heb je eerder de juiste aannemer in het vizier. Dat drukt ook de kosten. Ook zijn we bezig om de UAV-gc contracten meer te gebruiken. Vorig jaar is iedereen op cursus geweest om kennis te maken met de geïntrigeerde contracten en zeker ook kennis te maken met de denkwijze van een UAV-gc contract. Hierdoor verandert wel de functie van deze afdeling. Waar we eerst al het voorbereidende werk deden en de uitvoering uitbesteden is het nu andersom en doet de aannemer het voorbereidende werk en de uitvoering. Hierdoor is onze functie veel meer gefocust op toetsen van het ontwerp en diverse.

13. Is er sprake van een second opinion bij het opstellen van de EMVI criteria?

Nee, er wordt enkel door de projectgroep gekeken naar de EMVI criteria. Bij de beoordeling vragen we wel eens aan andere gemeenten om mee te beoordelen. Dit doen we omdat het andere opzichten oplevert waar we in de toekomst weer verder mee kunnen gaan.

C.II INTERVIEW JOHN ASSINK

Wie: John Assink
Functie: Inkoopspecialist
Onderwerp: Inkoopbeleid en procedure
Datum: 13-04-2015
Tijd: 15:30-16:30

1. Wat zijn de afwegingen geweest bij het in gebruik nemen van het nieuwe systeem m.b.t. het uitnodigen van aannemers voor een opdracht?

Dat komt eigenlijk meer door het intreden van de nieuwe aanbestedingswet. Wil je een selectie bepalen uit een relatie omdat je een aannemer kent, dan moet je daar een motivering voor geven. Een andere aannemer kan namelijk langskomen en zeggen; "ik had ook wel mee willen schrijven", daar moet je transparant in handelen. Dus toen hebben we gekeken hoe we dat gingen doen. We hadden al een gros lijst waar we aannemers uit selecteerden. Dat waren een stuk of 30 of 35 aannemers waar we een goede relatie mee hadden. Hier moesten we dus een goed systeem voor bedenken. Met het nieuwe systeem verlaat je het zelf kiezen en ben je transparant naar de aannemers. Iedere aannemer heeft een kans om te worden ingeloot op basis van de past performance. Past performance gebruiken we al 10 jaar. Dit was dus een goede basis. Vroeger werd dit aannemer beoordeling genoemd maar tegenwoordig dus past performance. Deze database van kwaliteitsmetingen heeft de basis gevormd voor het nieuwe systeem.

2. Hoe reageren de aannemers op het nieuwe loting systeem?

Aannemers willen zelf graag invloed hebben op het feit of ze mee mogen schrijven of niet. Ze zeggen dat ze het relatiebeheer dat ze eerder wel deden bij Apeldoorn, verliezen door ons nieuwe systeem. Ze kunnen in hun boekhouding Apeldoorn niet meer neerzetten als een vaste opdrachtgever. De aannemers maken elk jaar een inschatting van welke werken ze dat jaar gaan uitvoeren en voor welke zij in aanmerking komen. Ze hebben hier dus geen invloed meer op. Wel hebben we de aannemers laten zien hoe wij het doen d.m.v. een bijeenkomst en een folder.

3. Sommige aannemers zijn beter in grijze opdrachten en andere beter in groene, hier hadden ze eerst invloed op maar nu niet meer. Hoe kijk jij daar tegenaan?

In het verleden kozen we natuurlijk zelf. En wij wisten redelijk tot goed wat een aannemer deed. Nu is het zo dat een aannemer omzet wil draaien, zeker in een slechtere markt. Dus die gaat zich nu ook inschrijven op werken die hem eigenlijk niet passen. Je hebt zelfs aannemers die zich op elke tender inschrijven. Het opdelen van de groslijst is niet aan de orde. Het sterke van een gros lijst is namelijk dat het overzichtelijk is. Als je meerdere lijsten maakt (hier is in het verleden naar gekeken) zal je toch zien dat aannemers op twee lijsten wil staan om zijn risico te spreiden. En je kan wel een scheiding maken tussen groen en grijs maar er zijn ook combi projecten, hoe ga je hier dan mee om?

4. Zijn er nog mogelijkheden voor verbetering m.b.t. het nieuwe loting systeem?

Ik ben zelf van mening dat je aannemers die in een top zitten, die goed presteren op past performance dat je die best een wildcard kan toekennen. Nu wordt daar heel streng op geanticipeerd, een wildcard wordt niet toegepast. Wat bijvoorbeeld kan is aan de top 10 aannemers vertellen dat ze 1 wildcard hebben en dat ze die kunnen inzetten op een bepaald soort project. Op deze manier kom je de aannemers een beetje tegemoet in dit nieuwe systeem om toch die goede relatie te behouden en de goede aannemers te belonen.

5. Is door het gebruik van Negometrix een efficiënter inkoopbeleid gerealiseerd?

Jazeker. Als we verder gaan in het implementeren en steeds meer stukjes uit het inkoopproces opnemen in Negometrix wordt het nog efficiënter.

6. Welke functies worden er gebruikt van Negometrix?

Nu alleen aankondigen en aanmelden. We willen dit wel verder uitbreiden maar Sander is hier een beetje huiverig voor om de offertefase ook in Negometrix te laten verlopen. Ik ben er wel een voorstander van want dan heb je een compact geheel, 1 tender en niet in fases opgedeeld met verschillende methodes. Nu wordt het de ene keer via de mail gedaan, de andere keer via Negometrix. We moeten als gemeente eenduidigheid uitstralen. Het nieuwe loting systeem is te specifiek om in Negometrix te kunnen toepassen dus dit zal voorlopig nog wel apart moeten worden gedaan. CROW en Negometrix zijn er wel mee bezig om het verder te kunnen toepassen. Wij zijn eigenlijk voorloper in dit systeem.

7. Welke voor en nadelen heeft het gebruik van Negometrix?

Het nadeel van Negometrix is dat we het nog nooit hebben getest. Tot op heden hebben we het nooit getest om een volledige tender in Negometrix te laten verlopen. En daarbij komt dat er maar beperkt inlogmogelijkheden zijn. Er moet een groep worden samengesteld die gebruikersrechten heeft. Nu zit dat nog bij het centrale bureau inkoop. Er is nu 1 iemand die de leiding heeft en kan inloggen etc. Ik vind eigenlijk dat ook iemand van de eenheid projecten deze bevoegdheden moet krijgen.

8. Hoe kijk jij aan tegen de integrale aanpak die binnen de gemeente wordt gebruikt?

Vaak is deze aanpak niet effectief genoeg. Er wordt te weinig aandacht besteedt aan het inventariseren van alle wensen. Vaak kom je tijdens een voortraject of ontwerptraject nog tegen dat er nog meer wensen spelen. Soms is er een stakeholder bijvoorbeeld niet benaderd. Het is wel logisch dat de opdrachtgever dit niet allemaal doet want dat kost erg veel tijd. Tijdens z'n voortraject komen er du nog wel een zaken bij maar als dat gewoon besproken wordt met elkaar vul je vanzelf het winkelmandje verder.

9. Wie beoordeeld of de referentie juist is?

In feite moet je het zo SMART mogelijk formuleren/uitvragen. Op deze manier is het dus makkelijk te controleren. Als er geen SMART referentie is uitgevraagd of er bestaan twijfels wordt de opdrachtgever van dat referentieproject benaderd voor nadere uitleg.

10. Ik zag dat er bij bepaalde projecten die onder de Europese drempel lagen wel Europees werden aanbesteed, hoe zit dat?

De aanneemsom is niet het totale bedrag. Er komt ook nog kosten vanuit de gemeente bij en de materialen. Ook kan het verschillen of er meerdere bestekken zijn zoals asfalt, een VRI of een groen bestek. De totale kosten liggen dan boven de Europese drempel.

11. Hoe zit de marktconsultatie in elkaar? Is hier in het inkoopproces rekening mee gehouden.

Voor het consulteren van de markt is er geen vaste procedure binnen de gemeente Apeldoorn. Bij de projecten die via RAW worden aanbesteed zijn er weinig mogelijkheden en voegt marktconsultatie niks toe. Bij BVP projecten wel. Binnen de gemeente hebben we voor 95% van de projecten de vakspecialisten in huis en dus is marktconsultatie bij RAW niet aan de orde.

12. Hoe worden de interne doelstellingen vastgesteld die spelen bij een project?

Hier zijn de projectleiders verantwoordelijk voor. Deze inventariseren de doelstellingen van de interne opdrachtgever.

13. Zijn er vaak politieke belangen die meespelen bij het vast stellen van de doelstellingen?

In principe zijn er 2 afspraken gemaakt die meespelen bij het inkoopbeleid binnen de gemeente, dit zijn duurzaam en SROI. Deze twee proberen we vooraf te tackelen. Duurzaamheid zit bijvoorbeeld in de materialen. Deze kopen wij duurzaam in via onze leverancier. Een voorbeeld is dat vrijkomende oude betonproducten worden gebroken en hergebruikt als funderingsmateriaal in onze wegen. Bij SROI is er afgesproken dat de eenheden binnen de gemeente voldoende inspanning moeten leveren om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten bij projecten. Voldoende is hierbij niet verder gekwantificeerd, het is niet SMART gespecificeerd. Wat ik toen geprobeerd heb is om voldoende om te zetten in iets meetbaars. Ik heb voor de projecten uit 2014 gekeken naar het % loonsom wat er in z'n opdracht wordt besteed aan SROI. Bijvoorbeeld 5% van de aanneemsom of 10% van de loonsom. Maar dit kan je op verschillende manieren uitvragen. Je kan een percentage uitvragen, je kan uren uitvragen of je kan zeggen dat aannemers een bepaald bedrag moeten gebruiken voor de inzet van SROI. Daarnaast kan je ook nog kijken wie je gaat inzetten; WW' ers, infrawerkt of bbl' ers. Mieke is daar nu mee bezig om de uren bij elkaar te halen. Niet in alle projecten wordt SROI toegepast. Er wordt over een heel jaar gekeken naar een aantal uur dat is gebruikt en of dit voldoende is. Als het wel in een project zit is het opgenomen in het contract als minimumeis.

14. Wordt er aan de hand van deze doelstellingen gekeken naar de EMVI criteria?

De politieke doelstellingen worden dus al vooraf getackeld. De overige doelstellingen worden geïnventariseerd door de projectleider. De wensen die spelen bij een project worden geïnventariseerd en sommige worden opgenomen als minimumeisen in het bestek. Eigenlijk ben ik van mening dat je de EMVI niet zo zeer moet benaderen vanuit de doelstelling kant maar meer vanuit de risico kant. Door het goed inventariseren van de risico's kan er meer grip worden verkregen op een project. Een voorbeeld van hoe je dit zou kunnen doen is:

1. Inventariseren van de risico's
2. Top 5 maken van de risico's.
3. De aannemer vragen om hier naar te kijken en zijn invulling hieraan te geven.
4. Laat de aannemer zelf nog 2 risico's bedenken en opgeven bij de inlichtingenronde.
5. De twee beste bij de EMVI betrekken + die top 5, je krijgt dan dus 7 risico's die de aannemers kunnen meenemen in hun plannen van aanpak.
6. Door de risico's mee te nemen in de EMVI kan je er een fictieve korting aan toekennen.

Echter gebruiken we dit niet omdat wij hier veel vakinhoudelijke kennis hebben binnen het ingenieursbureau. Wij overzien de risico's vanaf het begin van een project en stemmen het ontwerp of bestek hier al op af.

Het bestek is ook een risico. Grove fouten in het bestek kunnen een grote kostenpost opleveren. Aannemers komen bij de inlichtingen af en toe wel terug met fouten maar ik denk dat aannemers pas goed naar het bestek gaan kijken als ze gaan afprijzen. En dat ben je het stadium van vragen stellen al voorbij en zullen de fouten dus minder snel worden doorgegeven. Het belonen van aannemers voor dit soort zaken gebeurt nog te weinig.

15. Vind jij dat de aannemer genoeg worden uitgedaagd om creatief en innovatief te zijn?

Dat zit in de vorm van kansen in de EMVI. Echter zijn de kansen die in de EMVI worden opgenomen vaak niet diepgaand genoeg om het de stempel creatief of innovatief te geven.

16. Worden de EMVI's binnen de gemeente op een gelijkwaardige manier beoordeeld?

Dit is een gewetensvraag. Ik ben tot vorig najaar betrokken geweest bij alle EMVI beoordelingen als onafhankelijke voorzitter. Ik was dus de onafhankelijke persoon bij z'n beoordeling. Toen is er besloten om dit door meer verschillende mensen te laten doen. Ook de vraag of het anoniem moet is aan de orde. In principe moet je namelijk mensen hebben die objectief kunnen beoordelen. Een bewoner bij wie de weg wordt opengebroken kan niet objectief beoordelen.

17. Door de verschillende expertises is de beoordeling ook niet helemaal objectief omdat iemand die geen verstand heeft van het onderwerp de beoordeling uit verband kan trekken, ben jij het hier mee eens?

Eigenlijk wil je als je een uitvraag doet naar asfalt mengsels ook iemand hebben die daar verstand van heeft. Bij de beoordeling is het ook goed dat er een bijeenkomst is want dan zou de specialist de andere moeten overtuigen van zijn cijfers. Het allerbelangrijkste is dat de verschillende personen hun scores goed moeten onderbouwen. Als er snel geswitcht wordt van cijfers moet de voorzitter dorvragen naar het waarom. De onderbouwing moet dus kloppen ook al stel je je cijfer bij.

18. Er wordt gebruik gemaakt van een punten systeem, Als de aannemer voldoet aan de minimeis van het bestek maar m.b.v. zijn plan van aanpak geen meerwaarde creëert. Wordt dit dat beoordeeld met een 1 of met een 6? En wat is voor u het verschil tussen een 1 en een 3?

Kijk, in feite moet de aannemer meer beloven dat dan er in het bestek staat. Als de aannemer een mooi verhaal heeft en aan het eind is het conform bestek, dan moet hij een 1 krijgen. Als het geen meerwaarde geeft moet je hem ook niet belonen.

Het verschil tussen de 1 en 3 is dat de aannemer dan nog kan zien dat hij niet compleet de plank heeft misgeslagen. Ook het verschil tussen de 1-6 is te groot, hierom is er gekozen om toch nog een cijfer toe te kennen. Ook wordt dit gedaan om de past performance. De aannemer kan zijn score met 1 punt bijstellen als hij mee heeft geschreven aan een project. Het verschil tussen de 1 en 3 kan dan het verschil betekenen tussen -0,5 of -1 op zijn past performance en daarmee dus ook bij de volgende loting. Er zijn dus eigenlijk 3 redenen voor het gebruik van de 1-3-6.

19. Komt het wel eens voor dat er op basis van de opmaak, vooraf al bekend is van wie het plan van aanpak is?

Op een gegeven moment weet je welke aannemer het is. Dit kan komen door de schrijfstijl maar ook door bijvoorbeeld de opmaak van een plan van aanpak. Dit roept natuurlijk ook de vraag op of het nog wel anoniem moet zijn. Ik denk alleen als je een template maakt voor een plan van aanpak, dat een ervaren beoordelaar nog steeds ziet welke aannemer dat plan van aanpak heeft geschreven. Bij asfaltmengsels bijvoorbeeld. Elke bedrijf heeft zijn eigen centrale of mengsels die ze altijd gebruiken, hierdoor kan ook achterhaald worden welk bedrijf het is.

20. Hoe strak vind jij dat de regels over beoordelen moeten worden gehanteerd? Bijvoorbeeld het feit dat de aannemer per ongeluk zijn naam bekend maakt in zijn plan van aanpak?

Uitsluiten

Ik vind uitsluiten een heel zwaar middel. Waardeer het dan met een 0 of met een 1, maar uitsluiten zou ik niet doen. Zeker niet bij een EMVI. Op plan van aanpak niet uitsluiten. Wel op referentie/omzet of verkeerde eenheidsprijzen (strategische inschrijving).

Je moet beoordelen op feiten. Hierbij moet je goed op de tekst en formulering letten. Als een aannemer zegt in zijn plan van aanpak wij kunnen dit doen. Dat staat daar eigenlijk wij kunnen het maar we gaan het niet doen, dit wordt dus beoordeeld met een 1 of 0. Pas als er staat wij gaan dit doen kan dat beoordeeld worden. Dit ook omdat de gemeente juridisch niet sterk staat als er in een plan van aanpak staat: we kunnen dit doen.

C.III INTERVIEW TEKIN ALKAS

Wie: Tekin Alkas
Functie: Projectleider
Onderwerp: Opstellen EMVI, beoordelen EMVI en Laan van Maten/ Kuipershof.
Datum: 27-04-15
Tijd: 11:00-12:00

1. Wordt er tijdens het opstellen van de EMVI criteria gesproken met de interne opdrachtgever om de doelen vast te stellen?

Ik krijg van beheer en onderhoud een aantal knelpunten mee over de stakeholders. Bijvoorbeeld wanneer er een groot export bedrijf zit, die bereikbaar moet zijn tijdens de uitvoering. Echter het concreet maken is de verantwoordelijkheid van de projectleider. De koppeling tussen de doelen/ belangen en de EMVI criteria gebeurt eigenlijk niet zoveel omdat we merken dat sinds we EMVI gebruiken de aannemers zelf al veel hiermee doen. Ze gaan bijvoorbeeld al langs bij bedrijven of zoeken op een andere manier contact met stakeholders. Hierdoor krijgen wij specifieke plannen omtrent de stakeholders. Alleen levert dit wel een probleem op omdat er dan bijvoorbeeld 5 aannemers dezelfde stakeholder opzoeken voor hun plannen van aanpak. Dit kan vervelend zijn voor een bedrijf. Echter heb ik in de laatste twee jaar nog geen enkele klacht gehad van een bedrijf hierover. Voordat we EMVI gingen gebruiken deden we het altijd zelf, we belden of gingen langs bij de bedrijven. We merken nu dat de aannemers dit ook goed kunnen. Wel wordt alle communicatie (brieven en data) gecontroleerd door de gemeente en vind daar ook terugkoppeling over plaats richting de aannemers.

2. Heb je wel eens te maken gehad dat er politieke belangen speelden?

Eigenlijk niet. Ik krijg wel eens een mailtje van een wethouder met een advies over welke bedrijven of stakeholders ik kan betrekken bij een project. Ik denk dat de politieke belangen al zijn ingedekt als de opdracht bij ons komt. De keuzes voor welke wegen of projecten er worden uitgevoerd zijn al gemaakt voordat de opdracht bij het ingenieursbureau komt.

3. Worden de EMVI criteria altijd goed begrepen door de aannemers?

Ja over het algemeen wel. Na een aanbesteding vragen wij ook altijd aan de aannemers wat ze er van vonden en of ze het goed begrepen hadden. Ik merk natuurlijk tijdens de inlichtingenronde ook al als een aannemer het niet snapt, dan komen er namelijk vragen over. Ook hebben we met alle aannemers al wel een gesprek gehad over een beoordeling. Hierin leggen we dan ook uit wat er niet goed was of wat ze verkeerd hadden begrepen. Hierdoor ontstaat er wel het probleem dat de aannemers dicht bij elkaar komen en dat onderscheid maken dus erg lastig word. Het grote voordeel van EMVI vind ik daarentegen wel dat de aannemers weer echt betrokken zijn bij een project.

4. Wat is jou kijk op de integrale aanpak binnen de gemeente, wat vind je ervan?

Ik baal daar ontzettend van. Ik vind het dat het te breed aan het worden is. Eerst praat je met die persoon, dan weer met een ander en van een derde krijg je uiteindelijk een antwoord terug. Het feit dat we iedere deskundige of verantwoordelijke individueel moeten benaderen over zijn stukje, bijvoorbeeld verkeersmaatregelen of groenvoorzieningen is bijna niet te doen. Een startbijeenkomst organiseren met alle verschillende afdelingen is ook niet te doen, iedereen heeft zijn agenda vol staan of houdt zijn agenda niet bij. Een ander probleem is ook dat er bijvoorbeeld nog fietsersbonden en invalidebonden zijn die allemaal iets willen maar geen budget hebben om dit te realiseren. Ook een buurtraad heeft wensen die niet altijd binnen het budget van deze afdeling vallen en daardoor moeten wij ze doorsturen naar een andere afdeling. Dit neemt veel tijd in beslag en het zorgt er ook voor dat bewoners de gemeente niet zien als 1 organisatie.

5. Kan dit nog verbeterd worden?

Ik zou graag zien dat er per afdeling 1 contactpersoon komt. Deze persoon behartigt dan alle belangen en wensen van een afdeling en zorgt ook voor de communicatie tussen mij en de afdeling zodat ik niet meer bij 3 verschillende mensen moet gaan shoppen. Het gebeurt ook wel is dat er 1 persoon niet is ingelicht over een project en dat deze later nog komt met een aanpassing. Soms is dan de DO fase al over. Dit komt door de diversiteit in contacten tussen de afdelingen en de projectleiders. Een van de beste opdrachtgevers vind ik beheer en onderhoud. Deze zorgde ervoor dat alle afdelingen al waren geraadpleegd voordat de opdracht op mijn bureau kwam. Dit zou ik graag vaker willen zien. Ik ben nu teveel tijd hieraan kwijt terwijl het niet altijd wat oplevert. Het is heel belangrijk hoe een opdracht binnen komt. Ik vind dat de opdrachtgever in een document moet aangeven wat hij verwacht, hoe de opdracht in elkaar zit en wie er bij betrokken zijn/ willen worden. Ik kijk dan vervolgens of het past binnen het plan en of het niet in strijd is met bestemmingsplannen.

6. Hoe is de meerwaarde van de criteria bepaald?

Hier is niet echt een richtlijn voor. We overleggen met elkaar in het projectteam, hierbij kijken we wat we echt belangrijk vinden en daar baseren wij onze punten op.

7. Hoe past de prijs kwaliteit verhouding in het proces van de aanbesteding?

Op basis van de raming van een project pakken we een bepaald deel dat we als fictieve korting gaan gebruiken. Bijvoorbeeld bij een project van 5 ton kiezen we voor een fictieve korting van 2 ton. Nadat we dit hebben gedaan gaan we kijken welke criteria we belangrijk vinden en dat verdelen we de korting over de criteria.

8. Is hierbij rekening gehouden met de behoefte en doelstellingen vanuit de interne opdrachtgever?

Ja, het project liep goed er waren weinig problemen in dit werk. Er zijn wel en aantal kleine aanpassingen geweest in het ontwerp maar dat is allemaal gebeurd in overleg met Beheer en Onderhoud.

9. Waarom is er voor gekozen om de homogeniteit in asfalt mengsels 3x zo zwaar mee te laten wegen bij de beoordeling dan omgevingsmanagement. Dit terwijl de laan van Maten en Kuipershof behoort tot de ringweg van Apeldoorn.

Omdat de omgeving minder belangrijk is geacht omdat het niet in een woonwijk ligt. Bewoners konden nog via verschillende kanten hun woning bereiken. Ook wil je deze weg niet om de 5 of 10 jaar moeten vervangen omdat dit dan alsnog veel hinder geeft. Hierom hebben we ervoor gekozen om de homogeniteit van het asfalt zwaar mee te laten wegen. Als er over 5 jaar weer een asfaltonderhoud moet worden uitgevoerd geeft dat veel maatschappelijke ergernissen. Het moest in 1 keer goed zijn.

10. Hoe was de relatie met de aannemers bij het project laan van Maten Kuipers hof?

Goed, de communicatie verliep goed en ze hielden zich aan de EMVI. Alles wat ze beloofd hadden in de EMVI hebben ze uitgevoerd.

11. Zijn er nog bijzonderheden geweest bij het project?

Ja, het moest snel uitgevoerd worden. Er zat dus een behoorlijke druk achter. Het moest voor april uitgevoerd zijn.

12. Wie controleert tijdens de uitvoering of de aannemer zich houdt aan het plan van aanpak m.b.t. de EMVI criteria?

De directievoerder. Ik werk veel met Robert samen. Hij neemt altijd het plan van aanpak mee als hij gaat kijken op een werk en controleert of het volgens de EMVI wordt uitgevoerd. Als dit niet het geval is kan hij gelijk bij de uitvoerder aankaarten wat er niet goed is en hoe het wel zou moeten gebeuren volgens zijn plan van aanpak.

13. Worden de EMVI's binnen de gemeente op een gelijkwaardige manier beoordeeld?

Ik ben zelf vooral bezig met asfaltprojecten. Bij deze projecten beoordeel ik zelf veel en vragen we ook altijd Robert (asfaltspecialist) om mee te beoordelen. Het streven is natuurlijk om elk project hetzelfde te beoordelen. De rode lijn in de beoordelingen is dat we beoordelen op specifieke zaken, SMART geformuleerde- en concrete plannen. Als de uitwerking niet aan een van deze zaken voldoet krijg je daar in Apeldoorn geen punten voor. Door hierop te beoordelen vormt het plan van aanpak echt een aanvulling op het bestek en kan je de aannemer tijdens de uitvoering ook hieraan vast houden. Ook vind ik dat je niet moet beoordelen op zaken waar je geen kennis van hebt. Zelf onderstreep

ik die aspecten altijd en ga dan even langs bij de deskundige voordat het beoordelingsoverleg plaats vindt.

14. Er wordt gebruik gemaakt van een punten systeem, Als de aannemer voldoet aan de minimumeis van het bestek maar m.b.v. zijn plan van aanpak geen meerwaarde creëert. Wordt dit dat beoordeeld met een 1 of met een 6?

Met een 6, dit is conform de beoordelingsleidraad zoals deze in de bestekken staat. Een 6 staat voor voldoende uitwerking. Ik vind dat als je de aannemer die een voldoende uitwerking heeft van de EMVI criteria beoordeeld met een 3, je hem benadeeld. Er hangt namelijk een prijskaartje aan. Echter heb je wel een punt als je zegt dat een 1 conform bestek is en pas bij een 6 er daadwerkelijk meerwaarde wordt geboden door een aannemer. Als we dat willen gaan toepassen moeten we de beoordelingsleidraad in het bestek aanpassen.

15. Zijn er zaken waar de beoordelingsteams tegenaan lopen tijdens het beoordelen?

Ja, ik zie dat de EMVI schrijvers van de aannemers steeds beter worden. Hierdoor wordt het voor ons lastig om onderscheid te maken. We moeten echt zoeken naar stukjes tekst waaraan we kunnen zien dat een aannemer onderscheidend is. Ik zie dat de plannen van aanpak steeds dichterbij elkaar komen en dat de aannemers ook steeds beter weten wat de Gemeente wil zien.

16. Hoe strak vind jij dat de regels over beoordelen moeten worden gehanteerd? Bijvoorbeeld het feit dat de aannemer per ongeluk zijn naam bekend maakt in zijn plan van aanpak?

Ik vind het uitsluiten van aannemers op basis van het bekendmaken van hun naam een erg zware straf. We willen graag dat aannemers de plannen van aanpak anoniem opsturen. In het begin werkte het, nu zie je alleen dat het verdwijnt. Een directievoerder of projectleider haalt er zo uit welke aannemer het is, bijvoorbeeld aan de hand van methoden of schrijfwijze. Ik weet niet wat de toegevoegde waarde is om het anoniem te doen.

C.IV GESPREKSINTERVIEW KONINKLIJKE BAM

Wie: Zie personen
Wat: Inkoopprocedure, beoordeling, EMVI criteria
Tijd: 15:00-16:15
Datum: 30-04-2015

Personen:

- 1: Planontwikkelaar
- 2: EMVI redacteur
- 3: Planontwikkelaar
- 4: Kostendeskundige

1. Hoe kijken jullie aan tegen het nieuwe loting systeem in Apeldoorn voor de selectie van aannemers?

- 1: De ervaringen die wij ermee hebben zijn slecht. Het aantal keren dat wij ingeloot worden vinden wijzelf dramatisch laag. Zeker voor een bedrijf wat al jaren hier in Apeldoorn gevestigd is. Het verschil is ook dat we ons nu elke keer aanmelden omdat de kans dat je wordt ingeloot maar een paar procent is. Als het openbaar zou gaan kan je nog kiezen of je wel of niet meedoet. Bijvoorbeeld als je geen capaciteit hebt, kan je jezelf terugtrekken. Daarbij komt ook nog dat we de omzet die we mislopen in Apeldoorn moeten weghalen bij andere opdrachtgevers. We missen de structuur. Eerder konden we altijd aangeven dat we bijvoorbeeld 10% van onze omzet uit Apeldoorn haalden maar dat valt nu weg door het nieuwe systeem. Ook is het niet transparant voor ons. Voor de loting krijgen wij geen lijst omtrent de aanmeldingen. Als de loting is uitgevoerd krijgen wij geen bericht over wie er is ingeloot. Als er bijvoorbeeld zusterbedrijven en een moederbedrijf zijn ingeloot krijgen wij dat niet te horen. Hier zouden ze eigenlijk ook een proces-verbaal van moeten maken. Als wij bijvoorbeeld zien dat er bij een asfalt project een niet asfalt-bedrijf is ingeloot kunnen wij nog is bellen of we een mooi asfalt prijsje voor ze kunnen maken bijvoorbeeld.
- 4: Het kost ons gewoon omzet. We hebben geen keuze in welke projecten we willen doen en we kunnen er niet op plannen. Op basis van loting kan je geen bedrijf voeren. We zijn in Apeldoorn gevestigd omdat we hier veel werk in de buurt hebben. Onze asfaltcentrale staat in Deventer dus we kunnen snel en goedkoop leveren alleen krijgen we de kans hier niet voor. Een van de zwaktes in dit systeem is ook dat je aannemers krijgt die alles zelf weer moeten uitbesteden voor een werk, omdat ze zelf de expertise niet in huis hebben.
- 3: Het grootste bezwaar wat wij eigenlijk hebben is dat de werken die geschikt voor ons zijn, aan onze neus voorbij gaan.

2. Zijn jullie tevreden met het verloop van een aanbestedingsprocedure in Apeldoorn, communicatie, projectleiding etc.?

- 1: Ja, dat verloopt eigenlijk altijd soepel.

4: Als je ingeloot wordt kom je gewoon weer in het oude systeem terecht en dat verloopt goed.

3. Wat vinden jullie ervan als de procedure meer in Negometrix komt?

1: Ik vind Negometrix niet echt gebruiksvriendelijk. Dus liever via de mail.

4. Rekenen jullie de kosten van het plan van aanpak altijd al door in de inschrijfstaat? Waarom wel, waarom niet?

4: Als er in het plan kostenverhogende maatregelen staan dan berekenen we die door in het inschrijfbiljet. De kosten voor het schrijven van het plan worden niet altijd meegenomen. Dat ligt aan de aard van de opdracht. Tegenwoordig hebben we wel een post kosten t.b.v. plan van aanpak.

1: Als we bijvoorbeeld een asfalt project hebben en we gaan dat aanbrengen door middel van een shuttle buggy dan zit dat verwerkt in de post asfaltverwerking en niet apart in de post kosten t.b.v. EMVI.

3: Je kan uit ons inschrijfbiljet niet gelijk halen wat de kosten t.b.v. EMVI zijn. De kosten (uren) die Debbie maakt om het plan van aanpak te schrijven zitten onder AK (algemene kosten). Als je een groter werk hebt en er is een tenderteam, dan worden de kosten wel opgenomen onder de bestek post t.b.v. EMVI.

5. Wat vinden jullie van de formulering van de EMVI criteria in Apeldoorn? Is de uitvraag specifiek genoeg en is er duidelijk wat de Gemeente verlangt?

2: Nee, dat was ook mijn opmerking. De formulering is vaak hetzelfde en dus niet specifiek per project. Het is voor ons niet duidelijk wat de Gemeente wilt. Bijvoorbeeld bij het project binnenstad vroegen ze eigenlijk naar risico's maar in de uitvraag was dit niet zo beschreven. De formulering is dus niet altijd juist. De ene keer is het duidelijk waarom ze een formulering gebruiken bij een project en de andere keer is het meer "we moeten ook maar wat".

3: Bijvoorbeeld homogeniteit asfalt. Als je een asfalt werk hebt is homogeniteit asfalt vaak hetzelfde en dan is de formulering ook hetzelfde, dit snap ik. Dan krijg je ook elke keer een soortgelijk antwoord. Als wij elke keer een 9 scoren zitten we blijkbaar op de goede weg alleen wordt de ene keer dit met een 9 beoordeeld en de andere keer met een 6 of lager.

4: De beoordeling is niet altijd even objectief. Of we nu de Deventerstraat moeten asfalteren of de Zutphensestraat maak niks uit natuurlijk. De homogeniteit en de werkwijze blijven hetzelfde. Hier wordt niet altijd juist op beoordeeld.

2: Waar we vooral ook tegenaan lopen is de specificatie van de uitvraag, wat vind de gemeente nou echt belangrijk bij de kwaliteit van het asfalt. Wij moeten SMART schrijven, maar de Gemeente moet net zo goed SMART uitvragen. Wat ook wel fijn zou zijn is als de Gemeente zelf een soort inleidend stukje schrijft over het project.

Daar kunnen wij weer op verder bouwen en is het voor ons ook duidelijker wat de Gemeente belangrijk vind.

6. Gaan jullie altijd op locatie kijken voordat jullie beginnen met schrijven?

- 3: Ja, wij zitten natuurlijk hier in Apeldoorn met ons kantoor dus het is een kleine moeite om even te gaan kijken op het werk. Ook bij projecten elders gaan wij altijd even kijken.
- 4: Een 3D beeld vormen van de locatie is belangrijk.

7. Wat vinden jullie van de hoeveelheid meerwaarde die gekoppeld is aan de criteria? Teveel, te weinig, goed?

- 3: Als we puur kijken naar het bedrag dat Apeldoorn erin zet is dat wel redelijk in verhouding. Ze durven ook echt een 1 te geven of een 10 dus dat zit wel goed. Ze maken onderscheid. In Apeldoorn kan je de laagste prijs nog wel eens van de eerste plek afstoten omdat je een goed plan hebt.

8. Apeldoorn gebruikt geen risico's in de uitvraag. Missen jullie dat, in de zin dat jullie graag zouden beschrijven welke risico's jullie zien in een project en hoe jullie deze tackelen?

- 4: Ja als er niet om gevraagd wordt gaan wij het ook niet opschrijven.
- 3: Veel andere opdrachtgevers gebruiken wel risico's bij de uitvraag en ik heb wel het idee dat wij daar goed op kunnen inspelen. Dit zijn vaak criteria waar wij hoog op scoren. Het heeft ook deels overlap met kansen, als wij een risico's zien en we hebben een goede oplossing schrijven we dat op onder kansen.

9. Is de grote (in pag.) die de gemeente voorschrijft voor een plan van aanpak voldoende of zouden jullie graag meer ruimte krijgen?

- 1: Dat is wisselend natuurlijk.
- 2: Afhankelijk van de uitvraag, hoe groot willen ze het hebben? Per criterium een maximaal aantal pagina's instellen vind ik geen goed plan. Bij het ene criterium kan je het in 1 pagina makkelijk opschrijven en bij een andere heb je aan 1 echt niet genoeg.
- 3: Zelf ben ik er wel voorstander van om het zo kort mogelijk te houden. Soms krijg je ook 10 pagina's, dan blijf je maar zaken verzinnen om die 10 pagina's vol te schrijven. Dan verdwijnt de focus. Ik ben wel voorstander van het maximaal aantal pagina's wat ze bij Apeldoorn hanteren alleen soms is het net iets te krap voor een groot project. Hier zou wat meer variatie in mogen zitten.

10. Wat vinden jullie van het criterium Kansen?

- 1: Ja op zich wel oké, mits het bestek ruimte bied om kansen te verzinnen. Bij Apeldoorn is het vaak al zo voorgekauwd dat er weinig ruimte is om bijvoorbeeld een alternatieve fasering in te dienen.
- 4: Onze uitdaging ligt vooral in de kansen van de uitvoering, het goed en snel maken van een werk.
- 3: Het biedt ruimte om de aannemer te laten meedenken binnen een project en meerwaarde te laten bieden. Alleen het lastige is om in te schatten hoe het beoordeelt word. Wij kunnen bijvoorbeeld technische kansen zien, maar als die vervolgens beoordeelt worden door iemand die daar geen verstand van heeft, levert het voor ons niet zoveel op. Daarbij komt nog dat EMVI ervoor moet zorgen dat het ondernemerschap wordt gestimuleerd, alleen als alles al zo ver uitgewerkt is in een bestek, is het lastig om creatief te zijn als aannemer. Hierin zou Apeldoorn een stap terug kunnen doen om dit meer te stimuleren en de markt te laten werken aan een oplossing of verbetering.

11. Wat vinden jullie van de beoordeling zoals die in Apeldoorn wordt uitgevoerd?

- 1: Heel subjectief. We krijgen vaak het verhaal dat het er goed uitzag, alleen als we dan verder gaan vragen waarom een andere beter is krijgen we daar geen antwoord op. De evaluatie is niet goed, ze zijn niet transparant in de beoordeling die wordt gegeven. We zouden graag zien dat we de beoordelingen te zien krijgen zodat we er ook lessen uit kunnen trekken.
- 2: Soms zien we ook dat ze ons verhaal gewoon niet begrepen hebben. Dat krijgen we af en toe ook terug en als we het dan uitleggen wordt er gezegd van "oh ja, nu begrijpen we het". Soms lezen ze ook gewoon over zaken heen.

12. Vinden jullie de onderbouwing van de beoordeling voldoende compleet?

- 1: Nee, we krijgen de uitwerking van de beoordeling niet te zien. Dit zouden we wel graag inzien, zodat we er onze lessen uit kunnen halen.

13. Hebben jullie wel eens het gevoel gehad dat jullie benadeeld zijn tijdens een beoordeling?

- 1: Ja, we kunnen het niet bewijzen maar het gevoel zit er zeker. Dit komt voornamelijk omdat we geen onderbouwing krijgen van de beoordeling.
- 3: Bijvoorbeeld bij de laan van Maten/ Kuipershof. In de drie voorafgaande EMVI's hadden we een 9 gescoord op homogeniteit en nu scoren we opeens een 6 en dat terwijl we bijna hetzelfde hadden opgeschreven.
- 4: Een ander aspect is dat we vaak zien dat er iets wordt opgeschreven in een plan van aanpak en dat het vervolgens heel anders wordt uitgevoerd. Dan hebben wij dus extra kosten doorberekend om aan ons plan van aanpak te voldoen en vervolgens

gaat een andere er mee vandoor omdat hij een beter plan had wat hij vervolgens niet nakomt.

14. Zouden jullie er problemen mee hebben om jullie plannen niet meer anoniem in te leveren?

- 4: Nee zeker niet, gewoon een logo erop. Vaak beschrijven we ook methodes die, als je ze intikt op Google, direct naar de BAM leiden. Dus volledig anoniem is het nooit geweest.
- 1: Als het zo eerlijk en transparant is als er wordt gezegd, zou dat ook gewoon moeten kunnen.
- 3: Het is al bijna niet meer anoniem. Als wij bijvoorbeeld opschrijven dat als de asfaltmachine stuk gaat, we binnen een straal van 5 km een andere hebben klaarstaan of dat we ons asfalt goedkoop kunnen leveren omdat de centrale in Deventer staat is het voor de gemeente wel duidelijk dat het om de BAM gaat.

15. Wat vinden jullie van de controle op de EMVI criteria zoals deze wordt uitgevoerd door de directie van de gemeente Apeldoorn?

- 1: Eigenlijk is er geen verschil met de manier van directievoeren bij een laagste prijs aanbesteding. De projectleiders zitten hier ook niet op te wachten. Het levert alleen maar extra werk op.
- 2: Af en toe pakken we wel het plan erbij om te kijken wat we beloofd hadden in ons plan van aanpak. Maar echte controle wordt er niet uitgevoerd. Soms worden er extra dingen gedaan en soms worden er zaken geschrapt. De ene keer levert het voordeel op voor de BAM en de andere keer voor de gemeente.

16. Wat zijn voor jullie knelpunten als we kijken naar de aanbestedingsprocedure in Apeldoorn?

- 4: We kunnen geen bedrijf meer voeren met het lotingsysteem. Ook de manier van beoordelen en evalueren staat ons tegen.

17. Wat zou voor jullie een verbetering zijn t.o.v. de huidige situatie?

- 1: Een toevoeging op het loting systeem. In Ede werken ze bijvoorbeeld met lijsten op basis van de aanneemsom. Een aannemer mag zich maximaal op 2 lijsten inschrijven. De lijsten variëren van 10k-50k, 50k-100k, 100k-250k etc. Als er dan een aanbesteding volgt worden alleen de aannemers uitgenodigd die op de desbetreffende lijst staan waar het project binnen valt. Een andere manier zou een wildcard zijn, aannemers kunnen dan hun wildcard inzetten op een project wat hen goed ligt.

C.V VERSLAG BEOORDELING PVA RIOOLRENOVATIEBESTEK

Op donderdagochtend 2-4-15 werden de plannen van aanpak betreffende rioolrenovatie bestek besproken. Er zijn drie EMVI criteria gesteld, namelijk:

Homogeniteit asfalt (30.000)

Omgevingsmanagement (100.000)

Bereikbaarheid en fasering (150.000)

Er zijn bij de beoordeling vijf personen aanwezig. Twee directievoerders, een projectleider, een werkvoorbereider en een voorzitter. Een van de twee directievoerders beoordeelt de homogeniteit van het asfalt (expert), bij dit criterium beoordeelt de andere directievoerder niet. Er zijn dus per criterium 4 cijfers gegeven. De scores die mogen worden toegekend zijn 1-3-6-9-10. Waarbij de cijfers staan voor de volgende uitwerkingen:

0	= Geen uitwerking
1	= Slechte uitwerking
3	= Matige uitwerking
6	= Voldoende uitwerking
9	= Goede uitwerking
10	= Uitstekende uitwerking

Uiteindelijk wordt van alle scores het gemiddelde uitgerekend en ontstaat er een eindcijfer per criterium. Vanaf het cijfer 4 of hoger is er sprake van meerwaarde. De formule die wordt gebruikt voor het bepalen van de fictieve korting is:

$$\text{Fictieve korting} = \text{Maximale korting} * (\text{Gemiddelde score} - 4) / 6$$

Er ontstaat bij het eerste criterium al gelijk een discussie over de te geven cijfers. Marieke (werkvoorbereider) is van mening dat inschrijver A een 6 verdient omdat deze voldoet aan het bestek en de minimumeisen maar geen meerwaarde levert. Hier zit ook gelijk het probleem. Bij de EMVI gaat het om meerwaarde, de cijfers moeten dus representatief zijn voor een bepaalde meerwaarde die de aannemer biedt. Niet zoals wij gewend zijn, dan is namelijk een 6 voldoende. Al snel wordt er duidelijk dat de cijfers hierop moeten worden aangepast. Er wordt afgesproken dat pas wanneer er meerwaarde wordt gecreëerd door de aannemer door zijn plan van aanpak, er een cijfer volgt dat hoger is dan een 6. Voor de rest heeft Robert (directievoerder) nog een goed argument over gemodificeerde kleef, dit zorgt wel degelijk voor meerwaarde en wordt dus beloond met een hoger cijfer. Vervolgens worden per criterium alle cijfers van de verschillende beoordelaars opgeschreven. Per criterium en aannemer wordt er gekeken waar verschillen zitten en welke interessant zijn om over te discussiëren. Een paar interessante zaken zullen hieronder nog worden besproken.

Bij het onderdeel omgevingsmanagement is er de minimumeis gesteld van een bijeenkomst voorafgaand aan de uitvoering. Bij een van de plannen van aanpak is er een uitgebreide beschrijving gegeven van het omgevingsmanagement. Er wordt gebruik

gemaakt van een “buurtbutler” en er wordt hulp geboden bij verhuizen en zaken zoals vuilnis buiten zetten. Echter is er niet voldaan aan de minimumeis van het criterium namelijk een bijeenkomst. Hierover ontstaat discussie, de aannemers biedt namelijk wel degelijk meerwaarde t.o.v. het bestek maar, hij voldoet niet aan de minimumeis. De strekking hierbij is dat als de aannemer niet voldoet aan de minimumeisen uit het bestek hij/zij wordt uitgesloten van deelname. Bij dit EMVI criterium zou er dus dezelfde gedachtegang kunnen worden gehanteerd; de aannemer voldoet niet aan de minimumeis van het criterium, ondanks dat hij wel meerwaarde biedt wordt dit criterium dus beoordeeld met een 0. Geen van de beoordelaars gaat hierin mee. Er wordt gekozen om de minimumeis niet mee te nemen en het plan van aanpak te beoordelen met gemiddeld een 9.3.

Wat mij voor de rest opviel is dat er redelijk gemakkelijk veranderingen in cijfers goed werden gekeurd. Na wat discussie werden cijfers gemakkelijk aangepast naar boven of naar beneden. Wat ook opviel is dat de verschillende beoordelaars, verschillende visies hadden op wat goed of slecht was. Neem bijvoorbeeld de fasering, de directievoerder had een hele andere kijk op de fasering dan de projectleider. Dit kunnen we toeschrijven aan het feit dat er vanuit verschillende expertises naar de plannen van aanpak wordt gekeken. Dit komt de beoordeling ten goede.

Om ervoor te zorgen dat elke aanbesteding op dezelfde manier wordt beoordeeld is er bij een aantal aspecten duidelijkheid nodig. Deze aspecten zijn:

- Wanneer worden er punten toegekend?
- Wegen de beoordelingen van experts zwaarder mee dan van de leken?
- Strakke regels betreffende voldoen aan minimumeisen of per project en plan bekijken?
- Minder makkelijk bijstellen van cijfers. Nu gebeurde dat zonder slag of stoot.

D. GEMEENTE APELDOORN

D.I INKOOPPROCES APELDOORN

D.1.1 Fase 1: Specificeren

Behoefte

De behoefte voor projecten komen binnen de gemeente Apeldoorn vanuit de gemeenteraad. De gemeenteraad stelt een budget vast dat bijvoorbeeld moet worden gebruikt voor het onderhouden van asfalt. Het budget wordt door de raad goedgekeurd en opgenomen in het meerjarenplan asfaltonderhoud. In elk jaar dat valt onder het meerjaren plan wordt er een kandidatenlijst opgesteld met wegen die in aanmerking komen voor onderhoud. De verantwoordelijkheid voor het opstellen van deze lijst ligt bij de eenheid beheer en onderhoud. Op basis van de schadebeelden en ramingen worden er projecten geselecteerd, deze projecten komen op de definitieve lijst voor asfaltonderhoud in het jaar X. Al deze projecten vallen onder hetzelfde budget. Als de definitieve lijst gepubliceerd is worden de projecten geclusterd per gebied of soort en volgt er een risico-inventarisatie en wordt er gekeken naar eventuele conflicten met overige (asfalt)projecten. De eenheid beheer en onderhoud is voor dit type projecten (asfalt onderhoud) de interne opdrachtgever.

Integrale aanpak

Binnen de gemeente Apeldoorn wordt er gebruik gemaakt van een integrale aanpak. Als de interne opdrachtgever heeft bepaald welke opdrachten er uitgevoerd moeten worden kunnen andere afdelingen zich melden bij de eenheid projecten en “meedoen” met een project. Hierbij kan de afdeling verkeer (B&O) bijvoorbeeld aangeven wat voor markering er op de kruispunten moet worden aangebracht. Als de afdelingen mee willen doen moeten ze ook budget toevoegen aan het project. Dit moet omdat het geld dat de raad beschikbaar stelt voor het onderhouden van asfalt ook daadwerkelijk voor dat doel gebruikt moet worden en niet voor randzaken zoals een drempel of een overweg. De interne opdrachtgever van beheer en onderhoud beslist uiteindelijk wie er mee mogen doen.

Minimum eisen

Nadat er bekend is geworden wat er moet gebeuren en of er andere afdelingen willen meedoen, wordt er een bestek opgesteld door een werkvoorbereider van de eenheid projecten. Hierin worden de minimumeisen van het project opgenomen. De calculator gebruikt het bestek om tot een definitieve raming te komen. Deze raming wordt bijvoorbeeld gebruikt bij het opstellen van de EMVI criteria om de verhouding tussen prijs en kwaliteit te bepalen.

Randvoorwaarden

Er wordt bij de gemeente Apeldoorn gebruik gemaakt van meervoudige onderhandse procedures bij ramingen onder de drempelwaarde. Boven de drempelwaarde van 1.5 miljoen euro wordt er openbaar aanbesteed. Per project worden er randvoorwaarden opgesteld in de vorm van geschiktheidseisen. De gemeente Apeldoorn hanteert verschillende geschiktheidseisen per project. Dit kunnen referentie eisen zijn of de

certificaten die de opdrachtnemer moet bezitten. Selectiecriteria zijn bij een groot deel van de projecten niet van toepassing aangezien er door loting wordt bepaald welke aannemers er uitgenodigd worden, de loting zal bij fase 2 verder worden toegelicht. Bij enkele projecten is er gebruik gemaakt van de aanbestedingsmethode best value procurement (BVP). Het voordeel hiervan is dat als de opdrachtgever geen duidelijk idee heeft of geen oplossing kan vinden voor een functioneel probleem, de markt gevraagd kan worden om een oplossing te verzinnen. De verschillende oplossingen worden vervolgens gecontroleerd door een beoordelingscomité dat uiteindelijk de winnaar bepaald op basis van de beste kwaliteit voor de laagste prijs.

Gunningscriteria

Deze gunningscriteria worden binnen de gemeente Apeldoorn bepaald door het projectteam en de interne opdrachtgever. Een projectteam bestaat uit een projectleider, een werkvoorbereider, een ontwerper, een calculator en een directievoerder. Het is van belang dat de interne opdrachtgever meewerkt bij het opstellen van de gunningscriteria omdat de opdrachtgever de (politieke) eisen en wensen kent en daarmee dus bekend is met de doelstellingen. De samenstelling van de projectteams verschillen per project. Af en toe kunnen de opdrachtnemers veel gunningsvoordeel behalen, soms wel tot 70% van de raming. Doordat de fictieve meerwaarde die toegekend is aan de criteria vaak niet evenredig is met de werkelijke meerwaarde, kunnen de doelstellingen van de opdrachtgever in het gedrang komen. Er zal altijd een bepaalde mate van onderscheidend vermogen in de fictieve meerwaarde moeten zitten, maar het gevaar berust hem in het feit dat hierdoor de opdrachtnemer moet gissen naar wat de opdrachtgever werkelijk belangrijk vindt. Dit kan opgelost worden door de criteria specifiek te maken en de verhoudingen beter af te stemmen op de doelstellingen van de opdrachtgever, dit is verder uitgelicht in paragraaf 3.4.

Marktconsultatie

Bij de gemeente Apeldoorn is er sprake van 2 verschillende soorten marktconsultatie. Ten eerste wordt er per project door de projectleider en werkvoorbereider gekeken wordt naar de mogelijkheden binnen een project. Zij doen dit door middel van marktconsultatie, hierbij wordt er bijvoorbeeld gekeken naar de technische mogelijkheden voor de uitvoering. De tweede soort marktconsultatie is dat er een paar keer per jaar een aantal aannemers worden uitgenodigd voor een ronde tafel gesprek. Het doel van dit gesprek is om te onderzoeken hoe gretig of terughoudend de markt is voor bepaalde projecten en of er belangrijke nieuwe technische innovaties op de markt zijn gekomen.

Procedures

Bij de gemeente Apeldoorn wordt er gebruik gemaakt van meervoudig onderhandse procedures voor aanbestedingen met een raming tussen de 50.000 en 1.500.000 euro. Beneden de 50.000 wordt er gebruik gemaakt van een 1 op 1 procedure en boven de 1.5 miljoen wordt er gebruik gemaakt van een openbare aanbestedingsmethode (Nationaal of Europees).

D.1.2 Fase 2: Selecteren

Aankondigen

De aankondiging van opdrachten wordt binnen de gemeente Apeldoorn gedaan via het online platform Negometrix. Binnen dit platform zijn er mogelijkheden om alle stappen van het inkoopproces te doorlopen. Tot op heden wordt er echter alleen gebruik gemaakt van de mogelijkheden die te maken hebben met de aankondiging en aanmeldingen van de opdracht.

Aanmelden

Het aanmelden van bedrijven gebeurt ook via Negometrix. Zo ontstaat er een lijst van alle geïnteresseerde.

Selecteren

Binnen de gemeente Apeldoorn wordt er sinds 1 jaar een nieuw systeem gebruikt dat aannemers selecteert d.m.v. een loting. Voordat dit nieuwe systeem werd toegepast werd er door een commissie bepaald welke aannemers er werden uitgenodigd voor de opdracht. Op basis van een groslijst waarin past performance (PP) is meegenomen werd bepaald welke aannemers er werden uitgenodigd om een inschrijving te doen.

De basis voor het nieuwe systeem is dezelfde groslijst met een cijfer voor de PP van aannemers. Nadat de opdracht is aangekondigd op Negometrix en er een lijst met geïnteresseerde is ontstaan, wordt er geloot. De lijst met geïnteresseerde wordt vanuit Negometrix in Excel ingevoerd, in dezelfde Excel sheet staat ook de groslijst. Als een aannemer al eerder een opdracht heeft uitgevoerd of heeft meegedaan in de gunningprocedure, is de EMVI score van die aannemer opgenomen in de Excel sheet in de vorm van de past performance. De past performance wordt aan de hand van de EMVI score uit eerdere opdrachten aangepast. Dit kan een verschil maken van +1 tot -1 punt op de past performance. De past performance is van invloed op de kans die de aannemer heeft om te worden ingeloot. Het is niet zo dat een aannemer die nog nooit een opdracht heeft uitgevoerd voor de gemeente, een kans van 0 heeft. Door gebruik te maken van een multiplier heeft elke aannemer een kans die groter is dan nul. Echter hoe vaker een aannemer een opdracht heeft uitgevoerd, of heeft meegedaan aan een gunningprocedure en hoe hoger het EMVI cijfer was, des te meer kans de aannemer maakt op de uitnodiging. Als de loting is voltooid wordt er een proces-verbaal opgesteld van de loting en verstuurd naar de geïnteresseerde. De aannemers die zijn ingeloot ontvangen hierbij ook het bestek. Afhankelijk van de aard van de opdracht of de hoogte van de raming worden er 3 tot 5 aannemers ingeloot.

Inschrijven

Nadat de loting is voltooid en de winnaars hiervan een bestek plus de gunningleidraad hebben ontvangen mogen de aannemers inlichtingen verzamelen over het bestek en de EMVI criteria. De gemeente Apeldoorn stelt hiervoor een termijn vast waarin de aannemers vragen mogen stellen. Nadat de termijn verstreken is, wordt er door de gemeente een nota van inlichtingen (Nvi) opgemaakt en deze wordt verstuurd naar alle aannemers. Dit is een verplicht onderdeel in een inkoopprocedure (Gids Proportionaliteit, 2013) Nadat de aannemers de Nvi hebben ontvangen moet er binnen

een vastgestelde termijn worden ingeschreven door de aannemers. De inschrijving bestaat uit een plan van aanpak t.b.v. de EMVI criteria en een inschrijfbiljet t.b.v. de prijsopgave. Dit moet beide in aparte enveloppen worden ingediend om een onafhankelijke beoordeling te kunnen garanderen. Als dit niet gebeurt wordt de inschrijving ongeldig verklaard.

D.1.3 Fase 3: Contracteren

Gunnen

De gunning van de opdracht geschiedt op basis van de vooraf bekendgemaakte gunningleidraad. Als eerste wordt er een beoordelingsteam vastgesteld, deze bestaat uit 4 of 5 leden. Deze beoordelen individueel de plannen van aanpak die de verschillende aannemers hebben ingestuurd. Voor het beoordelen van de inschrijvingen mogen de beoordelaars de cijfers 1-3-6-9-10 gebruiken. Deze spreiding wordt gebruikt omdat dit kan helpen bij de terugkoppeling naar de aannemers. Ook raad Chen (Chen, 2014) aan om een andere verdeling van de cijfers te kiezen dan de verdeling 1 t/m 10. De reden hiervoor is dat mensen vaak geneigd zijn om een 6 of 7 te geven. Dit leidt tot veel dezelfde scores bij de beoordeling, het onderscheidende vermogen wordt gewaarborgd door te kiezen voor de verdeling 1-3-6-9-10. Tijdens een beoordelingsoverleg (Zie bijlage verslag beoordeling rioolrenovatiebestek) worden de scores naast elkaar gelegd, en worden er onderbouwingen gegeven voor de toegekende scores. Aan een beoordelingsoverleg doen experts mee die kennis hebben van de verschillende onderdelen waarop beoordeeld wordt. Als hierover consensus is bereikt worden de scores ingevuld in een Excel sheet en worden de fictieve kortingen bekend. Nadat de kwaliteitscriteria zijn beoordeeld worden de enveloppen met prijzen opengemaakt en ook ingevuld in het model. Uiteindelijk wordt de opdracht gegund aan de aannemer die de laagste evaluatieprijs (inschrijfprijs – fictieve korting) heeft. In figuur D.1 is een beoordelingsschema weergegeven.

A14442										Asfaltwerkzaamheden Buitengebied deelproject 6a				
														
Communicatie met omwonenden/bedrijven		1	2	3	4	max	€ 200.000			A	B	C	D	E
	A	6	6	9	6	6,8	€ 91.667			€ 91.666,67	€ 183.333,33	€ 141.666,67	€ 191.666,67	€ 41.666,67
	B	10	10	9	9	9,5	€ 183.333							
	C	9	9	6	9	8,3	€ 141.667							
	D	10	10	9	10	9,8	€ 191.667							
	E	6	6	6	3	5,3	€ 41.667							
Homogeniteit in asfaltmengsels						max	€ 150.000							
	A	6	6	6	3	5,3	€ 31.250			€ 31.250,00	€ 106.250,00	€ 137.500,00	€ 68.750,00	€ 87.500,00
	B	9	9	9	6	8,3	€ 106.250							
	C	9	10	9	10	9,5	€ 137.500							
	D	6	6	9	6	6,8	€ 68.750							
	E	6	9	9	6	7,5	€ 87.500							
Kansen						max	€ 50.000							
	A	6	3	6	3	4,5	€ 4.167			€ 4.166,67	€ 39.583,33	€ 10.416,67	€ 37.500,00	€ 0,00
	B	10	9	10	6	8,8	€ 39.583							
	C	6	6	6	3	5,3	€ 10.417							
	D	10	6	9	9	8,5	€ 37.500							
	E	3	1	3	3	2,5	€ 0							
										Dostal	Reef	Van Gelder	NTP	Heijmans
Totaal meerwaarde							totaal € 400.000 emvi score			€ 127.083,33 5,9	€ 329.166,67 8,9	€ 289.583,33 8,3	€ 297.916,67 8,5	€ 129.166,67 5,8
Prijs inschrijving										€ 564.000,00	€ 637.500,00	€ 623.000,00	€ 643.000,00	€ 605.000,00
Evaluatieprijs										1	4	3	5	2
voorlopige ranking emvi & prijs										€ 436.916,67	€ 308.333,33	€ 333.416,67	€ 345.083,33	€ 475.833,33
										4	1	2	3	5

Figuur D.1
Scoretabel

Afronden

Nadat de evaluatieprijzen bekend zijn wordt er een proces-verbaal opgesteld van de gunning. In dit proces verbaal staat de tabel met de uitslagen van de gunning zoals deze is weergegeven in figuur D.1 Elke inschrijver krijgt een afwijzing- of gunning brief van de gemeente. De inschrijvers hebben de mogelijkheid om vragen te stellen over de beoordeling. Dit moet mogelijk zijn in het kader van transparantie.

D.II INKOOPBELEID GEMEENTERAAD

In deze bijlage staat een beschrijving van de juridische en economische uitgangspunten en de gemeentelijke doelstellingen omtrent het inkoopbeleid van de gemeente Apeldoorn. Deze uitgangspunten zijn in juli 2013 vastgesteld door de gemeenteraad. De informatie komt voort uit het document inkoop en aanbestedingsbeleid gemeente Apeldoorn (Inkoop en aanbestedingsbeleid Apeldoorn, 2013). Deze bijlage zal fungeren als argumentatie voor de conclusies en aanbevelingen die in dit onderzoek zijn gedaan. Verwijzingen in de tekst verwijzen direct naar een bepaalde doelstelling of uitgangspunt d.m.v. een nummer.

Doelstellingen college van burgemeester en wethouders.

1. Een kleinere afstand tot de burgers & bedrijven,
2. Een andere taakverdeling burger – overheid – bedrijven,
3. Duidelijke legitimatie van ons handelen: waarom voert de gemeente deze taak uit?,
4. Een primaire focus op resultaat en oplossingsgerichtheid,
5. Hogere snelheid, snellere actie, kortere doorlooptijden,
6. Verschuiving van beleid naar beheer,
7. Lagere kosten.

Algemene gemeentelijke doelstellingen

8. Rechtmatig en doelmatig inkopen zodat gemeenschapsgelden op controleerbare en verantwoorde wijze worden aangewend en besteed.
9. Een integer, betrouwbare, zakelijke en professionele inkoper en opdrachtgever zijn.
10. Inkopen tegen de meest optimale (integrale) prijs/ kwaliteit verhouding.
11. Een continue positieve bijdrage leveren aan het gehele prestatie- niveau van de gemeente.
12. De gemeente stelt een administratieve lastenverlichting voor zowel zichzelf als voor ondernemers voorop.
13. Dit inkoop en aanbestedingsbeleid sluit zoveel mogelijk aan op het algemene beleid van de gemeente.

Algemene beginselen bij inkoop

14. Gelijke behandeling.
15. Non-discriminatie
16. Transparantie.
17. Proportionaliteit (evenredigheid).
18. Wederzijdse erkenning.

Duurzaam inkopen

19. De gemeente Apeldoorn neemt milieuaspecten in acht bij het inkopen van werken, leveringen en diensten.
20. De gemeente Apeldoorn koopt maatschappelijk verantwoord in d.m.v. SROI.

21. De gemeente Apeldoorn moedigt (daar waar mogelijk) innovatiegericht inkopen en aanbesteden aan.

Economische uitgangspunten

22. Inkoop vindt plaats op basis van een voorafgaande product- en marktanalyse, tenzij dit gelet op de waarde of de aard van de opdracht niet wordt gerechtvaardigd.
23. De gemeente acht een te grote afhankelijkheid van Ondernemers niet wenselijk.
24. De gemeente kiest voor de meest aangewezen ondernemersrelatie.
25. De gemeente heeft oog voor de lokale economie, zonder dat dit tot enigerlei vorm van discriminatie van Ondernemers leidt.
26. De gemeente heeft oog voor het midden- en kleinbedrijf (MKB)

D.III DE EMVI CRITERIA

In deze bijlage zullen de 6 gebruikte EMVI criteria worden toegelicht. Dit zal gebeuren aan de hand van de beschrijvingen die bij de uitvraag zijn toegevoegd aan deze criteria. De 6 gebruikte criteria zijn bij elk project ongeveer in dezelfde vorm uitgevraagd. Echter kan het voorkomen dat er een wijziging zit in de tekst t.b.v. de uitvraag. Deze project specifieke teksten zullen in deze bijlage niet verder worden toegelicht. Deze bijlage zal de meest gebruikte punten die in verband staan met de criteria beschrijven. De 6 criteria zijn:

- Omgevingsmanagement en communicatie.
- Homogeniteit asfalt.
- Certificaten.
- Risico en project beheersing.
- Kansen.
- SROI (social return on investment)

Omgevingsmanagement en communicatie.

Er dient rekening gehouden te worden met omwonenden en bedrijven en hun belangen. Aan de inschrijver wordt gevraagd te beschrijven hoe deze belanghebbenden voorafgaand aan en tijdens de uitvoering worden geïnformeerd over de voor hen relevante aangelegenheden. De beoordelingscommissie zal er op letten in hoeverre de gemeente door de inschrijver wordt “ontzorgd” bij dit aspect.

Belangrijke onderdelen hierbij zijn:

- Bereikbaarheid (voor omwonenden, bedrijven en overige belanghebbenden)
- Klachtenafhandeling
- Informatieverstrekking (over o.a. bereikbaarheid voor aanvang en tijdens werkzaamheden).

Homogeniteit asfalt

Het is voor de gemeente Apeldoorn van groot belang dat de kwaliteit van het asfalt gewaarborgd is. Om deze reden vragen wij de inschrijvers om als onderdeel van het plan van aanpak aan te geven hoe zijn de kwaliteit van het asfalt gaan waarborgen met specifieke aandacht voor de homogeniteit van het asfalt. Onvoldoende homogeniteit kan worden veroorzaakt door een variatie in materialen, methoden, stopmomenten, machines en menselijk handelen. Wij verzoeken de inschrijvers om specifiek de diverse onderdelen te omschrijven en wat de beheersmaatregelen zijn.

Kansen

Hierin dienen de kansen voor een project te worden aangegeven. Dit kunnen unieke werkzaamheden zijn die niet worden aangegeven door andere gegadigden. Deze kansen kunnen het projecten lagere kosten geven, een snellere doorlooptijd of andere verbeteringen die de tevredenheid en kwaliteit verhogen. In dit onderdeel gaat de aanbieder verder dan de minimumeisen van dit project. De inschrijver dient kort te beschrijven wat de waarde van de kans t.b.v. het project is, eventuele meer- of minderkosten en de effecten voor de doorlooptijd. De gemeente Apeldoorn is vrij in de keuze of de genoemde kansen toegepast gaan worden bij de verdere projectuitvoering.

SROI

De gemeente Apeldoorn vindt social return on investment belangrijk en stelt onder paragraaf 01.04.07 van deel 3 en lid 04 van deel 0.04 van dit bestek een minimumeis om verplicht 50 uren van dit werk in te zetten voor de arbeidsinschakeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De gemeente Apeldoorn wil aan inschrijvers gelegenheid bieden zich op dit onderdeel te onderscheiden. Daarom wordt aan elke inschrijver gevraagd hoeveel SROI hij extra gaat inzetten. Dit extra dient uitgedrukt te worden in een aantal uren inzet. Bij het berekenen van de meerwaarde per inschrijver wordt de maximale meerwaarde gedeeld op de hoogste afgegeven ureninzet van alle inschrijvers. Dit bedrag per uur wordt per inschrijver vermenigvuldigd met de aangegeven extra inzet.

Fictief rekenvoorbeeld

- inschrijver A zet 100uur extra SROI in
- inschrijver B zet 150uur extra SROI in
- (max meerwaarde) €10.000 / (hoogste inzet) 150uur = €66,67/uur. Toe te kennen meerwaarde aan inschrijver A is dan €6.666,67 en inschrijver B €10.000,-

Certificaten

Prestatieladder Socialer Ondernemen (afgekort PSO) certificaat De inschrijver toont, bij inschrijving, aan d.m.v. een kopie van het eigen PSO-certificaat met daarop de status en de verkregen trede. De fictieve korting wordt toegekend aan de hand van de trede waar de aannemer zich bevindt.

1. Geen PSO certificaat.	€0,-
2. Aspirant PSO	€22.500,-
3. PSO trede 1	€33.000,-
4. PSO trede 2	€43.500,-
5. PSO trede 3	€50.000,-

Risico en project beheersing

Binnen het onderdeel risico en projectbeheersing zijn een aantal criteria geclusterd t.b.v. van het overzicht. Hierbij kan men denken aan veiligheid van het proces, fasering, top 5 risico's, ervaring uitvoerder en project specifieke risico's die zijn geëvalueerd door de gemeente en vervolgens zijn toegevoegd aan de EMVI tekst. Het voorbeeld hieronder betreft de ervaring van de uitvoerder.

Bovenop de gestelde selectie eis is een meerwaarde te behalen door extra ervaring van de in te zetten uitvoerder. Onder de uitvoerder verstaan we de persoon die de dagelijkse aansturing op het werk verzorgt. Deze ervaring moet aantoonbaar betrekking hebben op asfaltprojecten binnen de bebouwde kom. Het aantal werkdagen dat als uitvoerder aan dergelijke projecten heeft besteed telt mee in de beoordeling. Er mag slechts 1 uitvoerder worden aangemeld.

Ervaring uitvoerder in werkdagen	Meerwaarde
250> - < 500	€25.000,-
500>	€50.000,-

E. REKENBLAD

In deze bijlage zal de methode van het Excel rekenblad worden toegelicht. Dit rekenblad is opgesteld om een beeld te vormen van het gebruik van de aanbestedingsmethode EMVI binnen de gemeente Apeldoorn tussen januari 2013 en december 2014.

Gebruikte data

De input voor dit model bestaat uit de volgende informatie betreffende de projecten die door middel van EMVI zijn aanbesteedt binnen de gemeente Apeldoorn, alle informatie is project specifiek:

- Ramingen (wanneer beschikbaar).
- Prijs winnende inschrijving.
- Percentage fictieve korting winnende inschrijving.
- Opvolgende prijs.
- Te behalen meerwaarde (maximale fictieve korting).
- Behaalde meerwaarde winnende inschrijving.
- Behaalde meerwaarde per EMVI criterium.
- Maximale meerwaarde per EMVI criterium.

Al deze informatie is in kolommen per project uitgezet in het rekenblad. Ten behoeve van het overzicht zal nu aan de hand van een viertal figuren de werkwijze worden toegelicht. Het eerste deel zal bestaan uit de algemene aspecten van de EMVI inschrijvingen; de input voor het model. Het tweede deel zal ingaan op de verschillen tussen de uitvraag en de behaalde prijs/ kwaliteit verhoudingen. Het derde deel zal gaan over de verschillende EMVI criteria en de score van de aannemers hierop. Het laatste deel dat wordt besproken is de validatie van het model en de methode van controle.

Deel 1 Input van het model

Methode

In figuur E.1 staat het beginblad van het model. In het beginblad zijn alle niet- criteria specifieke cijfers opgenomen. Deze sheet vormt de basis van het rekenblad. De bron van deze cijfers is de documentatie die de gemeente heeft bijgehouden van de eenheid projecten. In de kolom “Extra betaald” staan de rode cijfers voor het feit dat hier niet de laagste prijs heeft gewonnen.

Status:						
OK		EMVI				
	Gewonnen prijs	Meerwaarde gewonnen prijs	Opvolgende prijs	Extra betaald	Te behalen meerwaarde	
A13113 Hobbemalocatie	€ 161.390,00	€ 50.000,00	€ 175.000,00	€ 13.610,00	€	50.000,00
A13267 Asfalt Aluminiumweg	€ 242.000,00	€ 145.000,00	€ 250.000,00	€ 8.000,00	€	145.000,00
Laan van Mensenrechten	€ 168.000,00	€ 100.000,00	€ 196.000,00	€ 28.000,00	€	100.000,00
A 13323 WC Hart van Zuid	€ 755.000,00	€ 225.000,00	€ 899.000,00	€ 144.000,00	€	300.000,00
A13117 Fietspad Ecofactorij	€ 261.000,00	€ 190.000,00	€ 245.000,00	€ 16.000,00	€	200.000,00
A11953 WRM Boog en Cluster	€ 99.600,00	€ 99.600,00	€ 103.100,00	€ 3.500,00	€	99.600,00
A12843 Riolvervanging Mr. Van Hasseltlaan	€ 290.700,00	€ 139.000,00	€ 275.000,00	€ 15.700,00	€	150.000,00
A13630 Rioolrenovatiebestek	€ 595.000,00	€ 250.178,00	€ 573.000,00	€ 22.000,00	€	400.000,00
Aanleg Parkeerterrein de Voorwaarts	€ 66.060,00	€ 22.500,00	€ 67.500,00	€ 1.440,00	€	30.000,00
A13552 Asfalt 2013 deel 2	€ 874.000,00	€ 363.888,00	€ 821.000,00	€ 53.000,00	€	500.000,00
A12015 park Zuidbroek	€ 835.000,00	€ 161.111,00	€ 817.000,00	€ 18.000,00	€	200.000,00
A13883 Asfalt Noord/Oost	€ 1.225.000,00	€ 414.583,00	€ 1.102.250,00	€ 122.750,00	€	450.000,00
A13859 Inrichting Park Zonnehoeve fase 1	€ 193.333,00	€ 42.500,00	€ 210.000,00	€ 16.667,00	€	65.000,00
A13897 Aanleg Park de Horst, De Maten	€ 154.000,00	€ 54.000,00	€ 136.800,00	€ 17.200,00	€	70.000,00
A14121 Fietspad Beekbergsche Beek&Kanaal Zuid	€ 326.500,00	€ 70.816,00	€ 328.000,00	€ 1.500,00	€	110.000,00
A13498 Orderbeek	€ 1.464.400,00	€ 181.250,00	€ 1.364.400,00	€ 100.000,00	€	250.000,00
A13500 Realisatie Grift 1	€ 699.000,00	€ 383.333,00	€ 1.095.000,00	€ 396.000,00	€	450.000,00
Deelsanering Hoenderloseweg 145A	€ 154.500,00	€ 78.000,00	€ 164.800,00	€ 10.300,00	€	80.000,00
A13561 Asfaltonderhoud Jachtlaan	€ 1.132.000,00	€ 320.539,00	€ 1.187.000,00	€ 55.000,00	€	450.000,00
Bomenkap Zutphensestraat	€ 34.500,00	€ 28.000,00	€ 44.900,00	€ 10.400,00	€	30.000,00
A14436 Groep 1, JC Wilslaan	€ 529.000,00	€ 134.166,00	€ 470.000,00	€ 59.000,00	€	200.000,00
A14438 Groep 3, Laan van de Maten/Kuipershof	€ 479.000,00	€ 256.050,00	€ 418.000,00	€ 61.000,00	€	300.000,00
A13844 Verdubbeling Zutphensestraat	€ 3.128.000,00	€ 769.861,00	€ 3.139.200,00	€ 11.200,00	€	970.000,00
A14441 Groep 6a Krabbenhoogte e.o.	€ 637.500,00	€ 329.166,00	€ 564.000,00	€ 73.500,00	€	400.000,00
A14437 Groep 2, Valkenberglaan e.o.	€ 769.000,00	€ 262.500,00	€ 772.000,00	€ 3.000,00	€	350.000,00
A14540 WRM Bedrijvenpark Noord 2	€ 954.000,00	€ 285.416,00	€ 988.000,00	€ 34.000,00	€	500.000,00
A14443 Asfaltonderhoud 2014 Deventerstraat, groep 7	€ 857.000,00	€ 418.750,00	€ 798.000,00	€ 59.000,00	€	550.000,00
A14642-Bo Bomenonderhoud	€ 235.135,00	€ 118.291,00	€ 189.000,00	€ 46.135,00	€	125.000,00
A14642 EPR Bestrijding eikenprocessierups	€ 37.215,00	€ 13.750,00	€ 36.948,00	€ 267,00	€	15.000,00
A14035 Groot onderhoud Boerhavestraat	€ 406.000,00	€ 40.000,00	€ 453.000,00	€ 47.000,00	€	120.000,00
451 Bronsanering Ugchelseweg 78	€ 319.000,00	€ 140.000,00	€ 348.000,00	€ 29.000,00	€	262.500,00
A13599 Vervangen 3 kanaalbruggen	€ 1.433.600,00	€ 604.166,00	€ 1.181.400,00	€ 252.200,00	€	700.000,00
A14036 Hoederparkweg	€ 298.500,00	€ 113.888,00	€ 277.777,00	€ 20.723,00	€	125.000,00
A14152 Doddendaal	€ 148.500,00	€ 61.458,00	€ 159.800,00	€ 11.300,00	€	80.000,00
A14034 Rehabilitatie Aquamarijnstraat	€ 264.000,00	€ 43.333,00	€ 288.888,00	€ 24.888,00	€	60.000,00
A14439 Groep 4 Kanaal Noord	€ 293.000,00	€ 71.500,00	€ 277.700,00	€ 15.300,00	€	105.000,00
Totaal alle projecten	€ 20.519.433,00	€ 6.981.593,00		€ 951.775,00	€	8.992.100,00
Percentage	100,00%	77,64%		100%		100,00%
Totaal asfalt projecten	€ 12.138.500,00	€ 4.039.752,00		€ 443.550,00	€	5.280.000,00
Percentage	59,16%	76,51%		47%		58,72%
Totaal GEEN asfalt projecten	€ 8.380.933,00	€ 2.941.841,00		€ 508.225,00	€	3.712.100,00
Percentage	40,84%	79,25%		53%		41,28%

Figuur E.1

De input

Toelichting

Bij 19 van de 36 projecten heeft de laagste prijs gewonnen, deze cijfers zijn zwart gekleurd. Als er elke keer voor de laagste prijs was gekozen had dat een voordeel opgeleverd van 950 duizend euro. De grootste kostenpost zit in de niet- asfalt projecten, in het project “*vervanging 3 kanaalbruggen*” is een hoge prijs betaald voor de extra geleverde kwaliteit (à 604.166 euro) t.o.v. de laagste prijs. Dit levert een schril contrast op met het project “*Verdubbeling Zutphensestraat*”. Hier is namelijk voor 769.861 euro fictieve meerwaarde gecreëerd en hier heeft de gemeente geen extra geld voor hoeven te betalen, de winnaar had de laagste prijs.

Een ander aspect is het percentage meerwaarde dat men kan behalen bij asfaltprojecten en bij niet asfalt projecten. Hier zit een verschil van bijna 1/5, 58% bij asfalt projecten en 42% bij geen asfalt projecten. Echter als we kijken naar het

beschikbare budget komt dit bijna 1 op 1 overeen met de verdeling van het budget (59% om 41%). Hieruit kan geconcludeerd worden dat het percentage dat bij de uitvraag wordt gehanteerd voor de kwaliteit, niet afhankelijk is van het soort project.

Het laatste aspect dat opvalt is het feit dat er bij asfalt projecten meer “extra betaald” wordt dan bij de niet- asfalt projecten. Van de 14 asfalt projecten die zijn onderzocht en de 22 niet- asfalt projecten blijkt dat 47% van de extra kosten zijn voortgekomen uit de 14 onderzochte asfalt projecten. Als we het project “ vervanging 3 kanaalbruggen” niet meerekenen wordt dat zelfs 63% van de extra kosten. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat het toevoegen van waarde bij asfalt projecten duurder uitvalt dan bij de niet asfalt projecten.

Deel 2 Uitvraag en behaalde prijs/ kwaliteit verhoudingen

Status:

OK	Behaald		Uitvraag	
	Kwaliteit	Prijs	Kwaliteit	Prijs
A13113 Hobbemalocatie	31%	69%	31%	69%
A13267 Asfalt Aluminiumweg	60%	40%	60%	40%
Laan van Mensenrechten	60%	40%	60%	40%
A13323 WC Hart van Zuid	30%	70%	40%	60%
A13117 Fietspad Ecofactorij	73%	27%	77%	23%
A11953 WRM Boog en Cluster	100%	0%	100%	0%
A12843 Rioolvervanging Mr. Van Hasseltlaan	48%	52%	52%	48%
A13630 Rioolrenovatiebestek	42%	58%	67%	33%
Aanleg Parkeerterrein de Voorwaarts	34%	66%	45%	55%
A13552 Asfalt 2013 deel 2	42%	58%	57%	43%
A12015 park Zuidbroek	19%	81%	24%	76%
A13883 Asfalt Noord/Oost	34%	66%	37%	63%
A13859 Inrichting Park Zonnehoeve fase 1	22%	78%	34%	66%
A13897 Aanleg Park de Horst, De Maten	35%	65%	45%	55%
A14121 Fietspad Beekbergsche Beek&Kanaal Zuid	22%	78%	34%	66%
A13498 Orderbeek	12%	88%	17%	83%
A13500 Realisatie Grift 1	55%	45%	64%	36%
Deelsanering Hoenderloseweg 145A	50%	50%	52%	48%
A13561 Asfaltonderhoud Jachtlaan	28%	72%	40%	60%
Bomenkap Zutphensestraat	81%	19%	87%	13%
A14436 Groep 1, JC Wilsaen	25%	75%	38%	62%
A14438 Groep 3, Laan van de Maten/Kuipershof	53%	47%	63%	37%
A13844 Verdubbeling Zutphensestraat	25%	75%	31%	69%
A14441 Groep 6a Krabbenhooft e.o.	52%	48%	63%	37%
A14437 Groep 2, Valkenberglaan e.o.	34%	66%	46%	54%
A14540 WRM Bedrijvenpark Noord 2	30%	70%	52%	48%
A14443 Asfaltonderhoud 2014 Deventerstraat, groep 7	49%	51%	64%	36%
A14642-Bo Bomenonderhoud	50%	50%	53%	47%
A14642 EPR Bestrijding eikenprocessierups	37%	63%	40%	60%
A14035 Groot onderhoud Boerhavestraat	10%	90%	30%	70%
451 Bronsanering Ugchelseweg 78	44%	56%	82%	18%
A13599 Vervangen 3 kanaalbruggen	42%	58%	49%	51%
A14036 Hoederparkweg	38%	62%	42%	58%
A14152 Doddendaal	41%	59%	54%	46%
A14034 Rehabilitatie Aquamarijnstraat	16%	84%	23%	77%
A14439 Groep 4 Kanaal Noord	24%	76%	36%	64%
Gemiddelde totaal	40,25%	59,75%	49,62%	50,38%
Controle	40,25%	GOED	49,62%	GOED
Gemiddelde Asfalt	35,88%	64,12%	46,30%	53,70%
Controle	35,88%	GOED	46,30%	GOED
Gemiddelde GEEN Asfalt	43,04%	56,96%	51,73%	48,27%
Controle	43,04%	GOED	51,73%	GOED

Figuur E.2

Methode

In figuur E.2 is de tweede sheet van het rekenblad te zien. In deze sheet zijn de prijs/ kwaliteit verhoudingen weergegeven. Er is een onderscheid gemaakt tussen de uitvraag en de behaalde verhoudingen. De formules die zijn gebruikt hiervoor staan in vergelijking E.1 t/m E.4.

Vergelijking E.1 $Kwaliteit\ uitvraag\ (\%) = \frac{Raming\ of\ winnende\ prijs\ (€)}{Maximale\ fictieve\ korting\ (€)}$

Vergelijking E.2 $Kwaliteit\ Behaald\ (\%) = \frac{Gewonnen\ prijs\ (€)}{Toegekende\ fictieve\ korting\ (winnende\ prijs)(€)}$

Vergelijking E.3 $Prijs\ uitvraag\ (\%) = (1 - kwaliteit\ uitvraag\ (\%))$

Vergelijking E.4 $Prijs\ behaald\ (\%) = (1 - kwaliteit\ behaald\ (\%))$

Toelichting

In figuur E.2 is te zien dat de totale verhouding prijs -kwaliteit bij de uitvraag ongeveer 50/50 is. Als we kijken naar de behaalde verhouding zien we dat er een verschil optreed van ongeveer 10%. Dit is een logische uitkomst omdat er bijna geen enkele aannemer een 10 scoort op zijn plan van aanpak en daarmee dus niet de volledige meerwaarde behaald. Wat wel opvalt is dat er bij asfalt projecten minder fictieve korting wordt toegekend dan bij de niet- asfalt projecten. Dit is te zien aan de omslag tussen de prijs-kwaliteit verhouding bij de uitvraag en de behaalde verhouding. Dit komt overeen met het percentage uitgekeerde fictieve korting (t.o.v. totaal) van asfalt projecten, zie figuur E.1. Dit is iets lager dan bij de niet- asfalt projecten (76.5% om 79.3%). Een conclusie die hieruit kan worden getrokken is dat de beoordeling van asfalt projecten zwaarder is dan van de niet asfalt projecten. Dit zou te maken kunnen hebben met het beoordelingsteam of met de ervaring van de aannemer. Asfalt projecten zijn projecten die zwaar worden beoordeeld op de kwaliteit van het asfalt. Doordat er door middel van een loting wordt bepaald welke aannemers meedoen, kan het zijn dat een aannemer geen affiniteit heeft met asfalt en hierdoor een lage EMVI score behaald. Als dit het geval is bij alle aannemers die meedoen (allen in verschillende mate) kan dit invloed hebben op de uitgekeerde fictieve kortingen.

De controle zoals deze in figuur E.2 te zien is zal worden beschreven in deel 4 van deze bijlage.

Deel 3 De criteria

In figuur E.3 is de derde sheet weergegeven. In deze sheet zijn alle criteria opgenomen zoals deze zijn toegepast tijdens de aanbestedingen. Voor de methode wordt er 1 criteria toegelicht. Alle criteria zijn op dezelfde manier ingevoerd en berekend. Een lege cel betekend dat het criterium omgeving niet van toepassing was op het betreffende project.

Status:	Omgevingsmanagement en communicatie							
OK	Uitvraag			Behaald				
	Meerwaarde	Relatief	Absoluut	Behaalde meerwaarde	Behaald	Misgelopen kwaliteit	Weging winnaar	
A13113 Hobbemalocatie		0%	0%					
A13267 Asfalt Aluminiumweg	€ 100.000,00	69%	41%	€ 100.000,00	100%	€ -	41%	
Laan van Mensenrechten	€ 100.000,00	100%	60%	€ 100.000,00	100%	€ -	60%	
A 13323 WC Hart van Zuid	€ 250.000,00	83%	33%	€ 200.000,00	80%	€ 50.000,00	25%	
A13117 Fietspad Ecofactorij	€ 200.000,00	100%	77%	€ 190.000,00	95%	€ 10.000,00	73%	
A11953 WRM Boog en Cluster	€ 49.600,00	50%	50%	€ 49.600,00	100%	€ -	50%	
A12843 Riioolvervanging Mr. Van Hasseltlaan	€ 110.000,00	73%	38%	€ 110.000,00	100%	€ -	35%	
A13630 Riioolrenovatiebestek	€ 125.000,00	31%	21%	€ 65.178,00	52%	€ 59.822,00	13%	
Aanleg Parkeerterrein de Voorwaarts	€ 15.000,00	50%	23%	€ 7.500,00	50%	€ 7.500,00	17%	
A13552 Asfalt 2013 deel 2	€ 200.000,00	40%	23%	€ 177.777,00	89%	€ 22.223,00	17%	
A12015 park Zuidbroek	€ 200.000,00	100%	24%	€ 161.111,00	81%	€ 38.889,00	19%	
A13883 Asfalt Noord/Oost	€ 200.000,00	44%	16%	€ 200.000,00	100%	€ -	15%	
A13859 Inrichting Park Zonnehoeve fase 1	€ 50.000,00	77%	26%	€ 35.000,00	70%	€ 15.000,00	17%	
A13897 Aanleg Park de Horst, De Maten	€ 30.000,00	43%	19%	€ 18.000,00	60%	€ 12.000,00	15%	
A14121 Fietspad Beekbergsche Beek&Kanaal Zuid								
A13498 Orderbeek								
A13500 Realisatie Grift 1	€ 450.000,00	100%	64%	€ 383.333,00	85%	€ 66.667,00	55%	
Deelsanering Hoenderloseweg 145A	€ 20.000,00	25%	13%	€ 18.000,00	90%	€ 2.000,00	13%	
A13561 Asfaltonderhoud Jachtlaan	€ 200.000,00	44%	18%	€ 179.166,00	90%	€ 20.834,00	13%	
Bomenkap Zutphensestraat	€ 30.000,00	100%	87%	€ 28.000,00	93%	€ 2.000,00	81%	
A14436 Groep 1, JC Wilsaen	€ 50.000,00	25%	9%	€ 47.917,00	96%	€ 2.083,00	6%	
A14438 Groep 3, Laan van de Maten/Kuipershof	€ 50.000,00	17%	10%	€ 47.222,00	94%	€ 2.778,00	9%	
A13844 Verdubbeling Zutphensestraat	€ 500.000,00	52%	16%	€ 436.111,00	87%	€ 63.889,00	13%	
A14441 Groep 6a Krabbenhoogte e.o.	€ 200.000,00	50%	31%	€ 183.333,00	92%	€ 16.667,00	26%	
A14437 Groep 2, Valkenberglaan e.o.	€ 200.000,00	57%	26%	€ 187.499,00	94%	€ 12.501,00	20%	
A14540 WRM Bedrijvenpark Noord 2	€ 300.000,00	60%	31%	€ 218.750,00	73%	€ 81.250,00	18%	
A14443 Asfaltonderhoud 2014 Deventerstraat, groep 7	€ 250.000,00	45%	29%	€ 167.500,00	67%	€ 82.500,00	22%	
A14642-Bo Bomenonderhoud	€ 50.000,00	40%	21%	€ 48.652,00	97%	€ 1.348,00	20%	
A14642 EPR Bestrijding eikenprocessierups	€ 15.000,00	100%	40%	€ 13.750,00	92%	€ 1.250,00	37%	
A14035 Groot onderhoud Boerhavestraat	€ 80.000,00	67%	20%	€ 40.000,00	50%	€ 40.000,00	7%	
451 Bronsanering Ugchelseweg 78	€ 105.000,00	40%	33%	€ 105.000,00	100%	€ -	18%	
A13599 Vervangen 3 kanaalbruggen	€ 150.000,00	21%	10%	€ 131.250,00	88%	€ 18.750,00	9%	
A14036 Hoederparkweg	€ 95.000,00	76%	32%	€ 92.222,00	97%	€ 2.778,00	29%	
A14152 Doddendaal	€ 60.000,00	75%	40%	€ 43.958,00	73%	€ 16.042,00	31%	
A14034 Rehabilitatie Aquamarijnstraat	€ 30.000,00	50%	11%	€ 23.333,00	78%	€ 6.667,00	8%	
A14439 Groep 4 Kanaal Noord	€ 80.000,00	76%	27%	€ 60.667,00	76%	€ 19.333,00	19%	
Gemiddelde totaal		60%	31%	€ 3.869.829,00	84%	€ 674.771,00	26%	
Gewogen gemiddelde			28%				24%	
Gemiddelde Asfalt		51%	23%	€ 2.229.275,00	87%	€ 380.725,00	18%	
Gewogen gemiddelde			23%				18%	
Gemiddelde GEEN Asfalt		67%	37%	€ 1.640.554,00	83%	€ 294.046,00	31%	
Gewogen gemiddelde			32%				27%	

Figuur E.3

Methode

In de eerste kolom staat de maximale meerwaarde die behaald kan worden. Deze is overgenomen uit de proces-verbalen van de gunningen. De tweede kolom betreft de relatieve weging van het criterium bij de uitvraag. Deze is berekend met de formule die in vergelijking E.5 is opgenomen. De relatieve weging is dus de weging van dit criterium in de totale kwaliteit per project.

Vergelijking E.5
$$\text{Relatieve weging (\%)} = \frac{\text{Meerwaarde criterium (\%)}}{\text{Totaal te behalen meerwaarde (\%)}}$$

In de derde kolom is de absolute weging bij de uitvraag opgenomen. Hierin is dus ook de prijs meegenomen bij de berekening. De formule die hiervoor gebruikt is, is opgenomen in vergelijking E.6.

Vergelijking E.6
$$\text{Absolute weging (\%)} = \text{Relatieve weging (\%)} * \text{Kwaliteit uitvraag (\%)}$$

De vierde kolom bevat de behaalde meerwaarde van de winnende inschrijving. De informatie die hiervoor gebruikt is, zijn de proces-verbalen van de gunningen. Het percentage behaald is opgenomen in kolom 5. De vergelijking die hierbij hoort is vergelijking E.7.

Vergelijking E.7 $\text{Behaalde meerwaarde (\%)} = \frac{\text{Behaalde meerwaarde (winnende inschrijving) (€)}}{\text{Maximale meerwaarde criterium (€)}}$

Nu de behaalde meerwaarde bekend is kan er worden berekend wat de misgelopen kwaliteit is. Deze staat in kolom 6. Dit is het verschil tussen de maximaal te behalen meerwaarde en de meerwaarde die de gewonnen inschrijving heeft behaald. In de laatste kolom staat de absolute weging die behaald is bij dit criterium door de aannemer. Hierin is de prijs ook meegenomen. De formule voor deze kolom staat in vergelijking E.8.

Vergelijking E.8 $\text{Absolute weging winnaar (\%)} = \text{Relatieve weging (\%)} * \text{Kwaliteit behaald (\%)}$

Toelichting

In tabel E.1 zijn de percentages weergegeven die de winnende inschrijvers hebben behaald bij de verschillende criteria. Dit zijn de gemiddelde waarden. In figuur E.2 is dit de kolom "behaald".

	Omgeving	Materiaal	Certificaten	Risico beheersing	Kansen	SROI
Totaal	84%	72%	50%	76%	54%	67%
Asfalt	87%	72%	50%	62%	56%	54%
Geen asfalt	83%	73%	--	80%	51%	76%

Tabel E.1

Hieruit kunnen we afleiden dat er op het criterium omgevingsmanagement het beste gescoord wordt door de aannemers. Dit kan worden verklaard omdat het onderdeel omgevingsmanagement bij veel projecten de hoogste fictieve korting kent, hierom zullen aannemers zich meer richten op dit onderdeel dan bijvoorbeeld op het onderdeel kansen. Aangezien certificaten maar bij 2 projecten van toepassing was wordt dit onderdeel niet meegenomen in deze toelichting. Het onderdeel waar aannemers gemiddeld het laagst scoren is kansen. Reden hiervoor is dat de kansen die aannemers aandragen vaak onvoldoende onderscheidend zijn en geen extra waarde of een reductie in de kosten met zich meebrengt.

Een ander opvallend verschil in de tabel is dat er een groot verschil zit bij het criterium SROI. Bij asfalt projecten wordt hier beduidend minder hoog op gescoord dan bij de overige projecten. Dit kan voortkomen uit het feit dat asfaltprojecten meer kennis en kunde vereist van een werknemer dan overige projecten.

Deel 4 Validatie en controle

Voor de controle van dit rekenblad zijn er een aantal tests uitgevoerd. In figuur E.4 is de sheet van de controle toegevoegd.

Status:

OK	CONTROLE			
	Absolute weging uitvraag	Totale meerwaarde	Behaalde meerwaarde	Absolute weging behaald
A13113 Hobbemalocatie	100%	€ -	0,00	100%
A13267 Asfalt Aluminiumweg	100%	€ -	0,00	100%
Laan van Mensenrechten	100%	€ -	0,00	100%
A13323 WC Hart van Zuid	100%	€ -	0,00	100%
A13117 Fietspad Ecofactorij	100%	€ -	0,00	100%
A11953 WRM Boog en Cluster	100%	€ -	0,00	100%
A12843 Riolvervanging Mr. Van Hasseltlaan	100%	€ -	0,00	100%
A13630 Rioolrenovatiebestek	100%	€ -	0,00	100%
Aanleg Parkeerterrein de Voorwaarts	100%	€ -	0,00	100%
A13552 Asfalt 2013 deel 2	100%	€ -	0,00	100%
A12015 park Zuidbroek	100%	€ -	0,00	100%
A13883 Asfalt Noord/Oost	100%	€ -	0,00	100%
A13859 Inrichting Park Zonnehoeve fase 1	100%	€ -	0,00	100%
A13897 Aanleg Park de Horst, De Maten	100%	€ -	0,00	100%
A14121 Fietspad Beekbergsche Beek&Kanaal Zuid	100%	€ -	0,00	100%
A13498 Orderbeek	100%	€ -	0,00	100%
A13500 Realisatie Grift 1	100%	€ -	0,00	100%
Deelsanering Hoenderloseweg 145A	100%	€ -	0,00	100%
A13561 Asfaltonderhoud Jachtlaan	100%	€ -	0,00	100%
Bomenkap Zutphensestraat	100%	€ -	0,00	100%
A14436 Groep 1, JC Wilsaen	100%	€ -	0,00	100%
A14438 Groep 3, Laan van de Maten/Kuipershof	100%	€ -	0,00	100%
A13844 Verdubbeling Zutphensestraat	100%	€ -	0,00	100%
A14441 Groep 6a Krabbenhoogte e.o.	100%	€ -	0,00	100%
A14437 Groep 2, Valkenberglaan e.o.	100%	€ -	0,00	100%
A14540 WRM Bedrijvenpark Noord 2	100%	€ -	0,00	100%
A14443 Asfaltonderhoud 2014 Deventerstraat, groep 7	100%	€ -	0,00	100%
A14642-Bo Bomenonderhoud	100%	€ -	0,00	100%
A14642 EPR Bestrijding eikenprocessierups	100%	€ -	0,00	100%
A14035 Groot onderhoud Boerhavestraat	100%	€ -	0,00	100%
451 Bronsanering Ugchelseweg 78	100%	€ -	0,00	100%
A13599 Vervangen 3 kanaalbruggen	100%	€ -	0,00	100%
A14036 Hoederparkweg	100%	€ -	0,00	100%
A14152 Doddendaal	100%	€ -	0,00	100%
A14034 Rehabilitatie Aquamarijnstraat	100%	€ -	0,00	100%
A14439 Groep 4 Kanaal Noord	100%	€ -	0,00	100%

Figuur E.4
Methode
Controle (1)

In de eerste kolom is er een controle uitgevoerd op basis van de absolute weging bij de uitvraag. Van elk criterium moeten de absolute wegingen plus het percentage prijs samen 100% zijn. Als dit het geval is kleuren de cellen groen. De tweede kolom is op basis van de meerwaarde. De meerwaarde die uit de data is gehaald moet overeenkomen met de ingevoerde getallen. Dit is in kolom twee gesommeerd. Als er geen verschil tussen de data en de ingevoerde getallen zit kleurt de cel groen. In de derde kolom is er op basis van de behaalde meerwaarde een controle uitgevoerd. De behaalde meerwaarde van de winnende prijs moet overeenkomen met de som van de behaalde meerwaarde van alle criteria. Als dit het geval is kleurt de cel groen. In de laatste kolom worden de absolute wegingen van de criteria gecontroleerd. Dit zijn de behaalde absolute wegingen. Net zoals in de eerste kolom worden de absolute wegingen en het percentage prijs bij elkaar opgeteld en moet het samen 100% zijn.

Het tweede onderdeel dat gecontroleerd wordt is te zien in figuur E.2. Hierbij worden de gemiddelde absolute wegingen per criterium bij elkaar opgeteld (uitvraag en behaald). Als dit samen met de gemiddelde prijs 100% is, klopt de berekening. Als alle controles kloppen dan komen ze in tabel uit figuur E.5 en veranderd de status van het model in OK, zoals te zien is in figuur E.2 en E.3.

Figuur E.5
Controle (2)

Controle	O.B.V Behaald	O.B.V Uitvraag	O.B.V meerwaarde
Alle projecten	GOED	GOED	GOED
Asfalt projecten	GOED	GOED	GOED
Geen asfalt projecten	GOED	GOED	GOED

F. INVULBLAD

Het invulblad is gebruikt om de rangorde van de verschillende subcriteria uit hoofdstuk 5 te bepalen. In figuur F.1 is het invulblad te zien. In figuur F.2 is een voorbeeld gegeven omtrent het invullen ervan. De methode t.b.v. het invullen is als volgt:

1. Er is een verdeling gemaakt tussen hoofd en subcriteria, respectievelijk kolom A en kolom B. Ga ervan uit bij het invullen dat het om een asfaltonderhoud project gaat en stel uzelf de vraag wat vind ik vanuit mijn functie belangrijk oftewel waar zal ik bij de beoordeling vooral op letten.
2. Vul in de groene vakjes de verhoudingen in tussen de subcriteria. In totaal kunt u 100 punten verdelen, de oranje vakjes geven aan hoeveel u nog kunt verdelen.
3. Vul in de blauw vakjes de verhouding is tussen de verschillende hoofdcriteria. In totaal kunt u 1 miljoen euro verdelen, het oranje vakje bovenaan geeft aan hoeveel u nog kunt verdelen.
4. Door de verhoudingen van de hoofd en sub criteria in te vullen ontstaat er een beeld van het belang van de criteria dat bij de verschillende personen (met verschillende expertise) aanwezig is.
5. Eventuele opmerkingen of aandachtspunten kunnen in kolom E worden ingevuld. Hierbij kunt u bijvoorbeeld denken aan een missend onderdeel of de relevantie van de verschillende onderdelen.
6. Graag uw naam en functie invullen hieronder en dan kunt u beginnen, alvast bedankt voor het invullen!

Hoofdcriteria	Subcriteria	Meerwaarde	Punten	Opmerkingen en aandachtspunten
	<i>Te verdelen</i>	€ 1.000.000,00		
Omgeving	Verkeershinder Geluidshinder Toegankelijkheid bestemmingsverkeer Informatieverstrekking omgeving Veiligheid proces Klachtenafhandeling (ontzorgen gemeente)		100	<i>Te verdelen</i>
Fasering	Doorlooptijd Doorstroming verkeer Projectplanning		100	
Kwaliteit asfalt	Kwaliteit mengsel Veiligheid product Stopmomenten Machines Ervaring werknemers aannemer Certificaten		100	
Kansen	Minderkosten en dezelfde kwaliteit (of meer) Meerkosten voor meer kwaliteit		100	
Duurzaamheid	CO2 prestatieladder SROI		100	
Budget	Onderhoudskosten (Total cost of ownership) Budgetplafond		100	

Figuur F.1
Het invulblad

VOORBEELD:				
		<i>Te verdelen</i>	€ 660.000,00	
Omgeving	Verkeershinder Geluidshinder Toegankelijkheid bestemmingsverkeer Informatieverstrekking Veiligheid proces Klachtenafhandeling	€ 340.000,00	0	<i>Te verdelen</i>
			30	
			15	
			25	
			20	
			10	
			10	

Figuur F.2
Voorbeeld

G. BEOORDELINGSLEIDRAAD

In deze bijlage zal de bestaande gunningsleidraad worden aangepast op de bevindingen uit hoofdstuk 4: analyse resultaten.

GUNNINGSLEIDRAAD T.B.V. UITVRAAG

Grijze vlakken dienen te worden ingevuld door het projectteam.

Situatieschets

--Korte inleiding m.b.t. het project---

Beoordeling

Het plan dat in de ogen van de beoordelingscommissie het meest concreet ingaat op de situatie van dit bestek zal de hoogste waardering krijgen. Het plan mag ten hoogste ... pagina's bevatten.

Algemene toelichting

Voor de beoordeling van de gunningscriteria worden verschillende ter zake kundige teams samengesteld. De plannen zullen onafhankelijk van elkaar beoordeeld worden, waarbij per kwaliteitscriterium de volgende punten worden toegekend:

Punt	
0	Geen uitwerking
1	Conform bestek, <i>geen meerwaarde</i>
3	Matige uitwerking, <i>geen meerwaarde</i>
6	Voldoende uitwerking, <i>beperkte meerwaarde</i>
9	Goede uitwerking, <i>aantoonbare meerwaarde</i>
10	Uitstekende uitwerking, <i>maximale meerwaarde</i>

Bij kwaliteitscriteria zal het gemiddelde aantal punten van de beoordelingen worden afgerond en in meerwaarde vertaald. Daarbij betekent een 10 de maximale meerwaarde voor dit aspect. Daaronder zal in de bandbreedte van 4 tot en met 10 de meerwaarde naar rato worden toegekend. Een gemiddelde lager dan 4 levert geen meerwaarde op. De formule die hiervoor wordt gebruikt is de volgende:

K = Maximaal te behalen fictieve korting
GS = Gemiddelde score per criterium

$$\text{Behaalde fictieve korting} = K * \left(\frac{GS - 4}{6} \right)$$

Bij prestatiecriteria wordt er per criterium een formule gehanteerd die het fictieve gunningsvoordeel bepaald. Ook eventuele boetes met betrekking tot de prestatiecriteria worden d.m.v. deze formule bepaald. Het verschil dat optreedt in het fictieve gunningsvoordeel als gevolg van de tekortkoming geldt als boete. Dit treedt in werking bij het niet nakomen van de afspraken uit het ingediende plan van aanpak.

De maximaal te behalen fictieve korting bedraagt €.....

De onderstaande gunningscriteria zijn van toepassing:

Hoofdcriterium	Subcriterium	#	Soort criterium	Fictieve korting
Omgeving (30%)	Toegankelijkheid bestemmingsverkeer	1	Prestatie	€.....
	Informatieverstrekking omgeving	2	Prestatie	€.....
	Communicatie belanghebbenden	3	Prestatie	€.....
	Klachtenafhandeling	4	Prestatie	€.....
Fasering (25%)	Verkeershinder	1	Kwaliteit	€.....
	Haalbaarheid en planning	2	Kwaliteit	€.....
	Doorlooptijd project	3	Prestatie	€.....
Asfalt (30%)	Stopmomenten en machines	1	Kwaliteit	€.....
	Aansluitingen op bestaand asfalt	2	Kwaliteit	€.....
	Kwaliteit mengsel	3	Kwaliteit	€.....
	Ervaring werknemers aannemers	4	Kwaliteit	€.....
	Toegevoegde producten t.b.v. kwaliteit	5	Kwaliteit	€.....
	Onderhoudskosten	6	Kwaliteit	€.....
Kansen (10%)	Minderkosten en gelijke kwaliteit	1	Kwaliteit	€.....
	Gelijke kosten meer kwaliteit	2	Kwaliteit	€.....
	Meerkosten en meer kwaliteit	3	Kwaliteit	€.....
Proces (5%)	Projectbeheersing (risico's)	1	Kwaliteit	€.....
	Veiligheid proces	2	Kwaliteit	€.....

1. Omgeving (30%)

Toegankelijkheid bestemmingsverkeer

Onder de toegankelijkheid van het bestemmingsverkeer wordt verstaan dat bedrijven en omwonenden ten hoogste ... dag(en) niet bereikbaar mogen zijn. Vanuit de voorgestelde fasering is gebleken dat ten behoeve van de uitvoering er minimaal ... dag(en) volledige afsluiting noodzakelijk is. Aan de inschrijver wordt gevraagd zo specifiek mogelijk toe te lichten hoe u de bereikbaarheid gaat garanderen en hoeveel dagen er een volledige afsluiting plaatsvindt. Wanneer er volledige afsluiting plaatsvindt moeten woningen en bedrijven voor voetgangers bereikbaar zijn m.b.v. loopplanken of dergelijke. De fictieve korting wordt berekend met de volgende formule:

- K = Te behalen fictieve korting
- A = Aantal dagen volledige afsluiting.
- Ma = Maximaal aantal dagen niet bereikbaar
- Mi = Minimaal aantal dagen niet bereikbaar

$$\text{Fictieve korting} = K - (A - Mi) * \left(\frac{K}{Ma - Mi} \right)$$

Informatieverstrekking omgeving

Bij de beoordeling van dit criterium wordt er gekeken naar de uitwerking van de volgende onderdelen die te maken hebben met de informatieverstrekking aan omwonende en bedrijven voor en tijdens de uitvoering. De intensiteit van de informatieverstrekking, het soort informatie en de methode waarop dit gebeurt. Er wordt aan de inschrijver gevraagd deze onderdelen zo projectspecifiek mogelijk op te nemen in zijn plan van aanpak.

Communicatie belanghebbenden

Aan de inschrijver wordt gevraagd een schema op te stellen met betrekking tot de weekrapportages en de bouwvergaderingen. De weekrapportages dienen maximaal ... dag(en) na het verstrijken van de week waar het betrekking op heeft, te worden ingediend. Er dienen voorafgaand aan de uitvoeringsperiode .. bouwvergadering(en) plaats te vinden. Tijdens de uitvoering dienen dit ... bouwvergadering(en) te zijn. De maximale korting zal worden toegekend wanneer er uit het schema blijkt dat aan deze eisen is voldaan. Bij het niet nakomen van de voorgestelde data zal er een boete worden opgelegd. Deze boete bedraagt 100% van het fictieve gunningsvoordeel van dit criterium.

Klachtenafhandeling

Aan de inschrijver wordt gevraagd om de gemeente te ontzorgen bij dit criterium. De mate waarin de inschrijver dit concreet en projectspecifiek uiteenzet bepaald de fictieve korting van dit onderdeel. Klachten dienen ten alle tijden binnen 24 uur worden opgelost. Wanneer blijkt dat hier niet aan voldaan wordt, volgt er een boete. De boete wordt bepaald aan de hand van het verwachte aantal klachten. In dit project is dat vastgesteld op ... klachten.

- K = Behaalde fictieve korting
- A = Verwachte klachten
- N = Niet juist afgehandelde klachten

$$Boete (\text{€}) = \frac{K}{A} * N \text{ met } (N \leq A)$$

$$\text{Als } (N > A), Boete (\text{€}) = K$$

2. Fasering (25%)

Ten behoeve van dit criterium is er een fasering opgesteld. Deze is bijgevoegd in het bestek. Aan de inschrijvers wordt gevraagd een alternatieve fasering in te dienen die ingaat op de onderdelen verkeershinder, haalbaarheid planning en doorlooptijd project.

Verkeershinder

Hierbij wordt aan de inschrijver gevraagd hoe hij ervoor zorgt dat de gebruikers van de weg zo min mogelijk hinder ervaren tijdens de uitvoering. Hierbij kan worden gedacht aan het minimaliseren van het aantal verschillende configuraties of het werken in nachten en weekenden. De inschrijver dient dit te beargumenteren en op te nemen in de alternatieve fasering.

Haalbaarheid en planning

Op basis van de referentiefasering uit het bestek wordt er aan de inschrijvers gevraagd om de risico's te inventariseren die betrekking hebben op de haalbaarheid en planning van het werk. De beoordelingscommissie kijkt naar de relevantie van de risico's en de methodes die worden aangedragen om de risico's te minimaliseren. Deze methodes dienen terug te vinden zijn in de alternatieve fasering.

Doorlooptijd project

De einddatum zoals deze in het bestek staat vermeld mag niet worden overschreden. Elke dag dat de uitvoering korter duurt ontvangt de inschrijver €... fictieve korting tot een maximum van €....

3. Kwaliteit asfalt (30%)

Door de situering van de wegvlakken en de grote hoeveelheid voertuigbewegingen per dag is het van groot belang dat de homogeniteit van het asfalt is gewaarborgd. Aan de inschrijver wordt gevraagd de volgende aspecten mee te nemen in zijn plan van aanpak en aan te geven wat de beheersmaatregelen zijn.

Stopmomenten en machines

Tijdens de uitvoering kunnen stopmomenten, machines en menselijk handelen een effect hebben op de homogeniteit van het asfalt. De inschrijver wordt gevraagd zo concreet mogelijk te formuleren hoe hij de risico's van de bovengenoemde punten gaat minimaliseren. De beoordelingscommissie zal o.a. letten op de aspecten transport van het asfalt, menselijk handelen en logistiek op het werk.

Aansluitingen op bestaand asfalt

Naast de kwaliteit van het mengsel zijn de aansluitingen op het bestaande asfalt en op eigen werk van belang. De inschrijver dient aan te geven welke beheersmaatregelen hij gaat toepassen om een hoge kwaliteit van de aansluitingen te waarborgen. Eventuele aandachtspunten inclusief beheersmaatregelen met betrekking tot het gebruikte mengsel in relatie met de aansluitingen dienen vermeld te worden in het plan van aanpak.

Kwaliteit mengsel

De kwaliteit van het mengsel is van groot belang voor de homogeniteit van het asfalt. Hierom wordt er gevraagd aan de inschrijvers aan te geven waarom het mengsel dat zij gaan gebruiken bruikbaar is voor de specifieke situatie. Hierbij kunnen berekeningen en referentieprojecten bruikbaar zijn bij de argumentatie. Verder let de beoordelingscommissie op de aspecten als uniformiteit textuur en levensduur.

Ervaring werknemers

Bovenop de gestelde selectie eis is een meerwaarde te behalen door extra ervaring van de in te zetten uitvoerder. Onder de uitvoerder verstaan we de persoon die de dagelijkse aansturing op het werk verzorgt. Deze ervaring moet aantoonbaar betrekking hebben op. Het aantal werkdagen dat als uitvoerder aan dergelijke projecten heeft besteed telt mee in de beoordeling. Er mag slechts 1 uitvoerder worden aangemeld.

Ervaring uitvoerder in werkdagen

....> - < ...
....>

Meerwaarde

€.....,-
€.....,-

Toegevoegde producten t.b.v. kwaliteit

Bovenop de kwaliteit van het mengsel en aansluitingen kan er door middel van toegevoegde producten meerwaarde worden gecreëerd. De inschrijver is vrij om te producten toe te voegen mits dit niet ten koste gaat van de kwaliteit van het mengsel en/of aansluitingen. Bij elk van de toegevoegde producten dient dit beargumenteerd te

zijn. De beoordelingscommissie kijkt in hoeverre de producten voor de specifieke situatie meerwaarde bieden.

Onderhoudskosten

Aan de inschrijvers wordt gevraagd om zo concreet mogelijk te beargumenteren hoe de onderhoudskosten van de nieuw aan te leggen weg geminimaliseerd kunnen worden. Hierbij speelt het ontzorgen van de gemeente ook een rol.

4. Kansen (10%)

Hierin dienen de kansen voor een project te worden aangegeven. Dit kunnen unieke werkzaamheden zijn die niet worden aangegeven door andere gegadigden. Deze kansen kunnen het projecten lagere kosten geven, een snellere doorlooptijd of andere verbeteringen die de tevredenheid en kwaliteit verhogen. In dit onderdeel gaat de aanbidding verder dan de minimumeisen van dit project. De inschrijver dient kort te beschrijven wat de waarde van de kans t.b.v. het project is, eventuele meer- of minderkosten en de effecten voor de doorlooptijd. De gemeente Apeldoorn is vrij in de keuze of de genoemde kansen toegepast gaan worden bij de verdere projectuitvoering. Het beoordelingsteam zal als richtlijn de onderstaande rangorde gebruiken waarbij een kans in relatie met 1 staat voor een hogere waardering dan een kans in relatie met 3.

1. Minder kosten en gelijke kwaliteit.
2. Gelijke kosten meer kwaliteit.
3. Meer kosten meer kwaliteit.

5. Proces (5%)

Projectbeheersing

Twee mogelijkheden:

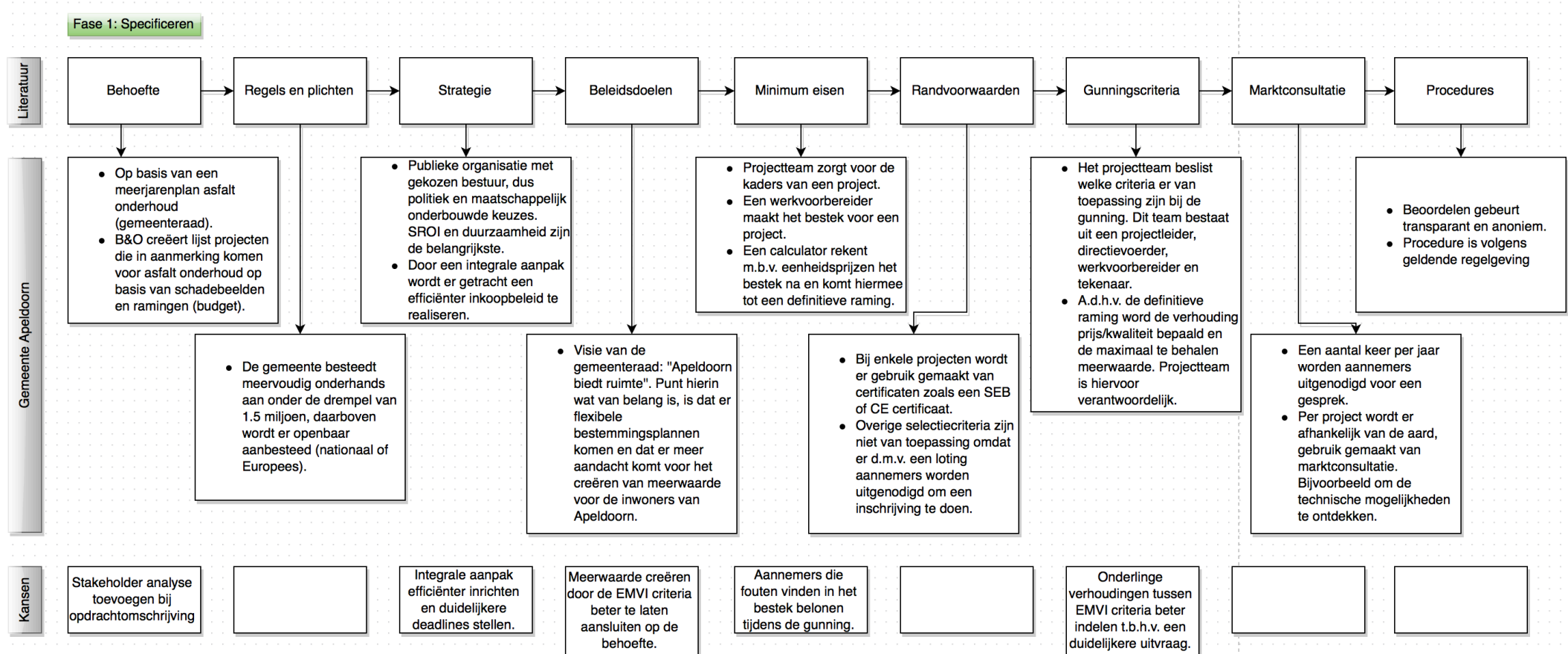
Bij de uitvraag is een vijftal risico's meegezonden. Naast deze vijf risico's dienen er nog twee risico's (naast de reeds genoemde risico's onder fasering en kwaliteit asfalt) te worden bijgevoegd door de inschrijver. Bij de beoordeling van dit criterium kijkt het beoordelingsteam in hoeverre de risico's door de inschrijver worden beheerst en welk methodes hij hiervoor gebruikt.

Naast de reeds genoemde risico's bij fasering en kwaliteit asfalt dient de inschrijver nog ... risico's op te nemen in zijn plan van aanpak. Deze risico's kunnen betrekking hebben logistiek, communicatie, meer/ minder werk, of onduidelijkheden in het bestek. Bij de beoordeling van dit criterium kijkt het beoordelingsteam in hoeverre de risico's door de inschrijver worden beheerst en welk methodes hij hiervoor gebruikt.

Veiligheid proces

De veiligheid van de werknemers en omgeving acht de gemeente van belang. Bij dit criterium dient de inschrijver minimaal aan te tonen dat hij in bezit is van een VCA certificaat (1) en daarnaast dient de inschrijver de beheersmaatregelen voor de veiligheid tijdens de uitvoering (2) te beschrijven. Hierbij kan worden gedacht aan onveilige situaties voor de omgeving, gevaarlijke stoffen of vrijkomend materiaal. De beoordelingscommissie let op de relevantie en haalbaarheid van de beschreven beheersmaatregelen.

H. DIAGRAMMEN INKOOPPROCEDURE

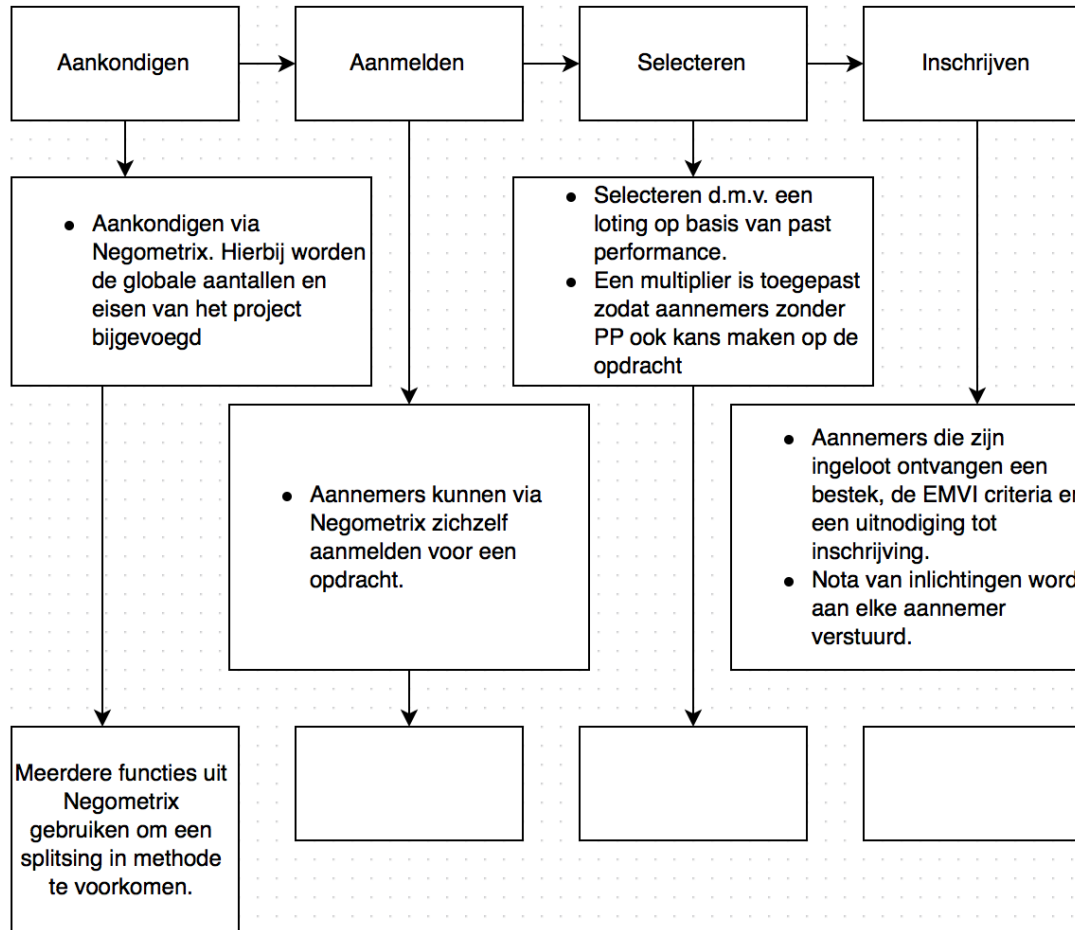


Fase 2: Selecteren

Literatuur

Gemeente Apeldoorn

Kansen



Fase 3: Contracteren

Literatuur

Gemeente Apeldoorn

Kansen

