



Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase

Auteur:	Anouk van Daatselaar s1727176
Studie:	Bachelor Civiele Techniek
Opdrachtgever:	Ingenieursbureau Gemeente Amsterdam
Begeleiding IBA:	Lisa de Rooij MSc
Begeleiding UT:	Drs. Ing. Hans Boes Dr. Marc van Buiten

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

Voorwoord

Voor u ligt mijn bacheloreindopdracht genaamd 'Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase'. In dit verslag wordt geschreven hoe de meerwaarde van EMVI in de uitvoering wordt gewaarborgd en wat obstakels en verbeterpunten zijn in dit proces. Deze opdracht is uitgevoerd ter afronding van de bachelor Civiele Techniek aan Universiteit Twente. Dit onderzoek is gedaan in opdracht van de afdeling Inkoop en Advies van het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam.

De afdeling Inkoop en Advies en in bijzonder mijn begeleider vanuit de Gemeente Amsterdam, Lisa de Rooij, hadden een beperkt beeld van de waarborging van de EMVI meerwaarde in de uitvoering en wilden hier graag meer over weten. Zelf wilde ik meer inzicht krijgen in contractmanagement en/of projectmanagement. Deze vraag vanuit de gemeente Amsterdam sluit aan bij beide takken. Daarom heb ik met veel enthousiasme deze kans aangepakt. Tijdens het onderzoek heb ik een interessant 'kijkje in de keuken' mogen nemen bij zowel de afdeling Inkoop en Advies als in de uitvoering van verscheidene projecten.

Tijdens het onderzoek heeft Lisa de Rooij me erg geholpen bij het vinden van informatie en contacten en heb ik veel gehad aan haar feedback. Hierbij wil ik haar graag bedanken voor de kans om deze opdracht aan te pakken en alle hulp tijdens het traject. Daarnaast wil ik mijn begeleiders van de Universiteit Twente, Hans Boes en Marc van Buiten, bedanken. Voor jullie feedback die me op het juiste pad hield.

Maar dit alles was niet mogelijk zonder alle aardige dames en heren die ik heb mogen interviewen. Ik wil graag Gido Laeven, Edwin Meisner, Elia Ineke, Menno Wouda, Edwin Abbink, Nicoline van Hagen, Marianne Adegeest en Martine van Gool bedanken voor de fijne en zeer informatieve gesprekken die ik met jullie heb mogen voeren.

En tenslotte wil ik mijn collega's bij de afdeling Inkoop en Advies bedanken voor de informatie en contactpersonen die jullie mij verstrekt hebben.

Veel lees plezier,
Anouk van Daatselaar

Amsterdam, 21 januari 2019

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Begrippen en afkortingen lijst	5
Samenvatting.....	6
1 Introductie	7
1.1 Aanleiding onderzoek	7
1.2 Onderzoeksdoel en –vraag	7
1.3 Onderzoeksmethode	9
1.4 Onderzoekskader	9
1.5 Theoretisch kader	10
1.6 Case studies	13
1.7 Leeswijzer	13
2 Criteria	14
2.1 Amstelstation en omgeving	14
2.2 Reconstructie Amstelveenseweg	15
2.3 Verlengen Joan Muyskenweg	16
2.4 Spoorpark Noord	18
2.5 Jetty Oosterdok	19
2.6 Oosterdok West	20
2.7 Herinrichting Beursgebied	21
2.8 Kleine-Gartmanplantsoen	23
2.9 De Entree/Stationseiland	24
2.10 Conclusie	26
3 Verschil aanbod en werkelijkheid	27
3.1 Amstelstation en omgeving	27
3.2 Reconstructie Amstelveenseweg	27
3.3 Verlengen Joan Muyskenweg	27
3.4 Spoorpark Noord	28
3.5 Jetty Oosterdok	28
3.6 Oosterdok West	28
3.7 Herinrichting Beursgebied	29
3.8 Kleine-Gartmanplantsoen	29
3.9 De Entree/Stationseiland	29
3.10 Conclusie	29

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

4 Faal- en succesfactoren	30
4.1 Beheersmethode	30
4.2 Kwalitatieve en kwantitatieve criteria.....	30
4.3 Proces en product criteria	31
4.4 Overig	31
4.5 Conclusie	32
5 Preventie	33
5.1 Beheersmethode	33
5.2 Terugkoppeling	33
5.3 Overzicht EMVI criteria	33
5.4 Conclusie	34
6 Validatie EMVI-gids	35
6.1 Kwalitatieve versus kwantitatieve criteria	35
6.2 SMART	36
6.3 Contract	36
6.4 EMVI-Boete	37
6.5 Evaluatie.....	37
7 Conclusie en aanbevelingen.....	39
8 Discussie	40
8.1 Onderzoek.....	40
8.2 Vervolgonderzoek	40
9 Bibliografie	42
10 Lijst van afbeeldingen	44
11 Bijlagen	45
11.1 Bijlage A Overzichtstabel projecten.....	45
11.2 Bijlage B Onderzoek systeem.....	51
11.3 Bijlage C Interview opzet	52

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

Begrippen en afkortingen lijst

Begrip	Betekenis
Meerwaarde	Meerwaarde is de waarde die een inschrijver meer aanbiedt ten opzichte van de minimumvereisten volgens het bestek, contract of vraagspecificatie.
EMVI-criterium	Het criterium waarop de aanbieder de meerwaarde dient te baseren
EMVI belofte	De meerwaarde die de aanbieder bied op het EMVI-criterium
Kwaliteitsonderdeel	De meerwaarde die de aanbieder bied op het EMVI-criterium
Fictieve korting	De score van de aangeboden meerwaarde uitgedrukt in geld
Fictieve inschrijfsom	De inschrijfsom verminderd met de fictieve korting
Kwantitatief criterium	Een criterium dat is uit te drukken in aantallen
Prestatie criterium	Een criterium dat is uit te drukken in aantallen
Kwalitatief criterium	Een criterium dat wordt uitgedrukt in omschrijvingen of tekeningen
Proces criterium	Een criterium dat invloed heeft op het proces van het project
Product criterium	Een criterium dat invloed heeft op het eindresultaat van het project
Waarborgen	Er voor te zorgen dat het resultaat (van de beloftes) overeenkomt met de aanbidding.
Beheersmethode/ Beheersingsmethode	De methode die wordt gebruikt om er voor te zorgen dat het resultaat (van de beloftes) overeenkomt met de aanbidding.
Case studie	Een individueel project dat bestudeerd wordt
Plafondprijs	De maximale prijs dat geboden mag worden, aanbiedingen die boven deze prijs zitten mogen niet meedoen aan de aanbesteding.

Afkorting	Betekenis
EMVI	Economisch Meest voordelige Inschrijving
BPKV	Beste Prijs-Kwaliteit Verhouding
OG	Opdrachtgever
ON	Opdrachtnemer
BLVC	Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid en Communicatie
UAV-gc	Uniforme Administratieve Voorwaarde Geïntegreerde Contracten
RAW	Rationalisatie en Automatisering Grond-, Water- en Wegenbouw
K&L	Kabels en Leidingen
D&C	Design and Construct, Ontwerp en Bouwen
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgeboden
GWW	Grond-, Water-, en Wegenbouw

In dit rapport, wanneer de verwoording EMVI wordt gebruikt wordt hier BPKV mee bedoeld, tenzij anders vermeld.

Samenvatting

Voor de afdeling Inkoop en Advies is er onduidelijkheid of de meerwaarde van een EMVI aanbesteding wordt gerealiseerd in de uitvoering en of de methodes die worden gebruikt voor de beheersing voldoende zijn. Daarom willen ze graag een advies over de waarborging van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase. Momenteel is de afdeling inkoop ook werkzaam aan een "EMVI gids", waar dit advies eventueel ook input voor kan vormen.

Dit onderzoek omvat twee delen, de huidige stand van zaken wordt onder de loep genomen en aspecten die verbeterd kunnen worden worden besproken. Voor dit onderzoek zijn negen case studies geselecteerd. De EMVI criteria van de case studies werden beschreven en gecategoriseerd onder kwalitatief of kwantitatief criterium en onder proces of product criterium. Vervolgens werden de case studies besproken tijdens een interview met een betrokkene bij het betreffende project. Hier werd het verschil tussen de aangeboden en gerealiseerde meerwaarde besproken. Vervolgens werden factoren die het verlies in meerwaarde of juist het succes op een rijtje gezet. Tenslotte werd met deze informatie in combinatie met overige informatie uit de interviews adviezen gevormd hoe verlies in de meerwaarde in toekomst kan worden voorkomen. De gevonden informatie werd teruggekoppeld met de EMVI gids.

De hoofdvraag van dit onderzoek is: *'Hoe wordt de aangeboden kwaliteitsmeerwaarde van een EMVI aanbesteding gewaarborgd in de uitvoeringsfase en hoe zou dit proces verbeterd kunnen worden?'*. De belangrijkste bevinding is dat er momenteel geen vast beheersmethode is voor de waarborging van de EMVI meerwaarde. De methodes die worden gebruikt zijn het opnemen van de beloftes in het contract en deze controleren, het bijhouden van een los document met de beloftes en deze bespreken bij het voorgangsoverleg en een audit. Daarnaast zijn er ook projecten waar geen beheersmethode wordt gebruikt. Het advies is om de verschillende beheersmethodes te beschrijven met bijvoorbeeld voor- en nadelen zodat er een overwogen keuze kan worden gemaakt voor de beheersmethode. Daarnaast wordt de verbinding tussen de verschillende projectfasen gemist. Gewenst zou zijn om meer terugkoppeling te hebben tussen de voorbereiding, aanbesteding en uitvoering. Zodat het proces in de toekomst verbeterd kan worden. Een ander verbeterpunt is de evaluatie van de EMVI criteria. Momenteel gebeurt dit nog beperkt en voor een kleine groep. Een idee zou zijn om de EMVI criteria centraal te evalueren. Zodat personen niet betrokken bij het betreffende project hier ook van kunnen leren. Deze evaluatie kan ook als inspiratiebron worden gebruikt voor toekomstige EMVI aanbestedingen.

Het was uiteindelijk niet mogelijk om conclusies te trekken over de invloed van het type van het criterium op de prestatie uit de case studies. Met type wordt een kwalitatief of kwantitatief criterium of een product of proces criteria bedoeld. Er waren te weinig kwantitatieve criteria en product criteria om een link te leggen met de prestatie van de criteria. Wel werden deze criteria juist als makkelijker te waarborgen genoemd tijdens de interviews.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

1 Introductie

Bij inkopen wil de opdrachtgever de meeste waarde krijgen voor het te vergoeden bedrag. Meestal weet een aanbestedende dienst niet precies welke waarde door de markt geleverd kan worden voor het budget dat beschikbaar is. Met BPKV, vaak EMVI genoemd, wordt de markt uitgedaagd om met meer waarde te komen dan minimaal geëist wordt. (PIANOo, 2016) Wel is belangrijk dat deze aangeboden meerwaarde ook wordt gerealiseerd. Hiervoor is de beheersing van deze meerwaarde in de uitvoering onmisbaar.

1.1 Aanleiding onderzoek

De afdeling Inkoop van Ingenieursbureau Amsterdam werkt momenteel aan een 'EMVI gids' om het gebruik van EMVI in de gemeente Amsterdam te structureren. Om deze handleiding te verbeteren, hebben ze een beter beeld van de uitvoeringsfase nodig. De afdeling Inkoop heeft een beperkt zicht op de manier waarop de uitvoering wordt uitgevoerd en of er verschillen zijn tussen de aanbesteding en het eindresultaat. Verschillen tussen inschrijvingen en eindresultaten zijn ongewenst vanwege mogelijk verlies van meerwaarde. Daarom wil Ingenieursbureau Amsterdam graag weten of deze verschillen optreden, wat de oorzaken zijn van verschillen en hoe deze kunnen worden voorkomen. Momenteel is het probleem dat de inkoopafdeling een beperkt zicht heeft op de realisatie van de meerwaarde van aanbestedingen die met EMVI zijn aanbesteed. Hieronder valt de gebruikte beheersmethode en het functioneren hiervan en het functioneren van verschillende soorten EMVI criteria die worden gebruikt. Een ander belangrijk aspect voor de uitvoering van een EMVI-criterium is het bewaken van de inschrijving. Er zijn onzekerheden over het feit of de beloofde meerwaarde werkelijk worden gerealiseerd. Bij de gemeente Amsterdam en bij opdrachtgevers in het algemeen klinkt vaak de hypothese dat dit niet het geval is. De uitvoering van de meerwaarde is cruciaal voor het succes van het gebruik van EMVI.

1.2 Onderzoeksdoel en –vraag

De afdeling Inkoop van Ingenieursbureau Amsterdam is geïnteresseerd in de uitvoeringsfase van een EMVI-aanbesteding. Ze zijn onzeker over het waarborgen van de criteria tijdens de uitvoering van het project. De probleemstelling is:

Het is onduidelijk voor de afdeling Inkoop of de meerwaarde van een EMVI aanbesteding wordt gerealiseerd en of de gebruikte methode voor de controle van de aangeboden meerwaarde naar behoren functioneert.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

De afdeling Inkoop van Ingenieursbureau Amsterdam weet ook niet zeker of de bestaande waarborgingsmethode correct wordt toegepast en wil graag advies krijgen over hoe het bewaken van de meerwaarde van een EMVI-aanbesteding kan worden verbeterd. Dit leidt tot het volgende onderzoeksdoel:

Inzicht geven over de huidige staat van de waarborging van de meerwaarde van een aanbesteding die is gekocht met behulp van EMVI en het formuleren van een advies voor de verbetering van de waarborging.

De probleemstelling en het onderzoeksdoel leiden tot de hoofdvraag:

Hoe wordt de aangeboden kwaliteitsmeerwaarde van een EMVI aanbesteding gewaarborgd in de uitvoeringsfase en hoe zou dit proces verbeterd kunnen worden?

Om de hoofdvraag te beantwoorden is er inzicht nodig over hoe de huidige EMVI-aanbestedingen van de gemeente Amsterdam presteren en hoe de opgetreden problemen kunnen worden voorkomen. Daarom worden de volgende sub vragen opgesteld:

1. Welke criteria worden gebruikt voor de aanbesteding?

Voor de geselecteerde aanbesteding moeten de gebruikte criteria worden onderzocht. De criteria zullen worden gecategoriseerd in kwalitatieve en kwantitatieve criteria en er zal een onderscheid worden gemaakt tussen proces- en productcriteria. Dit kan handig zijn voor het vergelijken van de projecten en voor het lokaliseren van de problemen.

2. Wat is het verschil tussen de aangeboden en de gerealiseerde meerwaarde?

De aannemer belooft één ding in zijn offerte, maar zijn de resultaten hetzelfde? De oorspronkelijke offerte met zijn EMVI-waarden zal worden vergeleken met het werkelijke resultaat. De verschillen worden gekoppeld aan het type criteria, om te onderzoeken of er een verband is met de verschillen en of een criterium kwalitatief of kwantitatief is.

3. Wat zijn de oorzaken van het verlies of de succes factoren voor behoud van de aangeboden meerwaarde?

De eerste stap is om te onderzoeken wat de redenen zijn van niet geleverde prestaties of juist het naar behoren presteren. Bij een niet geleverde prestatie is het belangrijk om te weten of er problemen zijn opgetreden of dat er sprake was van nalatigheid. De volgende stap is het vergelijken van het type van het criterium dat in de verschillende gevallen slecht of juist succesvol werd uitgevoerd en of dit van invloed kon zijn op de prestaties. De resultaten van vraag 2 voor de verschillende aanbestedingen worden vergeleken om overeenkomsten te zoeken die tot het probleem of succes kunnen leiden. Een ander belangrijk aspect is de beheersing van de aangeboden meerwaarde. Onderzocht dient te worden welk beheersmethode is toegepast en of dit succesvol was.

4. Hoe kunnen verliezen in de meerwaarde worden voorkomen?

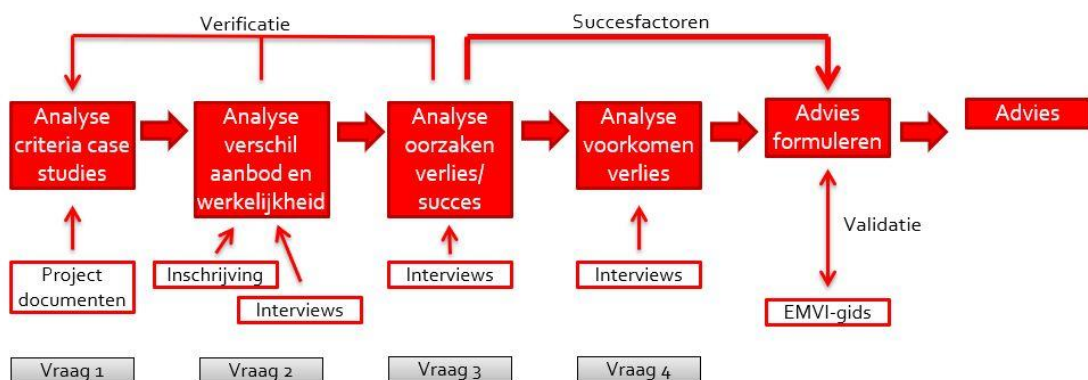
Onderzocht dient te worden welke omstandigheden en beheersmethodes wel tot een succesvolle waarborging leiden. Gekeken wordt naar de case studies waar verliezen zijn opgetreden en welke

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

veranderingen dit hadden kunnen voorkomen. Daarnaast wordt er gekeken naar succesverhalen, welke factoren dit project tot een succes hebben gebracht.

1.3 Onderzoeksmethode

In Figuur 1 is het systeem weergegeven wat wordt gebruikt voor dit onderzoek. Weergegeven zijn de processen en de aspecten die input vormen aan het uiteindelijke advies. Een uitvergrootte versie is te vinden in bijlage B.



Figuur 1 Onderzoek systeem

Zoals te zien is bestaat het proces naar het vormen van een advies uit vijf onderdelen. Het eerste onderdeel is het beschrijven van de uitvraag van de case studies. Dit wordt gedaan met behulp van project documenten, zoals selectieleidraden, inschrijvingsleidraden en gunningsleidraden. Dit omdat deze documenten leidend zijn voor het project en dus de uitvraag correct en volledig beschrijven. De volgende stap is de vergelijking van het aanbod en de werkelijke uitvoering. Het aanbod wordt vanzelfsprekend herleid uit de originele inschrijvingen. De informatie over het werkelijke resultaat zal worden verzameld doormiddel van interviews. Dit omdat dit een snelle manier is van informatie verzamelen en omdat er een beperkte beschikbaarheid is van documenten over de uitvoering van de projecten. Doormiddel van interviews wordt ook de oorzaken voor verlies van meerwaarde of juist successen en de eventuele maatregelen om verlies in de toekomst te voorkomen geïnventariseerd. Hiervoor worden ook interviews gebruikt voor dezelfde reden als voor de werkelijke resultaten van de projecten. De opzet van de interviews is terug te vinden in bijlage C. Tenslotte worden de bevindingen teruggekoppeld naar de EMVI gids. Uit alle bevindingen kan vervolgens een advies worden gevormd. Deze structuur is gekozen omdat elke onderdeel één deelvraag beantwoordt en samen beantwoorden ze de hoofdvraag.

1.4 Onderzoekskader

Van het gehele proces van een EMVI-aanbesteding wordt alleen de formulering van de criteria en de uitvoering onderzocht. De formulering van de criteria omvat de omschrijving van de criteria en de invulling van de criteria door de aannemer. De uitvoering bestaat uit de prestaties van de

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

aannemer, het resultaat van het project en de acties die de gemeente Amsterdam heeft ondernomen met betrekking tot het waarborgen van de meerwaarde tijdens de uitvoeringsfase en de evaluatie. De beoordeling en toekenning van de aanbestedingen is uitgesloten van dit onderzoek.

1.5 Theoretisch kader

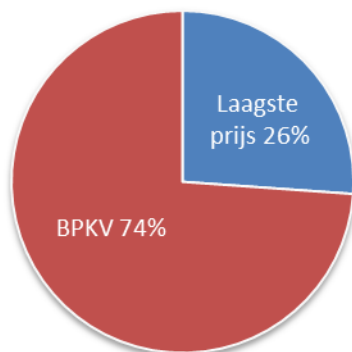
Het theoretisch kader bestaat uit een inventarisatie van de EMVI aanbestedingen uit 2017. Daarnaast zijn de criteria gebruikt in 2017 geïnventariseerd. Vervolgens zijn beheersmethodes beschreven die worden gebruikt bij andere organisaties.

1.5.1 Inventarisatie

Om een beter beeld te krijgen van de huidige situatie en om een selectie voor de case studies te maken is er een analyse gemaakt van de EMVI aanbestedingen en de bijbehorende criteria.

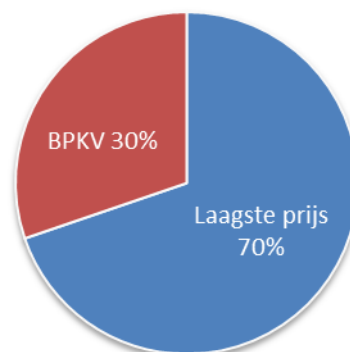
In een eerder onderzoek is gekeken naar de verhouding van EMVI aanbestedingen die zijn beoordeeld op laagste prijs of beste prijs-kwaliteit verhouding. Hieruit bleek dat in 2017 74% van de uitbestedingen uitgevoerd worden naar een beste prijs-kwaliteit verhouding (Aben, 2018). Echter, wanneer kijkend naar de aantallen is het precies andersom. Dit is zichtbaar in Figuur 2 en Figuur 3.

■ Laagste prijs: €88,0 mln
■ Beste prijs-kwaliteit verhouding: €248,8 mln



Figuur 2 Verhouding Laagste prijs - BPKV op basis van geld 2017

■ Laagste prijs: 203 stuks
■ Beste prijs-kwaliteit verhouding: 88 stuks



Figuur 3 Verhouding Laagste prijs - BPKV op basis van aantal 2017

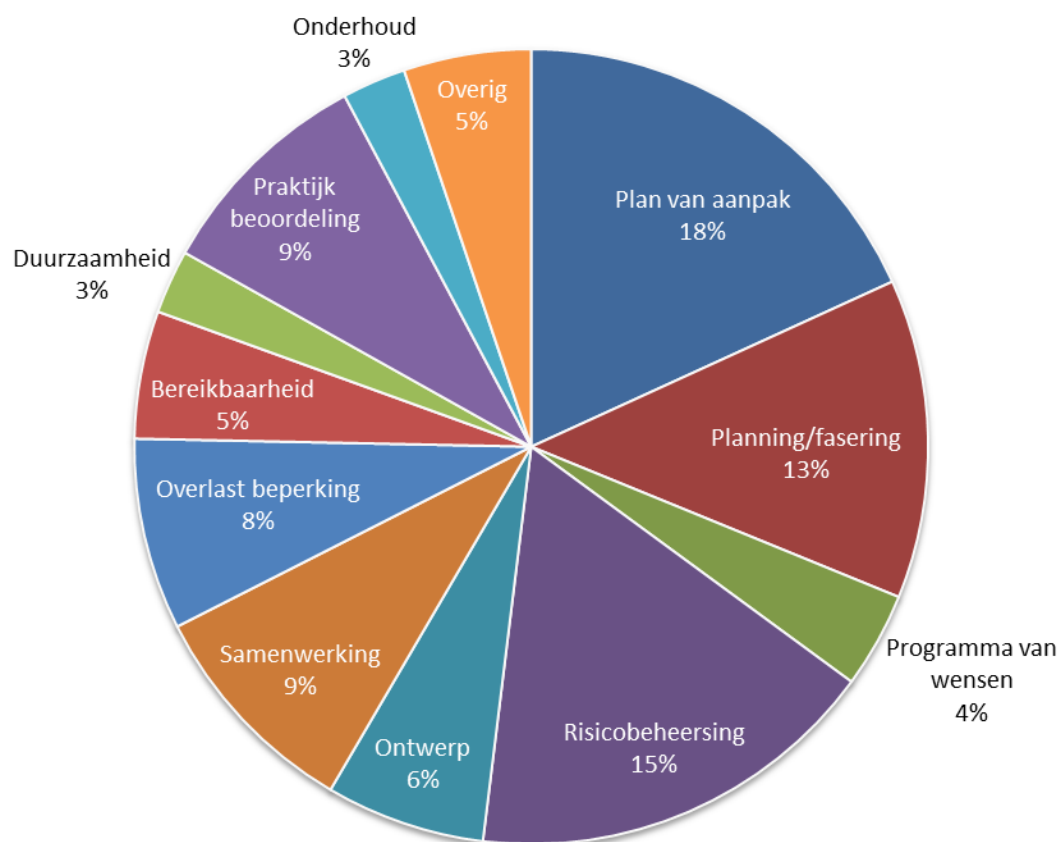
Hieruit kan geconcludeerd worden dat bij veel grote projecten de beste prijs-kwaliteit verhouding al wordt toegepast, maar dat het achterblijft bij de kleinere projecten.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

Criteria 2017

Van de EMVI aanbestedingen van 2017 is een inventarisatie van de criteria gemaakt. Van alle aanbestedingen die zijn aanbesteed met behulp van EMVI zijn de gebruikte criteria verzameld. Deze criteria zijn vervolgens gecategoriseerd in twaalf categorieën. Vervolgens is de verdeling van de soorten criteria berekend. De verdeling van de criteria is afgebeeld in Figuur 4. De criteria zijn vervolgens gecategoriseerd naar kwalitatief of kwantitatief criterium en proces of product criterium. De uitkomst van dit onderzoek is te zien in Figuur 5 en Figuur 6.

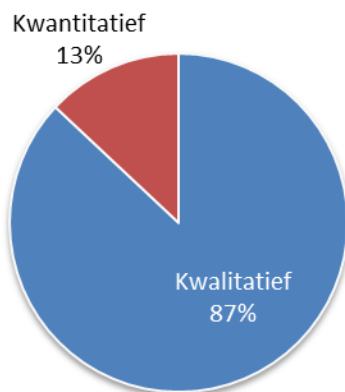
Verdeling criteria 2017



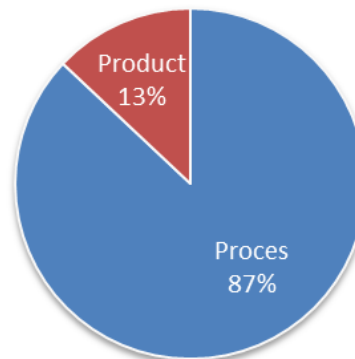
Figuur 4 Verdeling criteria 2017

Uit de analyse blijkt dat de meest gebruikte criteria het plan van aanpak, de planning en fasering en de risicobeheersing zijn. Zelden wordt er gevraagd om als EMVI meerwaarde een ontwerp, een duurzaamheidsplan of een onderhoudsplan op te stellen.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar



Figuur 5 Verhouding kwantitatieve en kwalitatieve criteria 2017



Figuur 6 Verhouding product en proces criteria 2017

Uit deze cijfers wordt duidelijk dat de gebruikte criteria voornamelijk kwalitatieve criteria zijn. Het kwantitatief aandeel is volledig afhankelijk van het vele gebruik van planning als criterium, verder zijn er in 2017 geen andere kwantitatieve criteria gebruikt. De meeste criteria zijn gericht op het proces en maar een klein gedeelte op het eindresultaat. Voorbeelden van criteria die op het product slaan zijn het ontwerp en duurzaamheid.

1.5.2 Beheersmethode

Er is momenteel nog weinig openbaar beschreven over de waarborging van de EMVI meerwaarde in de uitvoering. Enkel Rijkswaterstaat heeft zijn methode openbaar gepubliceerd.

Bij Rijkswaterstaat is de beheersing van de EMVI meerwaarde integraal onderdeel van de contractbeheersing. De beheersing van de meerwaarde bestaat uit drie onderdelen. De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het beheerst en aantoonbaar leveren van de aangeboden meerwaarde. De geboden meerwaarde is onderdeel van het contract (conform UAV-gc). De opdrachtgever houdt toezicht op de contractbeheersing door middel van Systeem Gerichte Contractbeheersing. De uitvoering van de aangeboden meerwaarde wordt zichtbaar getoetst. Daarnaast zoekt een auditor naar een reeks van opeenvolgende gegevens voor het bewijs dat de EMVI meerwaarde is geleverd.

Indien de opdrachtgever tijdens het proces constateert dat de in het kader van de BPKV aangeboden meerwaarde niet geleverd wordt, dient de opdrachtgever de opdrachtnemer hierop te wijzen en krijgt deze nog de mogelijkheid om het probleem te herstellen. De opdrachtnemer heeft dan gelegenheid om, in het resterende traject tot aan de oplevering, de aangeboden meerwaarde alsnog te realiseren.

Wanneer bij de oplevering niet wordt voldaan aan de EMVI beloftes wordt er een sanctie opgelegd. Deze sanctie wordt bepaald door het opnieuw toekennen van een cijfer aan de meerwaarde, maar nu op de geleverde prestatie. Indien het cijfer lager is dan die van de originele belofte wordt de sanctie berekend. Het waardeverschil tussen de aangeboden en de werkelijke meerwaarde wordt berekend, deze wordt vervolgens vermenigvuldigd met 1,5. Dit bedrag wordt als éénmalige sanctie op de afrekening in mindering gebracht.

(Rijkswaterstaat, 2017)

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

1.5.3 Conclusie

Veel gebruikte criteria in 2017 waren Plan van Aanpak, Planning/Fasering en Risicobeheersing. In 2017 werden weinig kwantitatieve criteria en weinig product criteria gebruikt. Rijkswaterstaat is de enige die zijn beheersmethode heeft gepubliceerd. Zij maken de beloftes onderdeel van het contract.

1.6 Case studies

Voor verder onderzoek zijn negen projecten geselecteerd. Het gaat om de reconstructie van de Amstelveenseweg, de aanleg van Spoorpark Noord, de verbouwing van het Amstelstation en omgeving, de verlenging van de Joan Muyskenweg, Jetty Oosterdok, Oosterdok West, Herinrichting Beursgebied, Kleine Gartmanplantsoen en De Entree. De eerste vier projecten zijn gekozen aan de hand van de criteria. Gekozen is voor projecten met verschillende soorten criteria die invloed hebben op de uitvoering en niet op de voorbereiding. Het enige criterium dat twee keer voorkomt is planning en fasering. De overige vijf zijn hier later tijdens het verloop van het onderzoek aan toegevoegd. Hier werd tijdens een van de interviews over uitgeweid. Op Oosterdok West na, is voor alle projecten een UAV-gc contract gebruikt. Voor Oosterdok West is RAW gebruikt. De projecten hebben allemaal een andere opdrachtnemer/aannemer.

1.7 Leeswijzer

In het eerst volgende hoofdstuk worden de gekozen case studies toegelicht en zal deelvraag 1 worden beantwoord. Het daarop volgende hoofdstuk is geweid aan de resultaten van de projecten die gekozen zijn als case studie. In hoofdstuk 4 zijn de faal- en succesfactoren van de waarborging van EMVI bij de projecten op een rijtje gezet. In het volgende hoofdstuk worden maatregelen beschreven die verlies in de toekomst zouden kunnen voorkomen. Hierop volgend wordt in hoofdstuk 6 teruggekoppeld op de EMVI-gids met de resultaten van het onderzoek. Het rapport wordt afgesloten met de conclusie en aanbevelingen en de discussie.

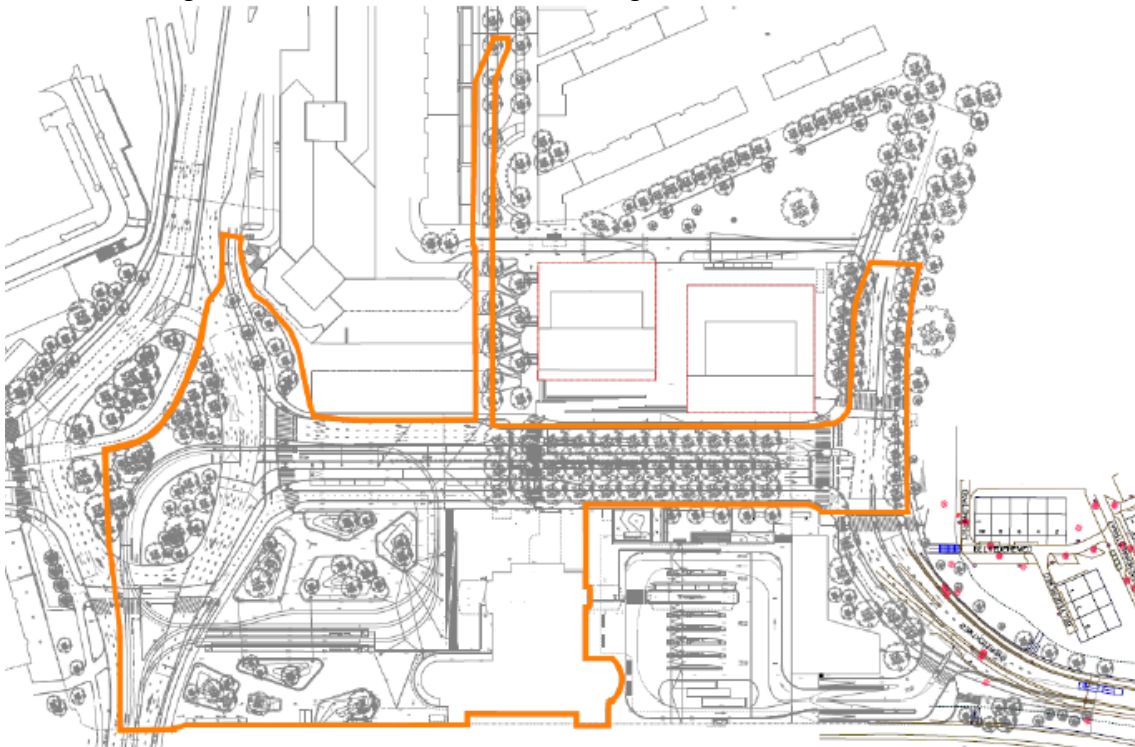
Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

2 Criteria

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de onderzochte case studies en de bijhorende EMVI criteria. Deelvraag 1: 'Welke criteria worden gebruikt voor de aanbesteding?' wordt in dit hoofdstuk beantwoord. Het type criterium wordt toegekend aan de hand van de functie tijdens de uitvoering.

2.1 Amstelstation en omgeving

Dit project draait om het Amstelstation en omgeving. In hoofdlijnen houdt het project in dat de autowegen van het Julianaplein worden samengevoegd tot één rijweg, de tramlus wordt verplaatst naar de noordoostkant van het station en de fietsenstalling onder het station wordt uitgebreid richting de nieuwe tramlus. Delen van het Prins Bernhardplein, de Hugo de Vrieslaan en Maliebaan vallen binnen de scope, om aansluitingen goed te kunnen maken en noodzakelijke verleggingen van kabels en leidingen te kunnen meenemen. (Cronenberg, Walstra, & Geelen, 2017)



Figuur 7 Projectgebied 'Amstelstation en omgeving' (Cronenberg, Walstra, & Geelen, 2017)

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

2.2.1 Criteria

Doorstroming en bereikbaarheid tijdens de realisatie

- De mate waarin bouwfasering en –planning en maatregelen bijdragen aan het bevorderen en borgen van de doorstroming voor de weggebruikers (auto, fiets, OV bus/tram);
- De mate waarin concrete maatregelen van de Opdrachtnemer bijdragen aan het bevorderen en borgen van de bereikbaarheid en doorstroming van de omgeving;

Beperken overlast van de omgeving tijdens de bouwfase

- De mate waarin omgevingsmanagement is georganiseerd en verankerd binnen de opdrachtnemersorganisatie;
- De mate waarin concrete maatregelen van de Opdrachtnemer bijdragen aan het beperken van overlast;
- De mate waarin de bouwfasering en –planning bijdragen aan het beperken van overlast en invullen van gebruiksfuncties.

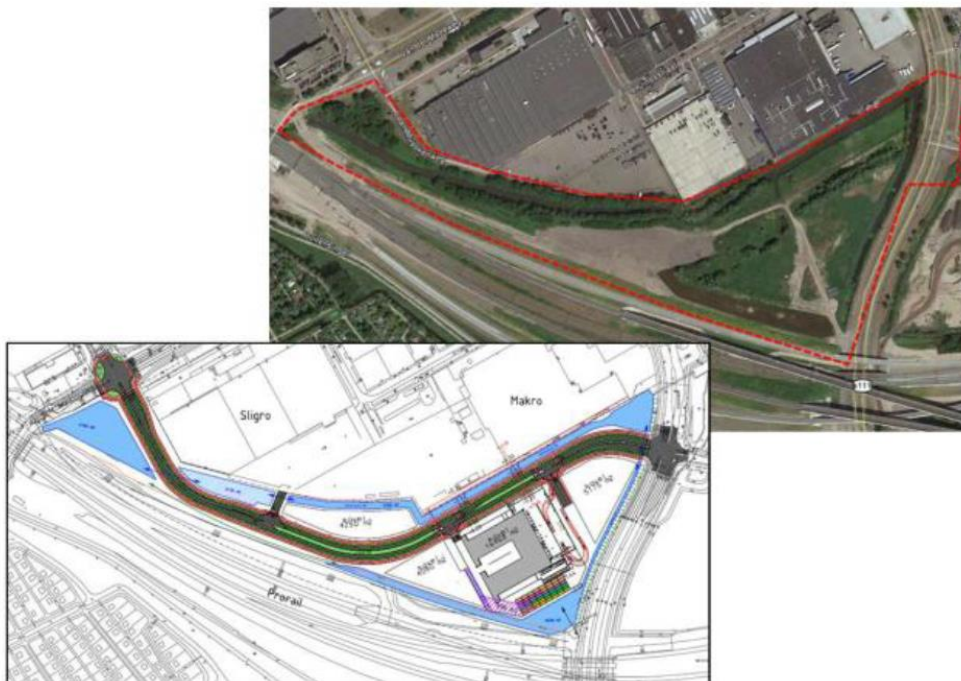
(Laeven G. A., 2017).

Beide criteria worden niet alleen uitgedrukt in getallen, maar bevat ook beschrijvingen. Hierdoor vormt dit criterium een kwalitatief criterium. De criteria hebben invloed op het proces tot het eindresultaat en zijn dus een proces criteria.

2.3 Verlengen Joan Muyskenweg

Dit project 'verlengen Joan Muyskenweg' betreft het realiseren van de ontbrekende verbinding tussen de Joan Muyskenweg en de Van der Madeweg tot en met de Holterbergweg, inclusief de daarbij behorende perceelontsluitingen en de te realiseren watercompensatie en -afvoer. Daarnaast bevat het project het realiseren van flora- en faunavoorzieningen in het projectgebied en het bouwrijp opleveren van een kavel ten behoeve van een bedrijfslocatie. (Gemeente Amsterdam, 2017)

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar



Figuur 9 Oude situatie (boven) en gewenste situatie 'Verlenging Joan Muyskenweg' (Gemeente Amsterdam, 2017)

2.3.1 Criteria

Planning en fasering

Doelstellingen:

- Tijdig realiseren van de ontsluiting van PostNL, inclusief de maximale geboden flexibiliteit in geval van vertraging de benodigde vergunningen;
- Binnen de kaders van Stadsregie de Joan Muyskenweg aansluiten op de Holterbergweg, incl. het aanpassen van kruispunt Holterbergweg;
- Tijdig afronden van het project.

Risicobeheersplan

Het risicobeheersplan dient te bevatten:

- Een risicolijst met de door de geselecteerde gegadigde zelf geïdentificeerde 3 top-risico's, in aanvulling op de 3 risico's van de aanbesteder, welke buiten de eigen beïnvloedingssfeer liggen.
- De beheersmaatregelen voor deze top 3 risico's en de 3 toprisico's van de aanbesteder (preventief en correctief).
- De eigenaar van het initiële risico.
- Een beschrijving van eventuele restrisico's na doorvoering van de beheersmaatregelen.
- Indien van toepassing de eigenaar van het restrisico.
- Indien van toepassing de beheersmaatregelen op dit restrisico en de eigenaar hiervan.

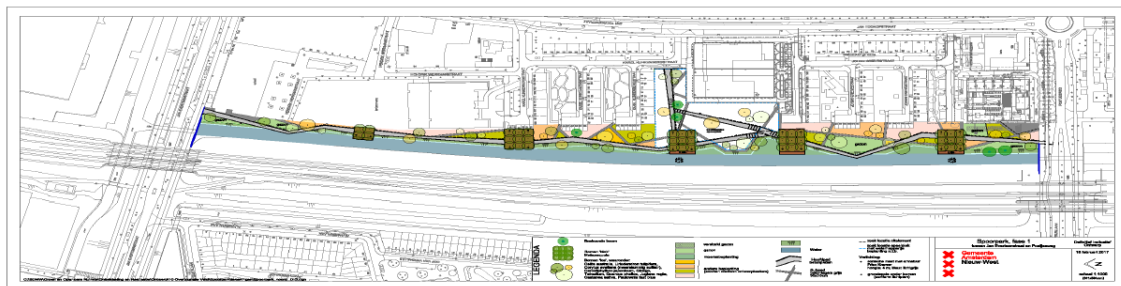
(Gemeente Amsterdam, 2017)

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

Een planning en een fasering zijn beide kwantitatieve criteria. Ze zijn beide uit te drukken in meetbare eenheden. Het risicobeheersplan is niet uit te drukken in meetbare eenheden, maar bestaat uit een beschrijving. Hierdoor is het een kwalitatief criterium. Planning en fasering en het risicobeheersplan hebben invloed op het proces en niet op het eindresultaat. Het is dus een proces criterium.

2.4 Spoorpark Noord

Het Spoorpark speelt een belangrijke rol in de stedelijke vernieuwing van Overtoomse Veld. Het moet een levendig en openbaar park worden met aantrekkingskracht en uitstraling. Zodat het bewoners van Overtoomse Veld uitnodigt om hier te recreëren: wandelen, spelen, ontmoeten en genieten van een groene ruimtelijke omgeving. Daarnaast wordt een natte verbinding tussen de Sloterplas en Nieuwe Meer verbeterd. (Gemeente Amsterdam, 2018)



Figuur 10 Projectlocatie 'Spoorpark Noord' (Gemeente Amsterdam, 2018)

2.4.1 Criteria

Ontwerp

De doelstellingen van dit criterium zijn:

- Realisatie van een park dat als centrale buitenruimte dient voor het gebied Overtoomse Veld
- Realisatie van een levendig en openbaar park met voldoende aantrekkingskracht dat de bewoners van het Overtoomse Veld hier gaan recreëren

Beheerplan

Doelstellingen:

- Inzicht krijgen in de benodigde beheersmaatregelen om het Spoorpark Noord in de komende 10 jaar
- Inzicht krijgen in de benodigde beheerkosten om het Spoorpark Noord in de komende 10 jaar.

BLVC

Doelstellingen:

- Realisatie van de inrichting van het Spoorpark Noord voor 1 januari 2019.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

- Realisatie van het Spoorpark Noord. Inzicht krijgen in het feit hoe de opdrachtnemer een goed en veilig gebruik een goede bereikbaarheid van het Spoorpark Noord en de communicatie met bezoekers en omwonenden tijdens de aanleg van het Spoorpark Noord is borgt.
- De opdrachtnemer is goed op de hoogte van de aanwezigheid van andere ontwikkelaars en aannemers binnen en aangrenzend aan het werkgebied en maakt inzichtelijk hoe eventuele risico's worden geborgd.
- Een BLVC plan conform meegestuurd format
(Gemeente Amsterdam, 2018)

Alle drie de criteria zijn niet alleen uit te drukken in meetbare eenheden en vormen dus kwalitatieve criteria. Dit criterium heeft invloed op het eindresultaat en is dus een product criterium. Daarentegen zijn het beheerplan en BLVC-plan proces criteria, deze keer gaat het niet om het proces om tot het eindresultaat te komen maar het proces om het eindresultaat te behouden.

2.5 Jetty Oosterdok

De Jetty Oosterdok betreft het ontwerpen en realiseren van een hoogwaardige drijvende steiger met toegangsbruggen, zowel qua vormgeving als in de materialisatie. De drijvende steiger heeft een lengte van ca. 310 meter en een breedte van 7 meter en is daarmee een beeldbepalende steiger in het Oosterdok, gelegen nabij het centraal station te Amsterdam. (De Boer & De Groot Civiele Werken, sd)



Figuur 11 Ontwerp 'Jetty Oosterdok' (De Boer & De Groot Civiele Werken, sd)

2.5.1 Criteria

Vormgeving en inpassing

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

De vormgeving en inpassing gaan over het ontwerp van de Jetty Oosterdok. Een aantal eisen die werden gesteld voor dit ontwerp waren:

- Jetty Oosterdok moet passen in de directe omgeving en tegelijkertijd een eigen uitstraling hebben. Dit houdt in dat de Jetty Oosterdok een slanke verschijningsvorm krijgt, zich voegt naar de omgeving en tevens een toevoeging is aan het maaiveld en het water.
- De Jetty Oosterdok dient een nautische en kwalitatief hoogstaande uitstraling te hebben. Simpel in hoofdlijnen en geraffineerd in detail en materialisering.
- De verschijningsvorm van Jetty Oosterdok dient een eenheid uit te stralen.
- Jetty Oosterdok met alle samenstellende onderdelen, zoals onderbouw, bovenbouw, randafwerkingen, verankeringen, bevestigingen, meubilair, verlichting en aanmeervoorzieningen dienen qua vormgeving en kleur samen te vallen.

Risicobeheersplan

Het risicobeheersplan bestaat uit twee onderdelen: vier risico's geformuleerd door de opdrachtgever en zes risico's die geformuleerd moeten worden door de opdrachtnemer. Voor de vier risico's gegeven door de opdrachtgever moeten beheersmaatregelen en de restrisico's worden aangegeven. Naast deze vier risico's, dient de opdrachtnemer zes aanvullende risico's te omschrijven en hiervoor ook de beheersmaatregelen en restrisico's te benoemen.

(Autar, 2015)

Het ontwerp risicobeheersplan bestaan voornamelijk uit beschrijvingen en zijn dus een kwalitatieve criteria. Het ontwerp heeft invloed op het eindresultaat en vormt dus een product criterium. Het risicobeheersplan heeft daarentegen voornamelijk invloed op het proces, en is daarom een proces criterium.

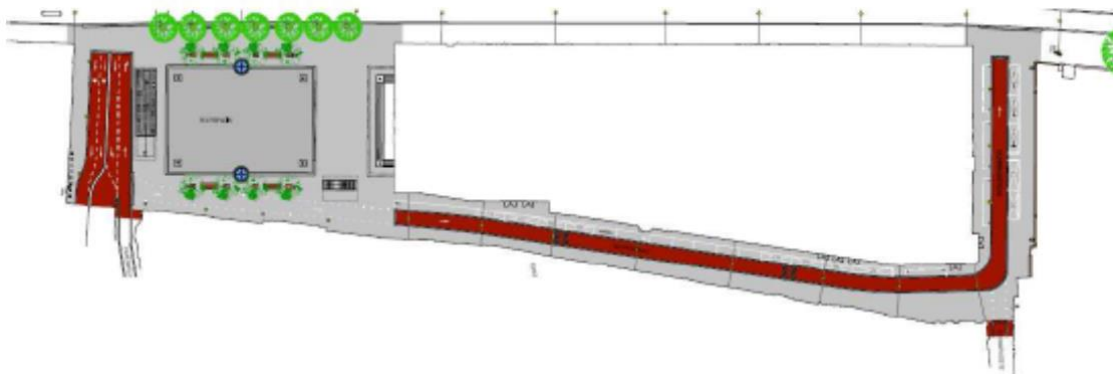
2.6 Oosterdok West

De Gemeente Amsterdam gaat de kade aan het Oosterdok tussen het kruispunt met de ODE-brug en Prins Hendrikkade nummer 122 opnieuw inrichten. Dit gebied is benoemd als Oosterdok West en maakt onderdeel uit van het grootstedelijk project Zuidelijke IJ-oever. Amsterdam moet weer worden verbonden met het IJ. Hieruit is het plan voor Oosterdok West ontstaan om het touringcarplatform en de huidige Oosterdoksdam te verwijderen om zo beter zicht op het water te hebben. Het geheel nieuw ingerichte Oosterdokseiland heeft een nieuwe verbinding gekregen met de Prins Hendrikkade in de vorm van de ODE brug waardoor de Oosterdoksdam overbodig is geworden. Op de plaats van het touringcarplatform worden een nieuwe pier met steigers en een nieuwe kademuur gerealiseerd. De woonboten die in Oosterdok West liggen, worden verplaatst naar ligplaatsen aan de nieuwe steigers en pier. Verder wordt de maaiveldinrichting langs de Prins Hendrikkade aangepast, waarbij o.a. nieuwe bomen worden aangeplant. (Gemeente Amsterdam, 2015)

[illegible]

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

ingerichte en comfortabele fietsparkeervoorziening voor tenminste 1700 fietsen gerealiseerd te worden. Belangrijk bij dit project is dat het goed past in de omgeving en aansluit op de bestaande infrastructuur, zodanig dat bestaand en nieuw straks een geheel vormen. Een onderdeel hiervan is het verbeteren van het verblijfsklimaat en het optimaliseren van de veiligheid en doorstroming voor alle verkeersdeelnemers rond het Beursplein, Beursstraat en Oudebrugsteeg door betere benutting van de openbare ruimte. Daarnaast dient het oorspronkelijke ontwerp van Berlage voor het Beursplein behouden/ gerespecteerd te worden. (Hannema, Selectieleidraad Beursgebied, 2015)



Figuur 13 Plattegrond 'Beursgebied' (Hannema, Selectieleidraad Beursgebied, 2015)

2.7.1 Criteria

Uitstraling en gebruiksgemak

- Plan van aanpak ontwerpproces
- Visie op Vraagspecificatie Deel 1

Beschikbaarheid openbare ruimte

- Berekening beschikbaarheid openbare ruimte. Overzicht met beschikbare vierkanten meters tijdens de uitvoer.
- Minimaliseren van het aantal vervoersstromen bouwverkeer

Risicobeheersplan hinder

Een plan ten behoeve van de vermindering en voorkomen van hinder voor de omgeving.
(Hannema, Inschrijvingsleidraad Herinrichting Beursgebied, 2016)

Criteria 'Uitstraling en gebruiksgemak' en 'Risicobeheersplan' zijn kwalitatieve criteria, ze bestaan uit beschrijvingen en processen. Het criterium 'Beschikbaarheid openbare ruimte' vormt een kwantitatief criterium, omdat de meerwaarde wordt uitgedrukt in meetbare eenheden. Het aantal vierkante meters en het aantal verkeersbewegingen. Het criterium 'Uitstraling en gebruiksgemak' is zowel een proces als product criterium. Het doel is om het eindresultaat te beïnvloeden, maar het proces om hier tot te komen dient ook beschreven te worden. De andere twee criteria zijn proces criteria.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

2.8 Kleine-Gartmanplantsoen

De aanleg van de ondergrondse fietsenstalling en de herinrichting van het Kleine-Gartmanplantsoen bestaat uit het ontwerpen (architectonisch, functioneel en constructief) en realiseren van een 1-laagse ondergrondse fietsenstalling voor circa 2.000 fietsen waarin een kunstwerk (Blauw Jan) is verwerkt. Ten behoeve van de fietsenstalling dient het gebied functievrij gemaakt te worden en dient een in functie zijnde duiker (en oude kadeconstructie) te worden verwijderd en te worden vervangen door een persleiding. De herinrichting van het maaiveld bovenop de fietsenstalling en de rest van het Kleine-Gartmanplantsoen is uitgewerkt in een Definitief Ontwerp. Langs het Kleine-Gartmanplantsoen loopt een tramspoor. De traminfra inclusief onderbed dient te worden vervangen, hiervoor vallen de civieltechnische werkzaamheden voor de traminfra binnen het contract. De aanleg, rails en afbouw van de traminfrastructuur wordt in overleg met de RVE Metro & Tram gerealiseerd door het GVB als nevenopdrachtnemer. Omdat het één van de drukst bezochte pleinen van Nederland is, is het omgaan met BLVC (bereikbaarheid, leefbaarheid, veiligheid en communicatie) een belangrijk onderdeel van het contract. (Wurth, 2016)



Figuur 14 Systeimgrenzen, blauw: grenzen maaiveldwerkzaamheden, Rood: grenzen ondergrondse fietsenstalling (Wurth, 2016)

2.8.1 Criteria

Uitstraling en gebruiksgemak systeem ondergrondse fietsenstalling

Voor dit criterium dient een plan van aanpak geschreven worden met de volgende inhoud:

- De mate waarin de uiteindelijke fietsenstalling door het ontwerp leidt tot de beleving van een sociaal veilige fietsenstalling
- De mate waarin de fietsenstalling functioneel in gebruik en beheer is
- De wijze waarop de beleving van het kunstwerk in de fietsenstalling en de entrees aansluit bij de visie van de Opdrachtgever op "Blauw Jan"

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

- De wijze waarop het proces van het nadere ontwerp na gunning wordt vormgegeven, waarbij stakeholders (binnen de gemeente Amsterdam) samen met de Opdrachtnemer komen tot een optimale uitwerking van het ontwerp.

Beperken van overlast van de omgeving in de bouwfase

Plan van aanpak met:

- De wijze waarop overlast, schade en hinder voor de ondernemers, instellingen en bewoners in en rondom het Kleine-Gartmanplantsoen wordt voorkomen dan wel geminimaliseerd als gevolg van door de Opdrachtnemer te nemen maatregelen.
- De wijze waarop de leefbaarheid voor ondernemers, instellingen en bewoners in en rond het Kleine-Gartmanplantsoen) gedurende de uitvoering wordt geborgd door een optimaal evenwicht tussen de uitvoeringsduur en de hinder voor de omgeving.

Risicobeheersing

- Een beheersingsplan voor een drietal risico's vanuit de opdrachtgever.
- Aandachtspunt: De door Opdrachtnemer aangeboden en te nemen maatregelen zijn zodanig aantoonbaar robuust en effectief (zowel correctief als preventief) dat dit leidt tot een lager restrisico.

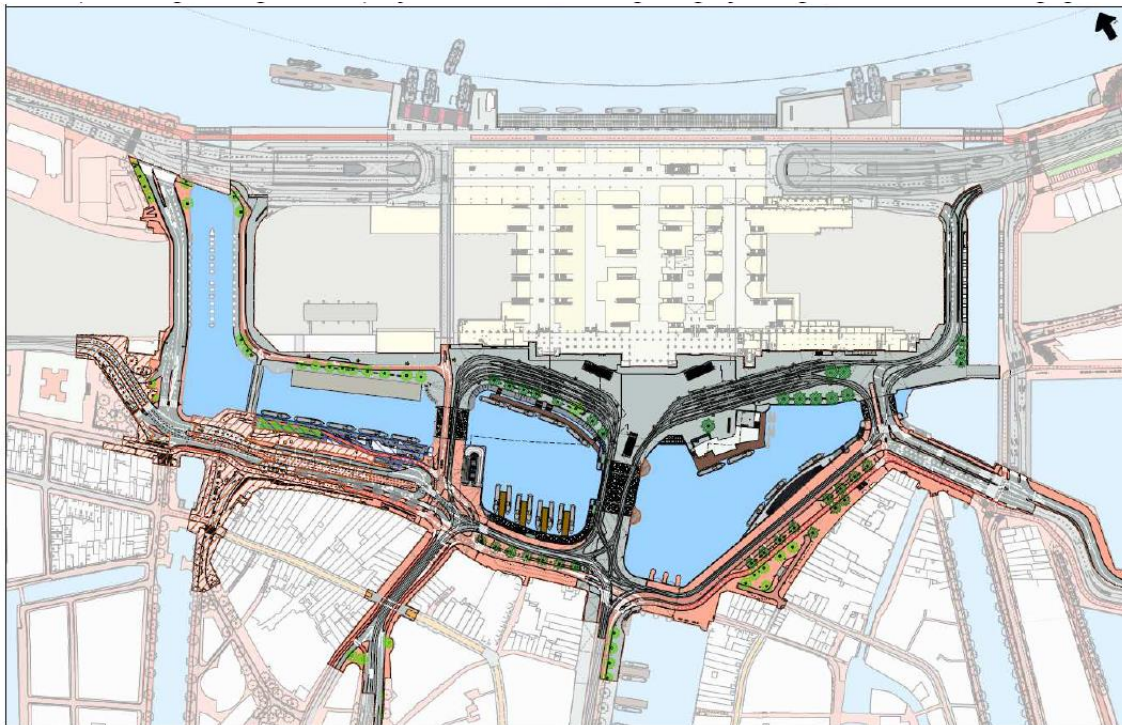
(van Gool M. , 2017)

Alle drie de criteria maken gebruik van beschrijvingen en geen getallen en zijn daardoor kwantitatieve criteria. Het criterium 'Uitstraling en gebruiksgemak' heeft invloed op het eindresultaat en is dus een productcriterium. De andere twee criteria zijn procescriteria.

2.9 De Entree/Stationseiland

Dit project betreft de herinrichting van de entree van het centraal station en de aanleg van een ondergrondse fietsenstalling. Amsterdam heeft een grote ambitie voor het Stationseiland. Het is één van de belangrijkste knooppunten in het openbaar vervoer van Nederland en wordt getransformeerd tot een hoogwaardige 'entree' van de stad met in 2020 dagelijks circa 275.000 OV-reizigers. De 'Entree' is het begin van de 'Rode loper', de entree naar de historische binnenstad van Amsterdam. De 'Entree', het Stationseiland, is in het IJ gebouwd; het is jonger dan de historische binnenstad en het heeft een grootschalige bebouwing. (Lamers, 2016)

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar



Figuur 15 Projectbegrenzing 'De Entree' (Lamers, 2016)

2.9.1 Criteria

Beperken en beheersing van hinder voor de omgeving

Het plan moet het volgende omvatten:

- Planning
- Bereikbaarheid en beschikbaarheid
- Leefbaarheid

Kansen en risico's

- Beschrijving en beheersmaatregelen van de mogelijke risico's
- Beschrijving van de mogelijke kansen

Project- en procesbeheersing

- Een plan van aanpak voor de project- en procesbeheersing
- Een inventarisatie van de sleutelpersonen.

(Gemeente Amsterdam, 2016)

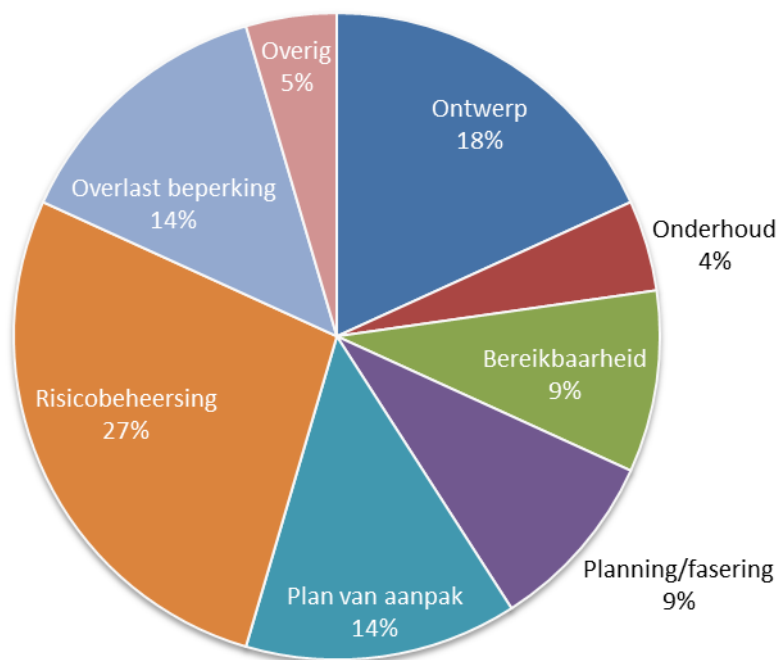
Alle drie de criteria zijn kwantitatieve criteria. Ze worden allen uitgedrukt in beschrijvingen. De criteria slaan ook allemaal op het proces en zijn daardoor proces criteria.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

2.10 Conclusie

Om de eerst deelvraag, 'Welke criteria worden gebruikt voor de aanbesteding?', te beantwoorden is een cirkeldiagram opgesteld. Deze selectie van projecten biedt een verscheidenheid van criteria. In Figuur 16 is de verdeling van de onderzochte criteria te zien. Van de gebruikte criteria zijn er drie kwantitatief en negentien kwalitatieve criteria. Opgenomen zijn achttien proces criteria en vier product criteria.

Verdeling onderzochte criteria



Figuur 16 Verdeling onderzochte criteria

3 Verschil aanbod en werkelijkheid

In dit hoofdstuk zijn de algemene ervaringen tijdens de uitvoering van het project beschreven. Zoals eerder genoemd is enkel voor Oosterdok West een RAW contract gebruikt, voor de andere projecten is UAV-gc gebruikt. Specifieke details over de aanbieder, de beheersmethode, de problemen en de oplossing zijn terug te vinden in bijlage A. Hiermee kan de deelvraag 2 'Wat is het verschil tussen de aangeboden en de gerealiseerde meerwaarde?' worden beantwoord. De informatie voor dit hoofdstuk is verzameld door middel van het bestuderen van een aantal projectdocumenten en zijn er interviews afgenomen bij betrokkenen bij het project. De opzet van de interviews is terug te vinden in bijlage C.

3.1 Amstelstation en omgeving

De waarborging van de EMVI meerwaarde vindt bij de reconstructie van het Amstelstation en omgeving op twee manieren plaats. De top 20 EMVI beloftes worden elke maand besproken tijdens het voortgangsoverleg. De rest van de meer dan honderd beloftes worden getoetst met een audit. Daarnaast zijn de EMVI beloftes opgenomen in het contract. In de bijlage van het contract zijn alle losse posten opgenomen met individuele bedragen. Wanneer een van de beloftes niet wordt nagekomen, wordt deze ook niet uitbetaald.

Dit project verloopt zonder problemen. De aangeboden meerwaarde zijn bij dit project gerealiseerd. De enige afwijkingen die zijn gevonden waren op de opdrachtgever zelf te verhalen. (Ineke, 2018)

3.2 Reconstructie Amstelveenseweg

Bij de reconstructie van de Amstelveenseweg is veel misgegaan waardoor geen van de beloofde meerwaarde uitgevoerd zijn. De reden hiervoor was dat het team van de aannemer tijdens het project wisselde. Daarnaast was dat het team gewend was te werken met een RAW contract, maar hier ging het om een UAV-gc contract. Het verlies in meerwaarde had niet voorkomen kunnen worden. Op papier leek alles te kloppen, maar in de werkelijkheid functioneerde het team niet zoals gewenst. Om het project tot een goed eind te brengen heeft de gemeente enkele taken van het projectteam overgenomen. (Laeven G. , 2018)

3.3 Verlengen Joan Muyskenweg

Voor de verlenging van de Joan Muyskenweg is een bestand opgesteld met alle criteria en sub criteria. Meerdere betrokkenen geven in dit bestand aan rood (niet uitgevoerd), geel (niet volledig) of groen (goed). Wanneer er meerdere vakjes achter een criterium rood zijn moet er worden

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

gekeken of dit criterium nog aan de orde is en anders moet dit besproken worden met de aannemer. Bij deze methode worden er geen sancties genomen. Daarnaast wordt er om de week in de keet afgesproken met de betrokkenen van beide partijen en worden dit soort dingen voorgelegd. Belangrijk is dat het bestand up-to-date blijft, dat onderdelen die niet meer aan de orde zijn, geschrapt worden. Bij dit project werden enkele beloftes niet volledig nagekomen, na het bespreken van het document tijdens de voortgangsgesprekken had de aannemer door dat hij fout zat en werd het opgelost. (Abbink, 2018)

3.4 Spoorpark Noord

De EMVI meerwaarde is opgenomen in het contract. De EMVI meerwaarde wordt in alle fases getoetst en momenteel zijn er nog geen afwijkingen gelokaliseerd. Het project is momenteel in de voorbereidingsfase, het werk buiten start begin 2019. (Adegeest & van Hagen, 2018)

3.5 Jetty Oosterdok

Bij dit project werden geen specifieke beheersingsmethode gebruikt. Indien alles volgens plan loopt wordt er niet specifiek naar de EMVI meerwaarde gekeken. Wanneer dingen niet lopen zoals gewenst, worden ook de EMVI criteria onder de loep genomen.

De uitvoering van dit project verliep vlekkeloos. Het betreft hier een UAV-gc contract. De opdrachtnemer was zelf verantwoordelijk voor het ontwerp en de uitvoering. De opdrachtnemer had hierdoor meer verantwoordelijkheidsgevoel, wat bevorderlijk is voor de uitvoering. Dit had ook positieve invloed op de realisatie van de EMVI beloftes. Deze zijn volledig nagekomen. (Meisner, 2018)

3.6 Oosterdok West

Zoals bij elk RAW contract stonden de werkzaamheden tot in detail uitgewerkt. De aannemer hoefde alleen uit te voeren wat er staat. Maar omdat er werd verplicht BPKV te gebruiken in plaats van laagste prijs, zijn er bij dit project ook EMVI criteria opgesteld. De aannemer had uiteindelijk gewonnen op alsnog de laagste prijs, maar met een lage kwaliteit.

In de uitvoering ging veel mis, waardoor er verschillende trucen nodig waren om door te kunnen gaan. Hierdoor zijn de EMVI criteria niet volledig nagekomen.

Er is nog geprobeerd om niet te betalen voor de EMVI meerwaarde. Maar omdat deze was opgenomen in de staartkosten, waardoor de opdrachtgever verplicht was deze te betalen. (Meisner, 2018)

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

3.7 Herinrichting Beursgebied

Bij dit project zijn de EMVI beloftes in het contract opgenomen. Het enige probleem dat ontstond tijdens dit project was dat het beschikbaarheidsplan niet realiseerbaar bleek. Uiteindelijk is in goed overleg en met een compensatie van de omgevingshinder van dit plan afgeweken. Er zijn geen boetes opgelegd, omdat in goed overleg is afgeweken met een compensatie voor de omgevingshinder. (van Gool M. , 2018)

3.8 Kleine-Gartmanplantsoen

Bij dit project werden beloftes niet in het contract opgenomen, maar los gecontroleerd. Voor het criterium overlast beperking zijn er wel mijlpalen in het contract opgenomen. Opdrachtnemer heeft zelf alle EMVI-beloften in een eisenset omgezet. Controles werden uitgevoerd op het voorlopig en definitief ontwerp door opdrachtnemer zelf middels verificatie van de EMVI eisen. De beloftes werden in de werkplannen opgenomen en door opdrachtnemer middels verificatie van de EMVI eisen gecontroleerd. Op de EMVI beloftes die in de gunningsbrief waren opgenomen is streng gecontroleerd Tijdens de uitvoering zijn er op wat kleine afwijkingen na geen problemen geconstateerd. (van Gool M. , 2018)

3.9 De Entree/Stationseiland

Er zijn geen boetes voor het proces opgenomen in het contract van De Entree, alleen boetes voor het eindresultaat. EMVI beloftes zijn daarom ook niet opgenomen in het contract. De EMVI beloftes werden wel naast het contract geverifieerd.

Bij dit project was het lastig om alle EMVI beloftes te waarborgen, dit kwam door afwijkingen van de gemeente. (van Gool M. , 2018)

3.10 Conclusie

De projecten Amstelstation en omgeving, het verlengen van de Joan Muyskenweg en Spoorpark Noord werd de meerwaarde met succes gerealiseerd onder ander vanwege de gebruikte beheersmethode. De herinrichting van het Beursplein, het Kleine-Gartmanplantsoen en de Entree verliepen niet volledig vlekkeloos, maar de EMVI meerwaarde werden uiteindelijk tot een succes volbracht. De wijzigingen werden veroorzaakt door een niet waterdichte beheersing of wijzigingen vanuit de gemeente. Bij de reconstructie van de Amstelveenseweg en het project Oosterdok West werd de EMVI meerwaarde niet gewaarborgd door omstandigheden tijdens het project en het ontbreken van een goede beheersmethode. Het project Jetty Oosterdok is een uitzondering in dit rijtje. Dit project had geen specifieke beheersmethode voor de EMVI meerwaarde, maar was toch een succes. Het verlies in meerwaarde is niet terug te leiden naar het soort criteria. Dit omdat de verliezen optraden bij de volledige beheersing van het project.

4 Faal- en succesfactoren

Er zijn meerdere factoren die beïnvloeden of de waarborging van de EMVI meerwaarde een succes is of faalt. In dit hoofdstuk worden deelvraag 3 'Wat zijn de oorzaken van het verlies of de succes factoren van behoud van de aangeboden meerwaarde?' beantwoord.

4.1 Beheersmethode

Volgend uit de resultaten van de case studies zijn er drie beheersingsmethodes beschreven die kunnen leiden tot een succes. De eerste is het opnemen van de criteria in het contract en deze vervolgens bespreken in het voorgangsoverleg. De tweede is het uitvoeren van audits. De laatste methode is wat gemoedelijker tegenover opdrachtnemer, door een overzicht bij te houden van de criteria en deze persoonlijk met de opdrachtgever te bespreken.

Er zitten verschillende voor- en nadelen aan het opnemen in het contract of juist los houden van de EMVI beloftes. Bij het gebruiken van een los document wordt een extra document toegevoegd. Het wordt overzichtelijker ondervonden door de opdrachtnemer en opdrachtgever wanneer de beloftes opgenomen worden in het contract. Maar het nadeel is dat er later geen onderdelen die zijn vergeten kunnen worden opgenomen. Bij beide methodes is het nadeel dat het veel werk is om de EMVI beloftes allemaal te verwerken. (van Gool M. , 2018)

4.2 Kwalitatieve en kwantitatieve criteria

Uit de case studies kan geen conclusie worden getrokken over het verschil tussen kwalitatieve en kwantitatieve criteria. Wel is er tijdens de interviews verder uitgeweid over dit onderwerp.

Een veel gehoorde beeld van kwantitatieve criteria was dat ze zwart wit zijn, waardoor ze gemakkelijk beheersbaar zijn. Al blijft de oorzaak van eventuele afwijkingen moeilijk te traceren. Bij de beoordeling van kwalitatieve criteria is het belangrijk dat dit secuur gebeurt. Op onduidelijke beoordelingen kunnen bezwaren worden gemaakt door partijen die de aanbesteding verloren hebben. (Meisner, 2018) Ander input die werd gegeven was dat bij kwalitatieve criteria is de contractbeheersing erg belangrijk is. Indien er afgeweken wordt van het contract, dient hier gelijk op gestuurd te worden, zo voorkom je dat je niet het juiste resultaat krijgt. Achteraf is er niet meer op te sturen. (Wouda, 2018) Een ander inzicht op kwantitatieve criteria is dat bij kwantitatieve criteria geen gebruik van hele specifieke aantallen gemaakt moet worden. Er is een groot risico voor afwijkingen. Een voorbeeld hiervan is het criteria beschikbaarheid van Beursgebied (van Gool M. , 2018). Bij de planning is het ook belangrijk om niet te veel op snelheid sturen, de aanbidders die hier hoog op scoren nemen of een te groot risico of zijn alleen maar aan het bluffen. Een robuuste

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

planning is beter, de planning moet realistisch zijn. Dit moet meegenomen worden in de beoordeling. (Ineke, 2018) Het blijkt dus dat kwantitatieve criteria beter te waarborgen zijn, desalniettemin wordt dit soort criterium weinig gebruikt.

4.3 Proces en product criteria

Over het verschil tussen proces en product kan vanuit de case studies niets gezegd worden, wel zijn er ander inzichten gedeeld. De inzichten over proces en product criteria waren vrij gelijk. Bij proces criteria is het opletten dat het geen 'gebakken lucht' is. Het criterium dient goed uitgewerkt te zijn en het criterium moet goed te toetsen zijn. Dit is belangrijk in de beoordeling. (Ineke, 2018) Product criteria zijn makkelijker te toetsen, omdat dit na de gebeurtenis nog controleerbaar is. Proces is alleen op het moment zelf te testen. (Meisner, 2018) Terwijl product criteria beter te waarborgen lijken, wordt momenteel voornamelijk proces criteria gebruikt.

4.4 Overig

Naast de input over de criteria waren er nog een aantal onderwerpen die de huidige waarborging verduidelijken of kunnen verbeteren.

4.4.1 SMART

Een veel genoemde term is SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Belangrijk is dat de aanbesteding en contract SMART beschreven wordt. Ook de inschrijvingen dienen SMART te zijn. Zo worden de inschrijvingen goed te controleren. Belangrijk is dat de opdrachtgever en de opdrachtnemer hetzelfde beeld hebben van de aangeboden meerwaarde. Een SMART beschrijving kan hierbij helpen. (Wouda, 2018)

4.4.2 In gesprek

Voor de aanvang van het project is het belangrijk dat de opdrachtgever en opdrachtnemer hetzelfde beeld hebben van de aangeboden EMVI meerwaarde. Na de tekening van het contract zou er een gesprek moeten plaatsvinden over dit onderwerp, om later onduidelijkheden te voorkomen. (van Gool M., 2018)

4.4.3 Boetes

Indien een opdrachtnemer zijn EMVI beloftes niet nakomt, kan er een boete opgelegd worden van 1,5 keer de fictieve korting. Dit is ter rechtsbescherming van de verliezer van de aanbesteding. Om een boete toe te kennen moet het de volledige schuld van de aannemer zijn. Dit is moeilijk aan te

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

tonen, het is bijna nooit zwart wit. Daardoor wordt de boete eigenlijk nooit toegepast. (Laeven G. , 2018) (Meisner, 2018)

4.5 Conclusie

'Wat zijn de oorzaken van het verlies of de succes factoren voor behoud van de aangeboden meerwaarde?' is de vraag die bij dit hoofdstuk hoort. Uit de case studies is dit niet te herleiden naar een bepaald soort criteria. Wel zou een kwantitatief criterium of product criterium beter te waarborgen zijn. Wel wordt de beheersmethode zeer belangrijk geacht voor het succes of juist falen van de waarborging. Naast de beheersmethode is het belangrijk dat zowel de uitvraag als de inschrijving SMART beschreven is. Tijdens het proces moet er met beide partijen om tafel gezeten worden, om hetzelfde beeld van de EMVI belofte te krijgen. Wel moet er uitgekeken worden dat er niet teveel vertrouwd wordt om de EMVI-boete, omdat deze in veel gevallen niet toegepast kan worden.

5 Preventie

Om verlies van meerwaarde in de toekomst te voorkomen zijn er een aantal stappen die ondernomen kunnen worden om het huidige proces te verbeteren. Dit hoofdstuk bevat de beantwoording van deelvraag 4: 'Hoe kunnen verliezen in de meerwaarde worden voorkomen?'.

5.1 Beheersmethode

Vaker terugkomend in dit rapport is het belang van de beheersmethode. De beheersmethode kan een project maken of breken. Belangrijk om het verlies van de meerwaarde tegen te gaan is het gebruik van een geschikte beheersmethode. Uit de case studies blijkt dat er drie methodes voldoen: Het opnemen van de beloftes in het contract, het bijhouden van een los documenten met de beloftes en daarmee in gesprek gaan met de opdrachtnemer en tenslotte kan een audit aanvulling bieden aan deze beheersmethodes.

5.2 Terugkoppeling

Een van de veel genoemde verbeterpunten is de verbinding tussen de verschillende onderdelen van het proces. Het gaat hier om de communicatie tussen de voorbereiding, aanbesteding en uitvoering. Momenteel is er nog weinig terugkoppeling. Het zou goed zijn als er iemand betrokken is bij het gehele proces. (Ineke, 2018) (Wouda, 2018)

5.3 Overzicht EMVI criteria

Een ander advies was om een overzicht te maken van de resultaten van de EMVI meerwaarde. Welke criteria wel werken en welke niet. Wel is belangrijk dat dit gecategoriseerd wordt op grootte van project. Aangezien EMVI criteria die wel goed werken bij grote projecten, niet altijd werken bij kleinere projecten. Deze inventarisatie kan ook als inspiratie worden gebruikt voor nieuwe projecten. (Ineke, 2018) (van Gool M. , 2018) Een toevoeging hieraan zou kunnen zijn om dit langs de Tenderboard te laten lopen, zodat ze ook feedback krijgen over hun oordeel bij de aanbesteding. (van Gool M. , 2018)

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

5.4 Conclusie

De laatste deelvraag is 'Hoe kunnen verliezen in de meerwaarde worden voorkomen?'. Er zijn een aantal manieren om toekomstig verlies van de meerwaarde te voorkomen. Tijdens de uitvoering moeten de beloftes goed in de gaten gehouden worden, hiervoor is de beheersmethode belangrijk. Meer terugkoppeling en verbinding tussen de onderdelen in het proces zou het behoud van de meerwaarde ook kunnen bevorderen. En tenslotte zou er een overzicht moeten worden gemaakt van alle EMVI criteria en de werkingen en resultaten hiervan. Hier kan in van geleerd worden en problemen in verder gebruik worden voorkomen.

6 Validatie EMVI-gids

In dit hoofdstuk worden gedeeltes uit de EMVI-gids beschouwd en eventuele bevestigingen of verbeterpunten besproken die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

6.1 Kwalitatieve versus kwantitatieve criteria

In hoofdstuk 2.3 op bladzijde 11 en 12 worden kwalitatieve criteria versus prestatiecriteria (ook wel kwantitatieve criteria genoemd) besproken:

"Toepassing van prestatiecriteria heeft het voordeel dat de beoordeling volledig objectief is, er geen uitgebreide beoordeling aan te pas hoeft te komen en er een concrete relatie met een eventuele boeteregeling is op te nemen.

Prestatiecriteria dienen echter met zorg te worden toegepast. Een (vaak verkeerd toegepast) voorbeeld van een prestatiecriterium is het waarden van eerder opleveren van het werk dan de uiterste opleverdatum in het bestek of contract. De ervaring leert dat dit ten aanzien van de projectdoelstellingen vaak een tegengestelde werking heeft. De inschrijvers gaan namelijk de maximale vervroeging van de opleverdatum opnemen in de inschrijving, in de wetenschap dat de opdrachtgever in veel gevallen veroorzaker of risicodragers is van eventuele vertragingen. Gevolg is dat er geen onderscheidende inschrijvingen worden verkregen en er uiteindelijk in de uitvoeringsfase meer discussie ontstaat over wie de veroorzaker is van eventuele vertragingen. In deze gevallen wordt dan ook de voorkeur gegeven aan een kwaliteitscriterium waarop de inschrijvers meerwaarde kunnen bieden door de risico's op vertraging zoveel mogelijk te beheersen (ongeacht wie de veroorzaker van deze vertragingen is)." (Werkgroep EMVI van Inkoop Fysiek, 2018)

Het eerste deel werd in meerdere interviews bevestigd, in de uitvoering denken ze hier hetzelfde over. Een van de adviezen die werd gegeven in de interviews was zeer vergelijkbaar met het tweede deel. Hier werd ook uitgelegd dat vragen om een snelle planning alleen maar problemen kan geven, omdat de opdrachtnemer vaak te veel risico neemt. (Ineke, 2018)

Iets dat hier niet wordt beschreven is dat het belangrijk is dat er op kwalitatieve criteria goed gestuurd dient te worden. Bij kwalitatieve criteria is het belangrijk dat de beoordeling en contractbeheersing secuur gebeurt. Er is een risico dat kwalitatieve criteria loze beloftes bevatten of niet haalbaar zijn. (Meisner, 2018) (Wouda, 2018)

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

6.2 SMART

In hoofdstuk 3.3 Beoordelingscriteria op bladzijde 16 wordt het volgende beschreven:

"Aan de hand van het beoordelingscriterium wordt beoordeeld in hoeverre de inschrijver op het betreffende kwaliteitsonderdeel invulling heeft gegeven aan de doelstelling. Voor zover mogelijk wordt in het beoordelingscriterium aangegeven hoe de maximale score kan worden behaald. Vanzelfsprekend wordt score 0 toegekend indien geen meerwaarde wordt aangeboden.

In beoordelingscriteria dient te worden vermeld dat de inhoud van de inschrijving alleen leidt tot meerwaarde indien deze contractueel afdwingbaar is en dus SMART omschreven moeten zijn." (Werkgroep EMVI van Inkoop Fysiek, 2018)

Het belang van het gebruik van een SMART beschrijving werd ook meerdere malen benadrukt. Wat een toevoeging aan de EMVI-gids zou kunnen zijn is dat de voorbereidings- en aanbestedingsdocumenten ook SMART beschrijvingen hebben. Zodat het bij beide partijen duidelijk is wat er van elkaar verlangd wordt. (Wouda, 2018)

6.3 Contract

In hoofdstuk 5 Contractbeheer op bladzijde 22 wordt er uitgeweid over het opnemen van de EMVI meerwaarde in het contract:

"De inschrijving is het aanbod van de inschrijver de opdracht uit te voeren met inachtneming van de gestelde eisen en voorwaarden (contractstukken) en hoe hij die opdracht gaat uitvoeren. Bij opdrachtverlening wordt de gehele inschrijving van de inschrijver, dus ook de inschrijving op de kwaliteitsonderdelen, integraal onderdeel van het contract. Het bindt zowel de inschrijver als de opdrachtgever. De inschrijving op het kwaliteitsonderdeel (EMVI-plan) is dus geen keuzemenu voor opdrachtgever." (Werkgroep EMVI van Inkoop Fysiek, 2018)

In dit onderdeel wordt beschreven dat de kwaliteitsonderdelen integraal onderdeel van het contract zijn. Echter wordt er niet uitgeweid om deze methode te gebruiken voor de beheersing van de EMVI beloftes. De EMVI gids zou een voorbeeld kunnen geven van de verschillende methode waarmee de EMVI beloftes gewaarborgd kunnen worden.

Bij meerdere projecten werden de kwaliteitsonderdelen niet in het contract opgenomen. Bij een enkele had dit achteraf een uitkomst kunnen zijn. (Meisner, 2018)

Al is er ook weerwoord tegen het opnemen van de beloftes in het contract. Tijdens het proces kan het zijn dat bepaalde beloftes niet meer aan de orde zijn door omstandigheden. Of dat beloftes niet nagekomen kunnen worden door de schuld van de opdrachtgever. In deze gevallen zou het oneerlijk zijn dat de opdrachtnemer daarvoor bestraft wordt. (Abbink, 2018)

Het opnemen van verschillende methodes met daarbij de voor- en nadelen ervan zou een uitkomst kunnen bieden. Zodat er een overwogen keuze gemaakt kan worden voor de beheersmethode.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

6.4 EMVI-Boete

In hoofdstuk 5 Contractbeheer op bladzijde 22 wordt vervolgd met de uitleg van de EMVI-boete:
"In aanvulling op deze bepalingen kan om moverende redenen vooraf een "EMVI-boete" in de overeenkomst worden opgenomen. Als de opdrachtnemer niet die beloofde meerwaarde levert (of kan leveren) op basis waarvan hij de aanbesteding heeft gewonnen, zou de nummer twee van die aanbesteding hiertegen in het verweer kunnen komen. Zeker als het wegvallen van de fictieve korting op dat niet geleverde deel tot een andere winnaar had geleid. De EMVI-boete herstelt zogezegd in dat geval de economisch meest voordelige inschrijving. Daarom is de EMVI-boete hoger (vaak 1,5 maal) dan de fictieve korting die aan het betreffende kwaliteitsonderdeel was toegekend bij de beoordeling."
(Werkgroep EMVI van Inkoop Fysiek, 2018)

In de praktijk komt de toepassing van een EMVI boete niet tot nauwelijks voor. Het probleem is dat voor het toepassen van de EMVI boete de schuld volledig bij de opdrachtnemer moet liggen en dit is vaak niet het geval of niet aan te tonen. Het wordt momenteel alleen gebruikt als dreigmiddel. (Laeven G. , 2018) (Meisner, 2018) Hierdoor verliest het ook de functie als rechtsbescherming van de verliezer van de aanbesteding.

Indien de EMVI gids openbaar gepubliceerd wordt is dit niet verstandig op te nemen, maar belangrijk is dat er niet te veel geleund wordt op de EMVI-boete.

6.5 Evaluatie

In het laatste inhoudelijke hoofdstuk, hoofdstuk 5.1 Evalueren en verbeteren op bladzijde 23 en 24 wordt het volgende beschreven:

"Het verdient aanbeveling toegepaste kwaliteitsonderdelen en beoordelingscriteria na afloop van de aanbesteding en na de realisatie van het werk te evalueren, al dan niet als onderdeel van de gehele projectevaluatie. Als hulpmiddel is onderstaand overzicht gegeven met enkele vragen die daarbij aan het projectteam en de inschrijvers voorgelegd kunnen worden."

	Intern - binnen de projectorganisatie	Extern - met de inschrijvers: verliezers en winnaar
Na gunning:	▪ Waren de beoordelingscriteria goed geformuleerd? ▪ Is er teveel of te weinig informatie of aandachtspunten bij gegeven? ▪ Zijn er voor de nota van inlichtingen veel vragen gesteld over de kwaliteitsonderdelen of de beoordeling daarvan? ▪ Is er ook echt meerwaarde geboden op de kwaliteitsonderdelen? ▪ Was de beoordeling goed te doen? ▪ Etc.	▪ Waren in de ogen van de inschrijvers de juiste criteria gesteld? ▪ Waren de criteria helder omschreven? ▪ Waren er teveel of te weinig criteria gesteld? ▪ Waren de beoordelingscriteria duidelijk? ▪ Zijn er genoeg of te veel of te weinig aandachtspunten geformuleerd? ▪ Was er meerwaarde te bieden? ▪ Hoe was de relatie tussen de gestelde eisen en de criteria? ▪ Etc.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

<i>Na realisatie:</i>	▪ <i>Is de beloofde meerwaarde gerealiseerd?</i> ▪ <i>Is de meerwaarde gerealiseerd conform verwachtingen?</i> ▪ <i>Etc.</i>	▪ <i>Is de aangeboden meerwaarde conform verwachting gerealiseerd?</i> ▪ <i>Had de inschrijver, achteraf, iets anders willen aanbieden?</i> ▪ <i>Etc.</i>
------------------------------	--	---

Tot slot: deel de ervaringen en bevindingen met je collega's!" (Werkgroep EMVI van Inkoop Fysiek, 2018)

Terugkoppeling wordt als belangrijk bestempeld in meerdere interviews, al wordt het ook veel gemist. Belangrijk is dus dat dit dus ook wordt gedaan. Een verbeterpunt zou kunnen zijn dat de uitkomsten van deze vragen centraal worden opgeslagen, gecategoriseerd op grootte van project. Hier kan veel van geleerd worden, ook door personen die niet betrokken waren bij een specifiek project. (Ineke, 2018) (Adegeest & van Hagen, 2018)

7 Conclusie en aanbevelingen

De hoofdvraag van dit onderzoek is 'Hoe wordt de aangeboden kwaliteitsmeerwaarde van een EMVI aanbesteding gewaarborgd in de uitvoeringsfase en hoe zou dit proces verbeterd kunnen worden?'.

Tijdens de uitvoering wordt er gebruik gemaakt van drie methodes om de EMVI meerwaarde te borgen. De meest gebruikte methode is het opnemen van de beloftes in het contract. Een andere methode is het gescheiden controleren van de beloftes. De beloftes worden hierbij niet opgenomen in het contract, maar wel gecontroleerd. De laatste methode is de audit. Deze kan ook gecombineerd worden met een van de andere twee methodes. Verder is bevonden dat er ook projecten zijn waar geen beheersmethode wordt gebruikt. Voor deze projecten is het verbeterpunt duidelijk. Namelijk het gebruik van een van de genoemde beheersmethodes. Aangeraden wordt de verschillende beheersmethodes beter te onderzoeken en te beschrijven. Een uitkomst kan zijn om de verschillende methodes te beschrijven met daarbij de voor- en nadelen. Hierdoor wordt de werking van de verschillende methodes duidelijker, zodat een overwogen keuze gemaakt kan worden bij het kiezen van een beheersmethode.

Andere aspecten die het proces kunnen verbeteren zijn meer verbinding tussen de projectfases en meer terugkoppeling. Ondervonden wordt dat er bij een aantal projecten weinig verbinding is tussen de onderdelen voorbereiding, aanbesteding en uitvoering. Meer communicatie zou fouten in de toekomst kunnen voorkomen. Er zouden evaluatie momenten kunnen worden gepland, zodat de verschillende onderdelen op hetzelfde spoor zitten en zo kan er van elkaar geleerd worden.

Tenslotte zou terugkoppeling op de verschillende EMVI criteria ook uitkomst kunnen bieden. De criteria zouden centraal geëvalueerd kunnen worden, eventueel via het Tenderboard. Zo kunnen anderen leren van de ervaringen met specifieke criteria. Deze terugkoppeling kan ook als inspiratie gebruikt worden bij het opstellen van een nieuwe EMVI uitvraag.

8 Discussie

Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen. Het eerste deel bespreek de onzekerheden van het onderzoek zelf. Het tweede deel bevat onderwerpen die tegengekomen zijn tijdens het onderzoek en eventueel interessant zijn voor verder onderzoek

8.1 Onderzoek

Een van de onderzoeksdoelen was om onderscheid te maken tussen kwalitatieve en kwantitatieve criteria en tussen product en proces criteria. Bij het onderzoek van de case studies kon hier weinig conclusies uit worden getrokken, omdat er maar weinig kwantitatieve criteria en product criteria waren die onderzocht konden worden.

Het onderzoek zelf bevat ook een aantal discussiepunten. Tijdens het onderzoek is voornamelijk gebruik gemaakt van projectdocumenten en interviews. De interviews vormen een gevoelige bron. Tijdens een interview worden ervaringen gedeeld. Deze ervaringen zijn vaak niet wetenschappelijk te onderbouwen. Daarnaast is er ook een kans dat er een misinterpretatie plaats vindt tijdens een interview. Er is ook input gebruikt bij de vorming van de conclusie en aanbevelingen die gebaseerd zijn op een enkele benoeming van een bepaald probleem of oplossing. Dit beïnvloedt ook de betrouwbaarheid negatief. Naast dit alles moet benoemd worden dat hier enkel gebruik is gemaakt van informatie die is verstrekt door de opdrachtgever. In dit onderzoek is geen gebruik gemaakt van de inzichten van de opdrachtnemer. Dit zou een interessant vervolgonderzoek kunnen vormen.

Er zijn een aantal punten die bij een volgend onderzoek beter kunnen. Zo was er beperkte kennis bij de onderzoeker over het onderwerp. Dit vermoeilijkte in enkele gevallen de communicatie tijdens de interviews. Omdat de interviewer niet volledig bekend was met de vaktermen. Daarnaast is er voor gekozen om de interviews niet op te nemen. Achteraf had dit een uitkomst kunnen vormen, dit had de kans op eventuele miscommunicatie kunnen verkleinen.

8.2 Vervolgonderzoek

Tijdens de interviews kwamen nog een aantal onderwerpen ter sprake die niet relevant zijn voor de beantwoording van onderzoeksvraag, maar eventueel wel verder onderzoek vereisen.

Tijdens verschillende interviews werd genoemd dat de contractvorm invloed kan hebben op het succes van het waarborgen van de EMVI meerwaarde. Hierover kan in dit onderzoek geen onderbouwde uitspraken gedaan worden, omdat maar een RAW contract is besproken.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

De beoordeling van een aanbieding wordt zeer belangrijk geacht voor de waarborging van de EMVI meerwaarde in de uitvoering. De haalbaarheid van de aanbieding en de algemene prestaties van het bedrijf zijn hier onderdelen van. Een andere aanpak die genoemd werd was om de hele aanpak ook als geheel te beoordelen, met de criteria als kaders. Voor een prettige samenwerking kan de beoordeling ook invloed hebben, door bijvoorbeeld tinnen te geven als dat verdiend is. Voor de kleinere aanbestedingen en dus ook de kleinere aannemers zouden er interviews kunnen worden gehouden als selectiemethode.

Het ingenieursbureau heeft meerdere gesprekken gehad met een aantal marktpartijen. Zowel grote als kleine bedrijven. Hieruit bleek dat de geboden EMVI meerwaarde nu vaak wordt gekopieerd van andere aanbestedingen, het gebruik van andere criteria kan een impuls aan EMVI geven. Eventueel kwaliteit een groter deel geven in combinatie met vaste prijs. Daarnaast kost de voorbereiding veel tijd en de tijd voor het uitwerken te krap, hier zou meer tijd voor gegeven kunnen worden.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

9 Bibliografie

- Abbink, E. (2018, December 4). Interview Verlengen Joan Muyskensweg. (A. van Daatselaar, Interviewer)
- Aben, R. (2018). *Inkoop 2017 Lead Buyer Fysiek: Overzicht van inkoopstatistieken*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Adegeest, M., & van Hagen, N. (2018, December 12). Interview Spoorpark Noord. (A. van Daatselaar, Interviewer)
- Autar, B. (2015). *Inschrijvingleidraad Jetty Oosterdok*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Cronenberg, G., Walstra, G., & Geelen, M. (2017). *BLVC-kader Amsterlstation en omgeving*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- De Boer & De Groot Civiele Werken. (sd). *Jetty Oosterdok*. Opgeroepen op 11 29, 2018, van De Boer & De Groot Civiele Werken: <https://www.deboerendegroot.nl/projecten/jetty-oosterdok-amsterdam>
- de Graaf, R. S. (2014). *Basisboek Systems Engineering in de bouw*. Brave New Books.
- Gemeente Amsterdam. (2015). *Selectieleidraad Oosterdok West*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2016). *Gunningsleidraad De Entree/Stationseiland Amsterdam*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2017). *Dialoog Marktpartijen Groot Februari*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2017). *Gunningsleidraad Verlengen Joan Muyskensweg*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2017). *Vraagspecificatie Algemeen Verlengen Joan Muyskensweg*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2018). *Inschrijvingsleidraad Spoorpark Noord*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2018). *Vraagspecificatie Eisen Spoorpark Noord*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Hannema, D. (2015). *Selectieleidraad Beursgebied*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Hannema, D. (2016). *Inschrijvingsleidraad Herinrichting Beursgebied*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Hartman, A., & Oosterbaan, J. (2017). *Vraagspecificatie Reconstructie Amstelveenseweg*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Ineke, E. (2018, December 3). Interview Amstelstation en omgeving. (A. van Daatselaar, Interviewer)
- Laeven, G. (2018, November 26). Interview EMVI Reconstructie Amstelveenseweg. (A. van Daatselaar, Interviewer)
- Laeven, G. A. (2017). *Gunningsleidraad Reconstructie Amstelveenseweg*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Lamers, S. (2016). *Selectieleidraad De Entree*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

- Meisner, E. (2018, November 28). Interview Oosterdok. (A. van Daatselaar, Interviewer)
- PIANOo. (2016). *Werken met EMVI*. PIANOo.
- Rijkswaterstaat. (2017). *Handleiding BPKV 2017*. Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Rondom GWW Amsterdam. (2016). *Verslag kenniskring Amsterdam 2016.11.17*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- van der Horst, M., & van den Heuvel, B. (2017). *Aanbestedingsleidraad Amstelstation en omgeving*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- van Gool, M. (2017). *Gunningsleidraad Kleine-Gartmanplantsoen*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- van Gool, M. (2018, December 17). Interview Martine van Gool. (A. van Daatselaar, Interviewer)
- Werkgroep EMVI van Inkoop Fysiek. (2018). *EMVI-Gids Conceptversie 0.25*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Wouda, M. (2018, December 4). Interview Menno Wouda. (A. van Daatselaar, Interviewer)
- Wurth, G. (2016). *Selectieleidraad Aanleg ondergrondse fietsenstalling en herinrichting Kleine-Gartmanplantsoen*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

10 Lijst van afbeeldingen

Figuur 1 Onderzoek systeem	9
Figuur 2 Verhouding Laagste prijs - BPKV op basis van geld 2017	10
Figuur 3 Verhouding Laagste prijs - BPKV op basis van aantal 2017	10
Figuur 4 Verdeling criteria 2017	11
Figuur 5 Verhouding kwantitatieve en kwalitatieve criteria 2017	12
Figuur 6 Verhouding product en proces criteria 2017	12
Figuur 7 Projectgebied 'Amstelstation en omgeving' (Cronenberg, Walstra, & Geelen, 2017)	14
Figuur 8 Projectgebied 'Amstelveenseweg' (Laeven G. A., 2017)	15
Figuur 9 Oude situatie (boven) en gewenste situatie 'Verlenging Joan Muyskenweg' (Gemeente Amsterdam, 2017)	17
Figuur 10 Projectlocatie 'Spoorpark Noord' (Gemeente Amsterdam, 2018)	18
Figuur 11 Ontwerp 'Jetty Oosterdok' (De Boer & De Groot Civiele Werken, sd)	19
Figuur 12 Projectlocatie 'Oosterdok West' (Gemeente Amsterdam, 2015)	21
Figuur 13 Plattegrond 'Beursgebied' (Hannema, Selectieleidraad Beursgebied, 2015)	22
Figuur 14 Systeemgrenzen, blauw: grenzen maaiveldwerkzaamheden, Rood: grenzen ondergrondse fietsenstalling (Wurth, 2016)	23
Figuur 15 Projectbegrenzing 'De Entree' (Lamers, 2016)	25
Figuur 16 Verdeling onderzochte criteria	26
Figuur 17 Schema interview	52

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

11 Bijlagen

11.1 Bijlage A Overzichtstabel projecten

Project	Criterium	Aanbieding	Beheersmethode	Probleem	Oplossing
Amstelstation en omgeving (UAV-gc)	Bouwfaserings en planning	■ Zekerheid over behalen mijlpalen ■ Eenduidige en veilige situaties ■ Integraliteit en samenwerking ■ Beperken van overlast	■ Meerwaarde opgenomen in contract ■ Top 20 beloftes: Besproken bij voorgangsoverleg ■ Overige beloftes: Audit toets	■ Kleine vertragingen door schuld opdrachtgever	■ Geen sancties
	Plan van Aanpak en beheersmaatregelen	■ Omgevingsmanagement ■ Ontwerpwerkzaamheden ■ Coördinatie nevenaannemers ■ Risicobeheersing - Schade of verlies van esthetische kwaliteit - Niet halen van het tijdslot GVB		■ Geen afwijkingen opgemerkt	■ n.v.t.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

Project	Criterium	Aanbieding	Beheersmethode	Probleem	Oplossing
Reconstructie Amstelveenseweg (UAV-gc)	Doorstroming en bereikbaarheid tijdens de realisatie	■ Fasering met maar één wissel naar tijdelijke situatie ■ Veilige doorstroming voor alle vervoerssoorten	■ Beloftes opgenomen in contract	■ Geen afwijkingen	■ n.v.t.
	Beperken overlast van de omgeving tijdens de bouwfase	■ Een onafhankelijke omgevingsmanager die vanaf de tender betrokken is ■ Alle winkels open ■ Ondersteuning communicatie gemeente ■ Borgen Maaiveldkwaliteit		■ Omgevingsmanager en andere betrokkenen vanuit aannemer verlieten project vroegtijdig ■	■ Taken werden overgenomen door opdrachtgever
Verlengen Joan Muyskenweg (UAV-gc)	Planning en fasering	■ Tijdig ontsluiten van PostNL ■ Tijdig realiseren aansluiting Holterbergweg ■ Tijdig afronden project	■ Controle aan de hand van losstaand bestand ■ Tweewekelijkse besprekingen	■ Niet alle onderdelen om de aansluiting met de Holterbergweg te realiseren (op tijd) uitgevoerd	■ De aannemer is op het probleem gewezen en te verbeteren onderdelen zijn aangepast
	Risicobeheersplan	■ Tijdig ontsluiten PostNL ■ Uitvoering grondwerkzaamheden ■ Werken van derden ■ Zettingsverschillen ■ Schade aan omgeving ■ Waarborging natuurwaarden en ecologische structuur		■ Aantal niet nagekomen beloftes op werken met derden en waarborging natuurwaarden	■ Geen sancties voor niet voltooide beloftes

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

Project	Criterium	Aanbieding	Beheersmethode	Probleem	Oplossing
Spoorpark Noord (UAV-gc)	Ontwerp	■ (Schets) ontwerp	■ Beloftes opgenomen in contract	■ Nog geen problemenesignaleerd (project nog lopend)	■ n.v.t
	Beheerplan	■ Beschrijving plan ■ Meerjarenplanning ■ Jaarkalender ■ Kostenraming			
	BLVC	■ Projectbeschrijving ■ Omgevingsanalyse ■ Toelichting uitvoering ■ Contactpersonen overzicht			
Jetty Oosterdok (UAV-gc)	Vormgeving en inpassing	■ Impressie met argumentatie van keuzes	■ Geen	■ Geen afwijkingen plaatsgevonden	■ n.v.t
	Risicobeheersplan	■ Risicobeheersplan op risico's beschreven door opdrachtgever ■ Plan op risico's beschreven door opdrachtnemer			

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

Project	Criterium	Aanbieding	Beheersmethode	Probleem	Oplossing
Oosterdok West (RAW)	BLVC-plan	■ Minimalisering overlast ■ Veiligheid	■ Geen	■ Door ver achterlopende planning aantal beloftes gebroken	■ Geprobeerd om niet te betalen voor EMVI beloften, maar was opgenomen in staartkosten. En moest daardoor uitbetaald worden
	Risicobeheersplan	■ Niet tijdig uitvoeren werkzaamheden K&L ■ Aanwezigheid onverwachte obstakels ondergrond ■ Klachten woonbootbewoners en omwonenden ■ Onveilige situaties voor verkeersmodaliteit ■ Niet tijdig verplaatsing woonboot door bewoners ■ Geen tijdige acceptatie WWU		■ Een aantal van de risico's werd niet beheerst	
Herinrichting Beursgebied (UAV-gc)	Uitstraling en gebruiksgemak	■ Aanbod architect	■ Beloftes opgenomen in contract	■ Geen afwijkingen	■ n.v.t.
	Beschikbaarheid openbare ruimte	■ Fasering van kleine werkgebieden ■ Hub in Diemen ■ Personeel met OV ■ 98 uur/week werken		■ De werkgebieden waren 'niet realiseerbaar	■ Afgeweken van plan. Compensatie van omgevingshinder
	Risicobeheersplan	■ Bouwtransporten ■ Fietsoverlast ■ Omgeving ■ Stakeholders		■ Geen afwijkingen	■ n.v.t.

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

Project	Criterium	Aanbieding	Beheersmethode	Probleem	Oplossing
Kleine Gartmanplantsoen (UAV-gc)	Uitstraling en gebruiksgemak	■ Plan van aanpak ■ Beleving na oplevering ■ Visie op functionaliteit in gebruik en beheer ■ Ontwerptekeningen	■ Controle op voorlopig en definitief ontwerp ■ Opdrachtnemer beloftes in werkplannen ■ Controle op beloftes in gunningsbrief	■ Geen afwijkingen	■ n.v.t.
	Beperken van overlast van de omgeving	■ Procesbeschrijving ■ Bouwmethode bouwkuip ■ Bouwfasering en planning ■ Bouwlogistiekplan ■ BLVC maatregelen	■ Mijlpalen opgenomen in contract		
	Risicobeheersing	■ Beschrijving van drie risico's en maatregelen	■ Controle op voorlopig en definitief ontwerp ■ Opdrachtnemer beloftes in werkplannen ■ Controle op beloftes in gunningsbrief		

Project	Criterium	Aanbieding	Beheersmethode	Probleem	Oplossing
---------	-----------	------------	----------------	----------	-----------

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

De Entree/ Stationseiland Amsterdam (UAV- gc)	Beperken en beheersing van hinder voor omgeving	■ Planning en fasering ■ Omgevings- en communicatieplan	■ Alleen boete op eindresultaat, niet op proces	■ Afwijkingen door extra verzoeken gemeente	■ Kon niet op gestuurd worden, omdat eigen schuld
	Kansen en risico's	■ Beschrijving van vijf risico's met beheersmaatregelen ■ Beschrijving van drie kansen			
	Project- en procesbeheersing	Beschrijving van: ■ Organisatie ON ■ Sleutelpersonen ■ Organisatie Omgevingsmanagement ■ Waarborging Integraliteit ■ Raakvlakbeheersing ■ Rolinvulling OG ■ Coördinatie derden ■ Acceptatie en ingebruikname werkend systeem ■ Lerend vermogen ON			

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

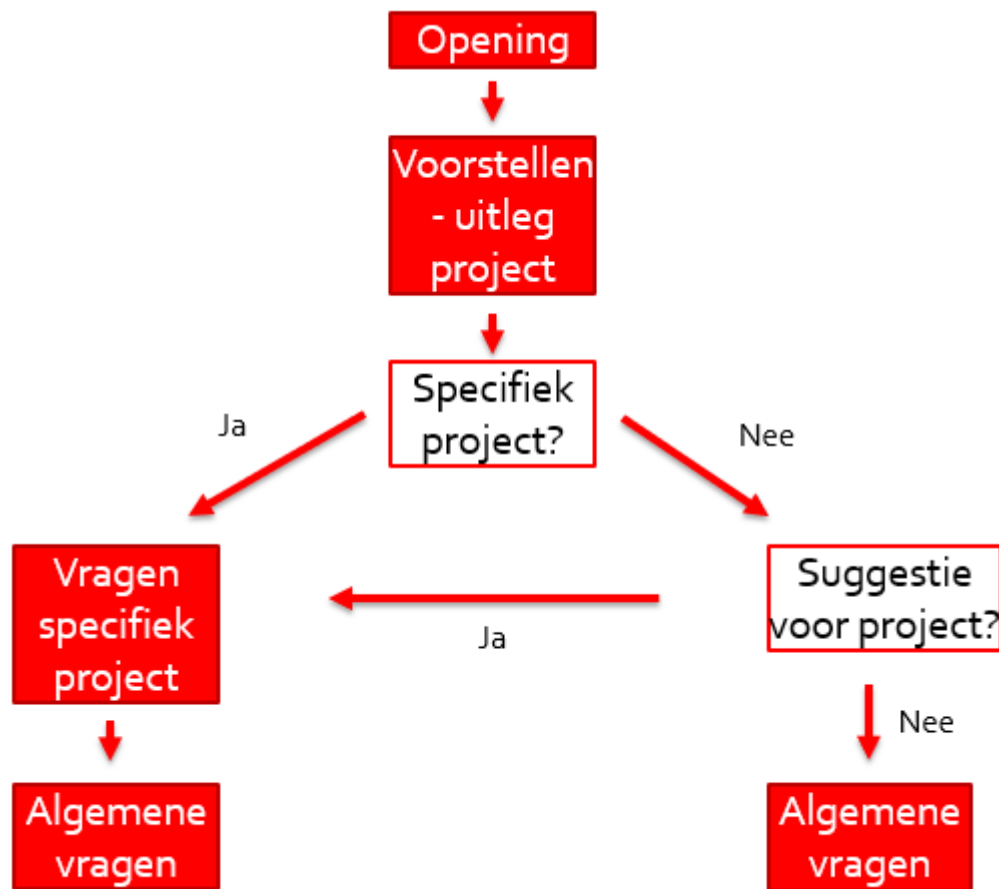
11.2 Bijlage B Onderzoek systeem



Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

11.3 Bijlage C Interview opzet

Tijdens het interview wordt het schema in Figuur 17 doorlopen. Bij het interview is er wel of niet een case studie afgesproken. Indien dit niet het geval is wordt gevraagd of er een project is waar de geïnterviewde graag over wil uitweiden. De gerelateerde vragen worden onder het schema beschreven.



Figuur 17 Schema interview

Vragen specifiek project

- 1 Zijn er methodes die jullie hebben gebruikt voor de waarborging van de meerwaarde van de EMVI criteria?
- 2 Werden de EMVI beloftes opgenomen in het contract?
- 3 Hebben er afwijkingen op de EMVI criteria van de aanbidding plaatsgevonden?
- 4 Wat was de reden voor de afwijking?
- 5 Veroorzaakte de wijzigingen een vermindering van de meerwaarde?
- 6 Kwamen wijzigingen door overmacht?
- 7 Is de wijziging in overleg met jullie gebeurd? / Wisten jullie er van tevoren van?

Waarborgen van de meerwaarde van EMVI in de uitvoeringsfase
Anouk van Daatselaar

- 8 Had de wijziging voorkomen kunnen worden?
- 9 Zijn er afwijkingen geweest die teruggedraaid zijn?
- 10 Ben je zoiets vergelijkbaars al eerder tegengekomen?
- 11 Verwacht je dat zo'n soort wijziging nog een keer zou kunnen gebeuren?
- 12 Wat zouden jullie nu anders doen of graag anders willen zien?

Vragen algemeen

- 13 Wat zijn je ervaringen met EMVI?
- 14 Hoe vaak worden er controles uitgevoerd op de EMVI criteria tijdens de uitvoer?
- 15 Heb je voorbeelden waar de meerwaarde niet volledig gewaarborgd was?
- 16 Merk je vaak verschillen in het proces of juist het eindresultaat?
- 17 Merk je vaak verschillen met kwalitatieve (risicobeheersing, ontwerp) of kwantitatieve (planning, budget) criteria?
- 18 Wat zijn beheer methodes die worden gebruikt en zijn die succesvol?
- 19 Zijn er dingen die je graag zou zien in de voorbereidingsfase (aanbesteding, contract) die nu missen?
- 20 Heb je ervaringen met de EMVI boete?
- 21 Denk je dat de contractvorm invloed heeft op het succes van EMVI?
- 22 Succes verhalen?