



Vernieuwing Bouw



# Gemeente Den Haag Boulevardplan Scheveningen

*Renoveren met minimale overlast*



# Inhoud

1	Samenvatting	3
2	Projecttypering	4
3	Projectdoelen	6
4	Werkwijze	7
5	Resultaten	10
6	FAQ's	11
7	Bijzonderheden	13
8	Tips & ervaringen	14

# Samenvatting

Samenvatting	Projecttypering	Projectdoelen	Werkwijze
Resultaten	FAQ's	Bijzonderheden	Tips & ervaringen

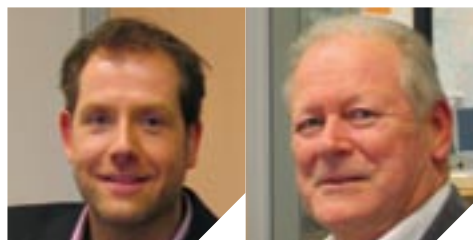
Dit projectblad laat een geslaagde toepassing zien van het aanbesteden volgens het criterium van de Economisch Meest Voordeelige Inschrijving (EMVI). Dit is een alternatief voor het traditionele aanbesteden met het criterium van de laagste prijs.

## De opgave

Een deel van de zeewering in Scheveningen vormt een zwakke schakel in de Hollandse Kust. Er zijn maatregelen nodig om de veiligheid daar op peil te houden. Onder regie van de provincie Zuid-Holland is door hoogheemraadschap Delfland een integraal verbeteringsplan voor de versterking van deze zwakke schakel opgesteld. De gemeente Den Haag heeft de gelegenheid te baat genomen om de Boulevard daarbij opnieuw in te richten.

## Keuze voor EMVI

De gemeente heeft zelf het ontwerp voor de Boulevard gemaakt en hier een RAW bestek voor opgesteld. Het bestek is ook een vastlegging van allerlei afspraken die de gemeente met omgevingspartijen heeft gemaakt. Toch besloot de gemeente om extra in te zetten op een omgevingsvriendelijk aanpak. Tenslotte ging de renovatie plaatsvinden in een touristisch gebied met veel ondernemers en belanghebbers. De gemeente wilde zeker op het punt van omgevingsvriendelijkheid de creativiteit van de marktpartijen benutten. Met dit oogpunt is ervoor gekozen diverse aanbieders hun onderscheidende aanbiedingen te laten maken, en hier als gemeente een keus in te maken.



Martijn Kniestedt      Ed Vols

Aanbiedingen die zich onderscheiden met een omgevingsvriendelijke aanpak mochten komen bovendien. De aanpak is opmerkelijk omdat de combinatie van RAW met EMVI nog niet zo vaak is gemaakt.

## Wat heeft het opgeleverd?

Marktpartijen kregen vier uitdagende gunningscriteria: uitvoeringsduur, omgevingsgevoeligheid, teamkwaliteit en duurzaamheid. De winnende aanbieder heeft bij logistiek van materialen onder andere slim gebruik gemaakt van de aanwezige havenfaciliteiten.

*De informatie is onder meer verkregen uit interviews. Zonder oogmerk van compleetheid geeft dit projectblad u een doorkijkje naar de aanpak en achtergronden van het project. Voor algemene ervaringen en aanbevelingen over de toepassing van EMVI wordt verwezen naar het overkoepelende rapport 'Meer waarde voor de je geld, Veertien voorbeelden van aanbesteding op prijs/kwaliteit' (mei 2010).*



# Projecttypering

Samenvatting	<b>Projecttypering</b>	Projectdoelen	Werkwijze
Resultaten	FAQ's	Bijzonderheden	Tips & ervaringen

De projecttypering beschrijft wat het project inhoud, hoe het project is uitgevraagd en in welke fase het nu verkeerd.

## 2.1 Typering algemeen

<b>Projectnaam</b>	<b>Renovatie en herinrichting van de Boulevard van Scheveningen</b>
<b>Beschrijving/voorwerp van de opdracht</b>	Als onderdeel van renovatie en versterking van de kustverdediging wordt de Boulevard van Scheveningen opnieuw ingericht.
<b>Werkzaamheden in hoofdlijnen</b>	De aanleg van 1 kilometer kustversterking en 2 kilometer herinrichting van het deel Boulevard te Scheveningen vanaf het noordelijk havenhoofd in noordelijke richting. Het gehele jaar door vinden werkzaamheden plaats, de werkzaamheden aan de zeekering mogen alleen buiten het stormseizoen plaatsvinden. Dit dient derhalve op 1 oktober 2010 afgerond te zijn.
<b>Projectomvang</b>	Het totale project gaat ca. € 75 miljoen kosten. De inrichting van de Boulevard tussen de € 20 en € 26 miljoen (excl. BTW).
<b>Openbaar aanbestedingsplichtig</b>	Van toepassing is het Aanbestedingsreglement Werken 2005 (ARW 2005). De opdrachtgever heeft gekozen voor de Europese niet-openbare procedure.
<b>Bouworganisatievorm</b>	Voorafgaande selectie met uitnodiging in te schrijven op het RAW bestek.
<b>Opdrachtgever</b>	Gemeente Den Haag en hoogheemraadschap Delfland.
<b>Adres opdrachtgever</b>	Ingenieursbureau Den Haag 1 <sup>e</sup> Haagpoort 25 2511 EL Den Haag
<b>Geïnterviewde(n)</b>	Dhr. E. Vols en Dhr. M.F.A. Kniestedt
<b>Opdrachtnemer</b>	Combinatie van den Biggelaar aannemingsbedrijf BV en FL Liebrechts BV. Projectdirectie wordt gevormd door de heren N. Kamphuis en T. de Koning

<b>Projectnaam</b>	<b>Renovatie en herinrichting van de Boulevard van Scheveningen</b>
<b>Moment van gunning</b>	Oktober 2009
<b>Start uitvoering</b>	Januari 2010
<b>Einde contract</b>	Dijkversterking: eind 2011, Boulevard: maart 2013
<b>Actuele status (Mei 2010)</b>	De zandsuppletie werkzaamheden zijn eind februari 2010 gereed gekomen. De opdracht dijkversterking is gestart in maart 2010.

# Projectdoelen

Samenvatting	Projecttypering	Projectdoelen	Werkwijze
Resultaten	FAQ's	Bijzonderheden	Tips & ervaringen

**Vanwege de omgeving van het project (gesitueerd in een druk stedelijk gebied, de verwikkeling van diverse verkeersstromen en de duur van het project) was er een grote behoefte om de overlast naar de omgeving beperkt en de tijdsduur strikt te houden.**

### 3.1 Bestuurlijke verwachtingen - succesbepalende factoren

De combinatie van een RAW bestek met EMVI gunning was niet eenvoudig. De keuze voor een RAW bestek is in een vroeg stadium genomen na overwegingen tussen een procedure D&C en de standaard RAW systematiek. Uiteindelijk is gekozen voor RAW omdat de tijd begon te dringen om eind 2008 te gaan aanbesteden. Daarna heeft de gemeente zich de vraag gesteld hoe het bestek in de markt kon worden gezet en toch op bepaalde aspecten te sturen. De keuze viel op een voorselectie, de inschrijvende aannemer diende zich bewust te zijn van de complexiteit van het project waaraan men zou beginnen. De techniek is door het RAW bestek helder maar tijdens de uitvoering is de omgeving de belangrijkste factor, denk aan bebouwing, toerisme, winkels en strandpaviljoens. Gezocht is naar betrokkenheid van de aannemer. Daarom is in het EMVI model gewaardeerd op plan van aanpak en kwaliteit van het team.

Verhoudingsgewijs waren bij de voorbereiding veel mensen betrokken. Drie vertegenwoordigers van de gemeente Den Haag, drie van hoogheemraadschap Delfland en twee niet direct betrokkenen voor back-office en specialismen. Het gevoel leeft dat er alles aan gedaan is om naast de prijs, de wens (meerwaarde, kwaliteit) van de gemeente Den Haag in het proces te vertalen.

### 3.2 Verwachtingen gebruikers/ burgers - succesbepalende factoren

Omgevingsmanagement, invloed van en op de omgeving, is een zeer belangrijk criterium. De omgeving is complex en kwetsbaar. In de overlegstructuur tijdens de uitvoering is door onderstaande maatregelen rekening gehouden met de omgeving:

- De gemeente heeft een omgevingsmanager aangesteld.
- Deze moet communiceren op elk niveau.
- Er staat een uitvoeringsunit op de boulevard waar ook de directie en de omgevingsmanager van de opdrachtgever kantoor hebben.
- De aannemer is op elk niveau een spiegel van de gemeente. Een tegenhanger op uitvoeringsniveau maakt de uitvoering van het project eenvoudiger.
- Het onderdeel communicatie is zeer zorgvuldig omschreven.

### 3.3 Waarom is gekozen voor EMVI? (Motivatie)

De gemeente Den Haag volgt de markt waarin duurzaamheid een steeds grotere rol gaat spelen binnen het bouwproces. Door bij de aanbesteding gebruik te maken van gunning op basis van EMVI, kan de gemeente waarden op kwaliteit van de uitvoering.

Vanwege de omgeving van het project (gesitueerd in een druk stedelijk gebied, de verwikkeling van diverse verkeersstromen en de duur van het project) was er een grote behoefte om de overlast naar de omgeving beperkt en de tijdsduur strikt te houden.

Samenvatting	Projecttypering	Projectdoelen	Werkwijze
Resultaten	FAQ's	Bijzonderheden	Tips & ervaringen

**Bij het Boulevardplan Scheveningen is beoordeeld op de communicatie met de omgeving. Daarnaast zijn zowel de duur van de uitvoering als de hinder voor de omgeving beoordeeld. Dit hoofdstuk beschrijft de gehanteerde werkwijze.**

#### 4.1 Bestuurlijke besluitvorming

Wat heeft meegespeeld bij de ontwikkeling van EMVI bij de aanbesteding van projecten binnen de gemeente Den Haag is de beschikking over een eigen ingenieursbureau met veel kennis. Ondanks dat de gemeente Den Haag vooraf inzag dat de koppeling van een EMVI gunning aan het bestek positieve en negatieve impact zou hebben, was het toch een grote 'hobbel' om te nemen. Cruciaal was het bepalen van de wegingsfactoren voor de beoordeling van de plannen van aanpak.

#### 4.2 Aanbestedingsprocedure

##### 4.2.1 Gekozen type procedure

De gemeente Den Haag heeft gekozen voor een Europese niet-openbare procedure met voorafgaande selectie. Na selectie van maximaal 5 gegadigden zijn deze uitgenodigd om in te schrijven op het RAW bestek.

##### 4.2.2 Aankondiging

Aanbestedingsaankondiging in de Cobouw van 9 juni 2009.

##### 4.2.3 Selectieprocedure

Selectiecriteria voor de aanbieders:

- Financiële en economische draagkracht en beroepsbekwaamheid.
- Technische bekwaamheid en referenties.
- Het toekennen van punten aan maximaal vijf referentieprojecten.
- In hoeverre rekening is gehouden met duurzaamheid.

De vijf gegadigden die voldoen aan de minimumeisen en die in de weging de hoogste totaalscore behalen komen in aanmerking voor een

uitnodiging tot inschrijving. Indien door een eventuele gelijke score in de weging het aantal gegadigden niet beperkt kan worden tot vijf, zijn de duurzaamheidsaspecten bepalend van de partijen met een gelijke score.

##### 4.2.4 Dialoog/informatie uitwisseling

- Aanbestedingsaankondiging op 9 juni 2009.
- Informeren en inlichten, zie nota van inlichtingen van 26 juni 2009.
- Aanmelden tot uiterlijk 13 juli 2009.
- Selectie van maximaal 5 inschrijvende partijen.
- Uitnodigingen tot inschrijving verzonden half augustus 2009.
- Toelichting project eind augustus 2009.
- Inlichtingen half september 2009.
- Inleveren Plan van aanpak eind september 2009.
- Aanbesteding half oktober 2009.
- Gunningsadvies en verzenden voornemen tot gunning half oktober 2009.
- Definitieve gunning eind oktober 2009.
- Opdrachtverstrekking begin november 2009.

##### 4.2.5 Ontwerpvergoeding

Vergoeding op basis van een complete inschrijving met een volledig plan van aanpak.

#### 4.3 EMVI Werkwijze

##### 4.3.1 Waar oplossingsvrijheid en waar voorgeschreven

Het ontwerp van het Boulevardplan is door de opdrachtgever vastgelegd in een RAW bestek. Inschrijvers konden zich via criteria onderscheiden op omgevingshinder, communicatie en duurzaamheid in de realisatiefase.

##### 4.3.2 EMVI gunningcriteria

- Planning, mogelijke versnelling van de uitvoering.
- Communicatie, omgevingsmanagement en bereikbaarheid.

- Kwaliteit van de projectleider binnen het team.
- Duurzaamheid op het gebied van CO<sub>2</sub> uitstoot, materiaalgebruik en natuursteen.

De ligging van de Boulevard in druk stedelijk gebied, de verwikkeling van diverse verkeersstromen en duur van het project maakte het dat er grote behoefte was om de overlast naar de omgeving te beperken en de tijdsduur van het project strikt te houden. Deze criteria hebben een hoog aandeel in de beoordeling van de plannen van aanpak gehad. Duurzaamheid in het proces, daar waar bij de voorselectie al de duurzaamheid van het bedrijf meewoog, mocht ook niet ontbreken.

#### 4.3.3 EMVI afwegingsmodel

De inschrijvingsom is gecombineerd met de kwaliteitsscore om zodoende een keuze te kunnen maken voor de beste prijs/kwaliteit. Daarin hadden de criteria met betrekking tot kwaliteit de navolgende gewichtspersentages:

- Uitvoeringsduur, 40%
- Omgevingsgevoeligheid, 35%
- Kwaliteit team, 20%
- Duurzaamheid, 5%

De kwaliteitsscores zijn vertaald naar een bijtelling op de inschrijfsom, waarbij kwaliteit in de orde grootte 10 a 15% heeft meegewogen. Het berekeningsmodel is hieronder getoond. Er wordt een vergelijking gemaakt op basis van een fictieve inschrijfsom, waarin de inschrijfsom en de waarde van extra kwaliteit zijn uitgedrukt.

#### 4.3.4 Meetbaar maken van criteria

De kwaliteit werd beoordeeld aan de hand van het in te dienen plan van aanpak. De partijen worden gevraagd 4 kwaliteitsbepalende criteria te beschrijven, welke de opdrachtgever van belang acht voor het realiseren van het project. Deze criteria worden beoordeeld door 6 panelleden, welke een cijfer van 1 t/m 10 hieraan toekennen. Binnen het criterium duurzaamheid zijn het energieverbruik en de emissie van CO<sub>2</sub> en uitlaatgassen tijdens de uitvoering meetbaar gemaakt.

Meetbaarheid draagt bij aan transparantie. De methodiek is voortgekomen uit eerdere

projecten van het Hoogheemraadschap Delfland en is in een presentatie uitgelegd aan de inschrijvers.

#### 4.3.5 Beoordeling van de aanbiedingen

De kwaliteit van de aanbiedingen is door een jury beoordeeld in punten. Daarbij is de kwaliteitsscore per criterium bepaald door het gemiddelde van de juryleden.

De eindscore wordt berekend op basis van de som van de gewogen scores van alle criteria.

#### 4.3.6 Keuze verhouding prijs/kwaliteit

De belangrijkste criteria voor het hoogheemraadschap en de gemeente als opdrachtgevers kregen een hoger aandeel in de kwaliteitsweging. Zoals onderstaand model aangeeft wordt kwaliteit voor 10 a 15% meegewogen. Dit geeft naar inschatting van de gemeente voldoende ruimte voor onderscheidende aanbiedingen. Het geleverde eindproduct, voorgeschreven in RAW, is immers voor alle aanbiedingen gelijk.

#### 4.4 Risicobeheersing

Het Hoogheemraadschap Delfland en de gemeente Den Haag zijn samen het traject ingegaan met de afspraak zeer zorgvuldig te handelen. Een belangrijk aspect bij risicobeheersing is dat de juiste partijen het werk gaan uitvoeren. Zodanig hebben hoogheemraadschap en gemeente veel aandacht besteed aan criteria voor het bepalen van de geschiktheid van de kandidaten. Verder zijn door de diversiteit van het aanbestedingsteam (hoogheemraadschap, gemeente en provincie) weloverwogen beoordelingscriteria ontwikkeld.

#### 4.5 Contractmanagement

Het plan van aanpak van de inschrijver vormt een onderdeel van het bestek en wordt automatisch een contractstuk. De opdrachtnemer wordt hier aan gehouden.

##### 4.5.1 Contractuele incentives

Voor het Boulevardplan is nagedacht over een bonus/malus regeling maar deze is met het oog op de structuur niet opgenomen in het contract.



#### 4.5.2 Penalties bij niet voldoen contracteisen

Bij problemen gelden de bepalingen binnen de RAW systematiek.

*NB. Inzichten over goede EMVI methodieken ontwikkelen zich nog steeds. Vernieuwing Bouw hecht veel waarde aan de toepassing van uniforme getoetste EMVI methoden. Raadpleeg hiervoor ook [www.leidraadaanbesteden.nl](http://www.leidraadaanbesteden.nl) en de site van vernieuwing bouw.*

### Bijlage: Rekenmodel economisch meest voordelige inschrijving

Bij de kwaliteitsbeoordeling wordt gekeken in hoeverre er op basis van feiten is voldaan aan de beschreven aandachtspunten die per subcriterium zijn genoemd in paragraaf 4.2. We hanteren de volgende score-indeling:

Goed tot uitmuntend	Scores 8 tot 10
Voldoende tot goed	Scores 6 tot 8
Matig	Scores 5 tot 6
Onvoldoende	Scores 3 tot 5
Slecht	Scores 1 tot 3

Plan van aanpak		Inschrijvingen					
Gunningcriterium	gewicht	uitgenodigde partij A		uitgenodigde partij B		uitgenodigde partij C	
		gemiddeld cijfer	gewogen score	gemiddeld cijfer	gewogen score	gemiddeld cijfer	gewogen score
Uitvoeringsduur	40%	5	2	6,1	2,44	8,4	3,36
Omgevingsgevoeligheid	35%	5,2	1,82	5,3	1,85	8	2,8
Kwaliteit team	20%	6	1,2	7,1	1,42	6,2	1,24
Duurzaamheid	5%	8,2	0,4	8	0,4	9	0,45
<b>Toegekende eindscore PvA (K)</b>		<b>5,4</b>		<b>6,1</b>		<b>7,9</b>	
<b>Kwaliteit minimaal (K-min)</b>		<b>6,0</b>					
<b>Inschrijfsommen (I)</b>		De inschrijving van Uitgenodigde partij A wordt niet geopend i.v.m. score < 6,0		<b>€ 4.600</b>		<b>€ 4.900</b>	
<b>Mediaan inschrijfsommen (M)</b>		<b>€ 4.750</b>					
<b>Rekeneenheden kwaliteit (RE)</b> RE = 0,25 * M / K-min		RE = € 1187,5 / 6,0 RE → € 198					
<b>Berekening bedrag bijtelling (B) op basis van gewogen kwaliteit</b>		bijtelling uitgenodigde partij A		bijtelling uitgenodigde partij B		bijtelling uitgenodigde partij C	
B = (10-K) * RE bijtelling o.b.v. kwaliteit (A)		nvt		(10-6,1) * € 198 <b>€ 772</b>		(10-7,9) * € 198 <b>€ 416</b>	
<b>Gecorrigeerde aannemingsom (= I+B)</b>		nvt		<b>€ 5.372</b>		<b>€ 5316</b>	
De laagste gecorrigeerde aannemingsom wordt geacht de economisch meest voordelige aanbieder te zijn.		nvt		plaats 2		plaats 1	
<b>Gunningadvies</b>		Uitgenodigde partij C heeft de economisch meest voordelige inschrijving gedaan en mag derhalve het werk maken voor zijn inschrijfsom, zijnde € 4.900, -					

Opmerking:

De inschrijfsommen, de rekeenheden kwaliteit en de bijtellingen worden in hele euro's afgerond.



# Resultaten

Samenvatting	Projecttypering	Projectdoelen	Werkwijze
Resultaten	FAQ's	Bijzonderheden	Tips & ervaringen

Dit hoofdstuk beschrijft het succes van de gehanteerde werkwijze voor gunnen op waarde.

## 5.1 Waarom was dit project succesvol

### 5.1.1 Financieel

Uit de gekozen aanpak is gebleken dat duurzaamheid binnen de gestelde raming niet meer kost en dat het zelfs de goedkoopste oplossing is voor de realisatie van het Boulevardplan.

### 5.1.2 Kwaliteit van de inschrijvingen

De gemeente Den Haag is er van overtuigd dat de ambitie om de beste combinatie van bouwondernemingen te contracteren is gehaald. De scores en de gecorrigeerde aannemingsommen zijn niet openbaar gemaakt en kunnen derhalve niet worden gepubliceerd. Hoewel het duurzaamheids criterium voor 5% heeft meegewogen, besteedden de inschrijvers hieraan veel aandacht. Daarbij zijn aanbiedingen geoptimaliseerd naar CO<sub>2</sub> verbruik, energieverbruik en beperking van het aantal autokilometers. Daarnaast is een communicatief sterke partij uit de aanbesteding gekomen, hetgeen voor de samenwerking met de plaatselijke ondernemers van groot belang is. Om de werkzaamheden met minimale hinder voor de omgeving te kunnen uitvoeren is door onder andere de gemeente opslagruimte in de haven beschikbaar gesteld. De winnende partij heeft deze mogelijkheid aangepakt om materialen over zee aan te voeren waardoor transport door de wijken geminimaliseerd wordt. Betrokkenen ervaren dat duurzaamheid een steeds grotere rol gaat spelen binnen het bouwproces. Met het Boulevardplan toont de gemeente Den Haag aan dat de ambitie om in 2015 voor honderd procent duurzaam in te kopen serieus wordt genomen.

## 5.2 Opgetreden projectverstoringen

### 5.2.1 Juridische complicaties

Er waren geen juridische complicaties.

Samenvatting	Projecttypering	Projectdoelen	Werkwijze
Resultaten	FAQ's	Bijzonderheden	Tips & ervaringen

Door het delen van ervaringen wordt het inzicht vergroot in de werkwijze bij een aanbesteding volgens gunnen op waarde. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de meest gestelde vragen rondom dit proces.

### 1. Hoe selecteer je de juiste partijen?

De gemeente Den Haag selecteert op zekerheid en kwaliteit. Zekerheid wordt geborgd door eisen te stellen met betrekking tot:

- Financiële en economische draagkracht en beroepsbekwaamheid.
- Technische bekwaamheid en referenties.

Kwalitatief sterke partijen komen in de selectie naar voren door de volgende criteria:

- Het toekennen van punten aan maximaal vijf referentieprojecten. De vijf gegadigden die voldoen aan de minimumeisen en die in de weging de hoogste totaalscore behalen komen in aanmerking voor een uitnodiging tot inschrijving.
- Indien een gelijke score in de weging ontstaat, worden de duurzaamheidsaspecten van de partijen met een gelijke score bepalend.

### 2. Hoe bepaal je de verhouding tussen prijs en kwaliteit?

Er is beoordeeld op vier aspecten. Uit de 6 beoordelingen van de teamleden is een gemiddelde berekend. Bij grote afwijkingen zijn de individuele beoordelingen besproken. Uitgangspunt is geweest unanimiteit in het beoordelingscijfer. De 4 aspecten zijn Uitvoeringsduur, Omgevingsmanagement, Kwaliteit team (uitvoering en logistiek) en Duurzaamheid. De eerste twee criteria hadden bewust een relatie met elkaar. Een inschrijver kan de uitvoeringsduur kort houden met als gevolg een hoge score op dat aspect maar als de omgeving hierdoor nadelig wordt beïnvloed hangt daar een lage score aan.

### 3. Welke projecten lenen zich wel en welke niet voor gunnen op basis van EMVI en waarom?

Den Haag als opdrachtgever heeft de wens met de aannemer samen te werken en de wij-zij gedachte te laten varen. De onderlinge verstandhouding, samen de klus klaren, ziet men graag terug. Door de nieuwe vormen van aanbesteding ontstaat een verandering. De verhoudingen worden meer zichtbaar en transparant. Wat heeft meegespeeld bij een late ontwikkeling in EMVI projecten bij een gemeente als Den Haag is de beschikking over een eigen ingenieursbureau met veel kennis. Is deze dienstverlening er niet dan halen gemeentes door D&C constructies juist technische kennis in huis.

Cruciaal was het bepalen van de wegingsfactoren voor de weging van de plannen van aanpak. De gemeente diende kritisch te zijn in de beschrijving ervan. Als de opdrachtgever hierin niet duidelijk is, bestaat de kans dat de inschrijvers voor zichzelf ruimte creëren.

### 4. Wat zijn hier de voordelen van gunnen op waarde?

Bij dit project zat er geen oplossingsruimte in de oplossing, maar wel in de fase van realisatie. Door hier op specifieke aspecten te sturen, ontwikkelt de inschrijver een zeer doordacht proces.

### 5. Wanneer is de opdrachtgever er klaar voor?

Voor de toekomst zal het toepassen van EMVI bij de gemeente Den Haag eenvoudiger worden omdat de protocollen nu aanwezig zijn. Daarnaast is elk project weer uniek. Indien nadruk op Design dan moet het traject eerder worden opgestart. Dit veroorzaakt wel een verschuiving van verantwoordelijkheden.

Ervaring leert dat het proces intensief is geweest. De afdelingen Inkoop en Aanbesteding hebben nu wel kunnen ervaren dat EMVI succesvol kan zijn. De procedure is op dit moment

echter nog nergens geborgd binnen de gemeente. Er wordt een protocol geschreven voor het toepassen van EMVI bij aanbestedingen binnen de Gemeente Den Haag. Selectie en beoordeling behoeven aanpassing van het algemene gedeelte bij bestekken.

#### **6. Welke risico's brengt gunnen op waarde met zich mee?**

Met de gekozen werkwijze dient de gemeente extra scherp te letten op de te volgen procedure. Alles moet duidelijk omschreven zijn en juridisch goed in elkaar steken. De selectie is het schakelpunt.

#### **7. Risico's naar de markt, hoe werkt dat?**

Het beoordeelde Plan van aanpak wordt een contractstuk, de opdrachtnemer dient zich hieraan te houden. Omdat de opdrachtgever zelf het ontwerp heeft gemaakt, blijven de risico's die hieraan kleven ook bij de opdrachtgever. Door meer samen te werken met de markt kunnen geschillen sneller en minder juridisch opgelost worden.

#### **8. Wat zijn belangrijke aandachtspunten in de procesbeheersing van de aanbesteding?**

Wat is tegengevallen is de intensiteit en de hoeveelheid werk. Het was nieuw, er waren leermomenten en het instrument is niet voor alle projecten geschikt. Op de vraag of je er een aanneemsom aan kunt hangen wordt ontkenkend geantwoord. De opdrachtgever moet kijken naar de omgeving waar je het project gaat realiseren.

Bij de inschrijvers waren meerdere combinaties. Combinatie Van de Biggelaar / Liebregts is aannemer geworden. Bij een combinatie gelden referentieprojecten even zwaar. Dit was bij de combinaties niet altijd duidelijk. Ook voor de opgegeven referentieprojecten was niet altijd helder wie verantwoordelijk was geweest voor het betreffende project.

Leerpunt is geweest dat een combinatie met een RAW bestek weinig ruimte laat voor creativiteit van de aannemer om te denken aan alternatieven. Inbreng van andere materialen voor het beperken van de uitvoeringsduur of over-

last, wordt beperkt. Het is goed ruimte te laten voor innovaties. Als plannings uiteindelijk niet haalbaar blijken binnen de voorgeschreven materialen kunnen problemen ontstaan met de omgeving, haven, strandtenthouders etc. Na afloop van de procedure zijn met vier van de vijf aannemers evaluatiegesprekken gevoerd. Hierbij werd de transparantie hoog beoordeeld. Wel werd de wens geuit om duale gesprekken aan te gaan vóór de inlevering van de plannen van aanpak. De gemeente ziet dit echter als een tegenstrijdigheid met de transparantie. Om bij de beoordeling iedereen een faire kans te geven zijn per criterium alle plannen achter elkaar beoordeeld. In het afstemmingsoverleg kwamen de zes beoordelaars altijd op één lijn.

#### **9. Hoe organiseer je het beoordelingsproces van oplossingen?**

De gekozen werkwijze maakt de gemeente extra scherp op de procedure. Er diende scherp gelet te worden of alles duidelijk omschreven was en juridisch goed in elkaar stak. De selectie was het schakelpunt.

De geselecteerde inschrijvers konden een rekenvergoeding indienen. Zelfs was er de mogelijkheid bij de aannemer die door onvoldoende beoordeling was afgefallen om dit te doen. De hoogste score was een 7,9. De aannemer met een score 7,8 in combinatie met een scherpe prijs heeft het werk binnen gehaald. Door de combinatie beoordeling en prijs is nummer 3 wel 2 geworden.

#### **10. Hoe voorkom je ongewenste oplossingen?**

Door onvolledige inschrijvingen direct uit te sluiten voor verdere deelname. Daarnaast zijn de eerste twee criteria bewust aan elkaar verbonden. Je kunt de uitvoeringsduur kort houden met als gevolg een hoge score maar als de omgeving daardoor nadelig beïnvloed wordt hangt daar een lage score aan. Alles dient weloverwogen en in balans te zijn.

# Bijzonderheden

Samenvatting	Projecttypering	Projectdoelen	Werkwijze
Resultaten	FAQ's	Bijzonderheden	Tips & ervaringen

**In dit hoofdstuk worden opvallende projectkenmerken met betrekking tot gunnen op waarde beschreven.**

## Omschrijving

De combinatie van RAW bestekken en EMVI is tamelijk ongebruikelijk. Dit is een succesvol voorbeeld. De EMVI criteria richten zich met name op de resterende beschikbare oplossingsruimte voor de aanbieders. Er is door de opdrachtgever zodoende een bewuste keuze gemaakt tussen wat is voorgeschreven (RAW) en waar vrijheid ligt (EMVI).

Voor de toekomst zal het toepassen van EMVI bij de gemeente Den Haag eenvoudiger worden omdat de protocollen nu aanwezig zijn. Elk project is uniek, waardoor iedere keer opnieuw de volgende vragen beantwoord moeten worden:

- Wat is nog maatschappelijk verantwoord voor een bestuur?
- Waar ligt de grens om extra te betalen voor kwaliteit?
- Wat kost 1 punt van de beoordelingsmatrix meer of minder?

# Tips & ervaringen

Samenvatting	Projecttypering	Projectdoelen	Werkwijze
Resultaten	FAQ's	Bijzonderheden	Tips & ervaringen

In dit hoofdstuk wordt weergegeven hoe de betrokken partijen terug kijken op de aanbestedingsprocedure.

## 8.1 Uitgevoerde evaluaties

Na afloop van de procedure zijn met vier van de vijf aannemers evaluatiegesprekken gevoerd. Hierbij werd de transparantie hoog beoordeeld. Wel werd de wens geuit om duale gesprekken aan te gaan vóór de inlevering van de plannen van aanpak. De gemeente ziet dit echter als een tegenstrijdigheid met de transparantie. Om bij de beoordeling iedereen een faire kans te geven zijn per criterium alle plannen achter elkaar beoordeeld. In het afstemmingsoverleg kwamen de zes beoordelaars altijd op één lijn.

## 8.2 Tips en ervaringen van de opdrachtgever

Ervaring leert dat het proces intensief is geweest. De afdelingen Inkoop en Aanbesteding hebben nu wel kunnen ervaren dat EMVI succesvol kan zijn. De procedure is op dit moment echter nog nergens geborgd binnen de gemeente. Ook intern vinden er evaluaties plaats. Er wordt een protocol geschreven voor het toepassen van EMVI bij aanbestedingen binnen de Gemeente Den Haag. Selectie en beoordeling behoeven aanpassing van het algemene gedeelte bij bestekken. Daarnaast komen vragen naar voren als;

- Wat is nog maatschappelijk verantwoord voor een bestuur?
- Waar ligt de grens om extra te betalen voor kwaliteit?
- Wat kost 1 punt van de beoordeling meer of minder?

### Tips:

- EMVI en RAW als combinatie. Wees bewust waarom je EMVI toepast binnen een RAW procedure.
- Protocollen moeten van tevoren helder zijn.
- Als je deze weg inslaat, wees bewust van de consequenties en de invloed op het proces.

- Helder en transparant naar de partijen zijn.
- Bedenk scenario's aan de cijfermatige maar ook aan de tekstuele kant. Aannemers zien zaken die je niet van tevoren hebt bedacht.
- Aannemers, wees bewust van de zorgvuldigheid waarmee de OG de stukken beoordeelt.
- Door zorgvuldigheid binnen de procedures en communicatie is het een succes geworden.
- Bij een groot project kost het opstellen van de aanbestedingsleidraad en het beoordelen van de inschrijvingen veel tijd.
- Helderheid en uitleg over protocol is belangrijk.
- Leg communicatie met de aannemer goed vast.

Tijdens de voorbereiding was het spelen met diverse methodieken. Er moet niet een te hoge prijs worden betaald voor een mogelijke kwaliteit. Kosten moeten verantwoord worden naar bestuurders en deze zijn gevoelig voor de omgeving. Achteraf had het criterium duurzaamheid meer gewicht mogen krijgen.

## 8.3 Tips en ervaringen van de inschrijver(s)

Ook voor de inschrijvers was deze combinatie van RAW en EMVI nieuw. De inschrijvers waren in de feedback positief over de werkwijze. De aannemers kregen in de gaten hoe de zaken verliepen en raakten betrokken. Anders dan gebruikelijk was er nu de mogelijkheid om onderscheidende kennis en creativiteit in te brengen. De betrokkenheid was ook te herleiden uit de diepgaande vragen die tijdens de inlichtingen aan de orde kwamen.

De opdrachtnemer geeft een tip mee:

- Het was beter geweest om het project in een UAV-gc contractvorm te gieten.

*Algemene tip:*

*Aanbevolen wordt ook nadere tips te raadplegen via [www.leidraadaanbesteden.nl](http://www.leidraadaanbesteden.nl) en de CROW publicatie 'Gunnep op waarde'.*