



RWS BEDRIJFSVERTROUWELIJK

Handleiding beargumenteed beoordelen en terugkoppelen

Een stappenplan voor inkopers en beoordelaars

Uitgegeven door Inkoopcentrum GWW (ICG)
 Leon Laureij en Wim Bossink
Datum November 2020
Status Definitief
Versienummer 1.1

Versiebeheer

1.0	Januari 2020	Nieuw ontwikkelde handleiding
1.1	November 2020	Tekstuele aanpassingen ter verduidelijking

Inhoud

1	Beoordelen in 3 stappen: analyseren, waarderen, scoren	4
1.1	Stap 1: Analyse	4
1.1.1	De argumentatiestructuur van inschrijvingen	4
1.1.2	Toepassen van de argumentatiestructuur in de analyse van de inschrijving	6
1.1.3	Richtlijnen voor volledig en waarde vrij analyseren	6
1.2	Stap 2: Waardering	6
1.2.1	Het Beoordelingsformulier (Excel) voorbereiden	7
1.2.2	Beknopte omschrijving van de aangeboden maatregelen en resultaten	7
1.2.3	Waarderen van het aandachtspunt "bijdrage aan de doelstelling"	7
1.2.4	Waarderen van het aandachtspunt "SMART"	8
1.2.5	Waarderen van de "onderbouwing"	8
1.2.6	Kolom "Eventuele opmerkingen beoordelaar, bijvoorbeeld wel/niet doorslaggevend"	9
1.2.7	Richtlijnen voor gefundeerd oordelen (waarderen)	9
1.3	Stap 3: Score	10
1.3.1	Richtlijnen voor het bepalen van de score	10
2	Het beoordelingsproces	12
2.1	Stap 1: Beoordelingscommissie voorbereiden	12
2.2	Stap 2: Individueel beoordelen	12
2.3	Stap 3: In consensus beoordelen	12
2.3.1	De consensusdiscussie	12
2.3.2	Motiveringen	13
2.3.3	Opbouw van de motivering	14
2.3.4	Motiveren van negatieve elementen	15
2.4	Stap 4: Terugkoppelen bij bekend maken gunningsbeslissing	16
2.4.1	Verzamelen van de relevante motiveringen	16
2.4.2	Ordenen van de motiveringen	16
2.4.3	Samenhang	17
2.4.4	Formulering	17
2.4.5	Toelichting/motivering hoe het cijfer tot stand is gekomen	17
2.4.6	Motiveringen per inschrijver afronden	18
2.5	Overwegingen ter afsluiting	18

Inleiding

Bij het beoordelen van inschrijvingen is het belangrijk dat het aanbod van de inschrijver op een juiste manier gewogen en gewaardeerd wordt. Het is echter niet altijd eenvoudig om uit een inschrijvingstekst op een overzichtelijke manier alle relevante aspecten te halen en deze eenduidig te interpreteren. Interpretaties van beoordelaars kunnen verschillen. De in deze handleiding uitgelegde beoordelingssystematiek Beoordelen met M.A.R.K. helpt om:

- de inschrijving te analyseren,
- het overleg tussen de beoordelaars te vereenvoudigen, en
- met de aldus verzamelde gegevens een goed onderbouwde motivering aan de inschrijver te geven.

Dit wordt bereikt met een stappenplan wat helpt om tot een goed voorbereide en zorgvuldig uitgevoerde beoordeling te komen. De investering hierin loont en doet recht aan de inspanning die inschrijvers in een aanbesteding doen. In deze handleiding zijn de leerervaringen van klachten en bezwaren bij eerdere GWW aanbestedingen verwerkt.

De in deze handleiding beschreven systematiek gaat ervan uit dat in de aanbesteding een BPKV-tabel gebruikt wordt waarin per BPKV-criterium de doelstellingen zijn beschreven en waarbij de volgende standaard aandachtspunten zijn opgenomen:

- De mate waarin de aangeboden maatregelen en resultaten (prestaties) bijdragen aan het bereiken van de doelstelling;
- De mate waarin het aanbod SMART gemaakt is.

Indien de beoordelingscommissie het wenselijk acht dat de inschrijver extra aandacht besteedt aan de onderbouwing van zijn aanbod kan het volgende aandachtspunt toegevoegd worden:

- De mate waarin de aangeboden maatregelen en resultaten (prestaties) onderbouwd zijn.

Let op: Ook indien dit aandachtspunt niet is toegevoegd, speelt de onderbouwing nog steeds een rol via de "R" (realistisch) van SMART.

1 Beoordelen in 3 stappen: analyseren, waarderen, scoren

Beoordelen bestaat in feite uit drie stappen: analyse, waardering en score. Analyse van stap 1 betekent interpretatie; hoe heeft de inschrijver de tekst precies bedoeld? Een heldere analyse is nodig om vervolgens in stap 2 een waardering aan de tekst toe te kennen (oordeelsvorming), die uiteindelijk in stap 3 resulteert in een score.

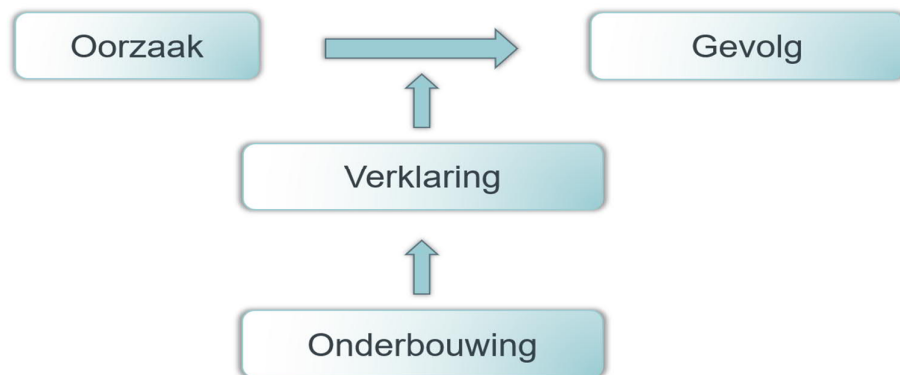
Dit hoofdstuk beschrijft deze drie stappen van het beoordelen. Het daarop volgende hoofdstuk beschrijft het proces van individueel en in consensus beoordelen, waarin de drie stappen zijn verwerkt.

1.1 Stap 1: Analyse

Het in stap 1 op eenduidige wijze analyseren van de inschrijvingstekst voorkomt interpretatieverschillen en ongefundeerde oordelen in een later stadium. Gebruik voor de analyse van een inschrijving argumentatietheorie.

1.1.1 De argumentatiestructuur van inschrijvingen

Argumentatietheorie gaat uit van het volgende model voor de analyse van argumenten:



De pijlen geven de relaties tussen de beweringen weer; de bewering waar een pijl vandaan komt geldt als 'bewijs' voor waar de pijl naartoe wijst.

Aan dit model kunnen we signaalwoorden toevoegen die aangeven wat het verband is tussen de beweringen (vele andere signaalwoorden zijn ook denkbaar):

Argumentatie: de basics



Voor inschrijvingen is relevant welk "gevolg" wordt aangeboden en hoe dat gerealiseerd wordt. Daarbij wordt dus onderscheid gemaakt tussen de "oorzaak" (hoe ga je dat realiseren) die leidt tot het gevolg (wat wordt gerealiseerd) en hoe de inschrijver zijn prestatie onderbouwt (welke zekerheid kun je geven dat het aanbod waargemaakt kan worden). Dit resulteert in de volgende structuur:

Argumentatiestructuur inschrijvingen



De maatregelen die de inschrijver aanbiedt leiden tot een bepaald resultaat. De verklaring verbindt de maatregelen aan het resultaat door middel van een algemene

theoretische/technische uitleg die niet specifiek betrekking heeft op het aanbod. De onderbouwing moet, ook voor niet inhoudelijk deskundigen, aannemelijk maken dat de aangeboden maatregelen werken en/of het resultaat behaald kan worden.

1.1.2 Toepassen van de argumentatiestructuur in de analyse van de inschrijving
Om een inschrijving te kunnen “ontleden” maken we gebruik van verschillende kleuren (bijvoorbeeld door middel van markeerstiften):¹

- Maatregelen worden gemarkeerd met **roze**.
- Resultaten worden gemarkeerd met **groen**.
- Onderbouwingen worden gemarkeerd met **geel**.

Let op: Onderbouwingen worden altijd gemarkeerd, ook als het derde aandachtspunt niet is opgenomen!

Optioneel kun je de “verklaringen” onderstrepen. Verklaringen zijn algemene beweringen die niet alleen voor de inschrijving gelden maar die altijd van toepassing zijn, bijvoorbeeld “Het toepassen van dubbel glas levert een aanzienlijke energiebesparing op.” Een dergelijke algemene bewering mag onderstreept worden maar dit hoeft niet. Omdat het beweringen zijn waarin niet concreet iets aangeboden of onderbouwd wordt, is het onderstrepen optioneel en krijgen verklaringen geen kleurmarkering.

Delen van de tekst die niet in één van bovengenoemde categorieën vallen, worden niet gemarkeerd. Resultaat van de analyse is dus dat een structuur in de inschrijving ontstaat, waarbij de maatregelen, resultaten en onderbouwingen eruit springen. Deze structuur is het Meerkleurig Argumentatief Referentiekader (M.A.R.K.).

1.1.3 Richtlijnen voor volledig en waardevrij analyseren

- Markeer alleen die delen van de tekst die werkelijk een maatregel, resultaat of onderbouwing omschrijven en laat de rest van de tekst ongemarkeerd;
- Indien een bepaalde maatregel, resultaat of onderbouwing vaker dan één keer wordt beschreven (vaak in andere bewoordingen), markeer deze dan elke keer dat hij voorkomt in de tekst;
- Soms is niet helemaal duidelijk of iets bedoeld is als maatregel, resultaat, onderbouwing of verklaring, maar dat is niet erg; als het wel relevant is voor de inschrijving, geef het dan de markering die het meest logisch lijkt (probeer te doorgronden hoe de inschrijver de tekst bedoeld heeft);
- Markeer een maatregel, resultaat of onderbouwing zonder te oordelen; als je bijvoorbeeld vindt dat iets de naam “onderbouwing” nauwelijks waardig is omdat het meer marketingtaal is dan onderbouwing, markeer het dan toch. Het gaat om hoe de inschrijver het bedoeld heeft, en het oordeel daarover komt later. Indien bij het waarden (stap 2) blijkt dat alle geel gemarkeerde delen van de tekst geen goede onderbouwingen zijn, dan zegt dat iets over de kwaliteit van de inschrijving.

1.2

Stap 2: Waardering

De waarde vrije analyse (interpretatie) met de zichtbare argumentatiestructuur legt de basis voor een gefundeerde waardering (oordeel).

¹ Indien digitaal gewerkt wordt, is het ook mogelijk om kleurmarkeringen aan te brengen in een PDF bestand.

1.2.1 Het Beoordelingsformulier (Excel) voorbereiden

Het Beoordelingsformulier (Excel) ondersteunt de waardering per standaard BPKV aandachtspunt. Maak dit formulier als volgt project-specifiek:

- Neem in de eerste drie kolommen de naam van het project en de BPKV-criteria en doelstellingen op (kopiëren uit de Tabel BPKV criteria van de aanbestedingsleidraad).
- Kopieer het eerste blad van het formulier totdat het aantal bladen gelijk is aan het aantal inschrijvingen.
- Geef elk blad de naam van een inschrijver.

Elke beoordelaar maakt vervolgens gebruik van het project-specifiek gemaakte formulier.

Beoordeling aanbesteding project X	Naam inschrijver						
			Geef in de kolom hieronder de mate waarin maatregelen en resultaten bijdragen aan de doelstellingen	Geef in de kolom hieronder de mate waarin het aanbod SMART is	Geef in de kolom hieronder de mate waarin maatregelen en resultaten zijn onderbouwd		cijfer per (sub) criterium
			positief (beperkt (+)) in ruime mate (++), motivering	SMART (beperkt (+)) in ruime mate (++), motivering	onderbouwd (beperkt (+)) in ruime mate (++), motivering		
			neutraal (0) (= conform eisen of verwachting), motivering	niet SMART (0), motivering	niet onderbouwd (0), motivering		
			negatief (-) (beperkt (-)) in ruime mate (-), motivering				2,3,4,5,6,7,8,9,10
Criterium	Doelstelling	Door inschrijver voorgestelde maatregelen en resultaten				Eventuele opmerkingen beoordelaar, bij voorbeeld wel/niet doorgegevend	
<Naam (sub)criterium>	1.1 <Vul doelstelling>						
	1.2						
	1.3						

Vanaf dit punt is het formulier gereed voor gebruik bij de individuele beoordeling en (desgewenst) ook voor de consensusbeoordeling.

1.2.2 Beknopte omschrijving van de aangeboden maatregelen en resultaten

- Omschrijf voor elke inschrijver in de kolom “door inschrijver voorgestelde maatregelen en resultaten” beknopt welke maatregelen en resultaten die inschrijver aanbiedt (aan de hand van de bij de analyse roze en groen gemarkeerde tekstdelen).

1.2.3 Waarderen van het aandachtspunt “bijdrage aan de doelstelling”

- Omschrijf in de kolom “mate waarin maatregelen en resultaten bijdragen aan de doelstellingen”, achter elke maatregel of resultaat, in welke mate (niet of gedeeltelijk of ruim) de maatregel of het resultaat meerwaarde oplevert voor het behalen van de doelstelling. Dit kan worden aangegeven met de volgende tekens:

0	= Geen meerwaarde voor het behalen van de doelstelling
+	= Gedeeltelijk meerwaarde voor het behalen van de doelstelling
++	= Ruime meerwaarde voor het behalen van de doelstelling
-	= Vormt een risico of werkt tegen bij het behalen van de doelstelling.

- Draagt een maatregel/resultaat gedeeltelijk of ruim (+ of ++) bij, maak dan het vakje **groen**. Maak bij waardering “0” het vakje **geel**. Een 0 komt overeen met de

score 6; een **+** met een score van 6, 7 of 8; een **++** met een score van 8, 9 of 10.

- Heeft een maatregel/resultaat een negatief effect (**-**) op het bereiken van de doelstelling, maak dan het vakje **rood**. Aangezien inschrijvers meerwaarde willen leveren is het uitgangspunt dat een negatief effect niet of nauwelijks voor zal komen. Wees dus heel voorzichtig met een negatieve waardering en markeer iets alleen als “negatief” indien wij daar echt last van zouden hebben. Als de inschrijver er enkel niet in slaagt om meerwaarde te creëren dan is de waardering van die specifieke maatregel/resultaat dus **0**. Indien een maatregel geen negatief effect heeft voor de doelstelling maar de maatregel om een andere reden niet acceptabel is, dan wordt dit afgehandeld via de “A” van SMART; de maatregel scoort dan een **0** op SMART (zie hieronder bij SMART). Voorbeeld: Indien een inschrijver aanbiedt verkeersshinder te beperken door 's nachts heiwerkzaamheden te verrichten, terwijl dat uit oogpunt van omgevingshinder ongewenst is, dan scoort die maatregel positief op de doelstelling “beperking verkeersshinder” maar een **0** voor SMART omdat 's nachts heien niet acceptabel is. Bij een **0** voor SMART heeft de maatregel geen meerwaarde.
- Een **++** is niet per definitie een 10 maar is een indicatie voor een score van 8, 9 of 10, zodat ook een **++** negatieve aspecten kan hebben. Als die er zijn, omschrijf ze dan in de motivering voor de toegekende waardering.

Geef in het vakje van de waardering beknopt een motivering voor het oordeel!

1.2.4 Waarderen van het aandachtspunt “SMART”

- Omschrijf in de kolom “mate waarin het aanbod SMART is”, achter elke maatregel of resultaat, in welke mate (niet (**0**), gedeeltelijk (**+**) of ruim (**++**)) de maatregel en/of het resultaat SMART is/zijn.

Geef in het vakje van de waardering beknopt een motivering voor het oordeel!

- Is een maatregel/resultaat gedeeltelijk of ruim SMART, maak dan het vakje **groen**. Is een maatregel/resultaat niet SMART, maak dan het vakje **geel**.

Indien er door het beoordelingsteam niet voor gekozen is om het derde aandachtspunt “De mate waarin de aangeboden maatregelen en resultaten (prestaties) onderbouwd zijn” op te nemen, dan is de “R” (realistisch) van SMART het aanknopingspunt voor de onderbouwing. Indien de inschrijver met een fantasierijk voorstel komt en door hem niet of onvoldoende wordt onderbouwd dat dit in de praktijk gaat werken, dan kan de beoordelingscommissie via de “R” van SMART aangeven dat het gebrek aan onderbouwing tot gevolg heeft dat het voorstel als “niet realistisch” wordt beoordeeld, en een **0** toekennen voor SMART. Bij een **0** voor SMART heeft de maatregel geen meerwaarde.

1.2.5 Waarderen van de “onderbouwing”

- Onderbouwingen gegeven in de inschrijving worden altijd als zodanig geanalyseerd (geel gemarkeerd), ongeacht of “onderbouwing” al dan niet als derde aandachtspunt in de BPKV-tabel is opgenomen! De reden daarvoor is dat de onderbouwing altijd in enige mate een rol speelt omdat het onderdeel is van

“SMART” (via de “R” van realistisch). De geel gemarkeerde tekstdelen kunnen in een dergelijk geval dus helpen om te bepalen of een aanbod SMART is.

- Omschrijf in de kolom “mate waarin maatregelen en resultaten zijn onderbouwd”, achter elke maatregel of resultaat, in welke mate (niet (0), gedeeltelijk (+) of ruim (++)) de maatregel of het resultaat onderbouwd is.

Geef in het vakje van de waardering beknopt een motivering voor het oordeel!

- Is een maatregel/resultaat gedeeltelijk of ruim onderbouwd, maak dan het vakje **groen**. Is maatregel/resultaat niet onderbouwd, maak dan het vakje **geel**.

1.2.6 Kolom “Eventuele opmerkingen beoordelaar, bijvoorbeeld wel/niet doorslaggevend”

- Noteer in de kolom “Eventuele opmerkingen beoordelaar, bijvoorbeeld wel/niet doorslaggevend” eventuele opmerkingen of nadere motivaties voor het oordeel. Neem hier bijvoorbeeld op of een bevinding doorslaggevend is (of niet) voor de score.

Nadat de laatste kolom is ingevuld is het resultaat een overzicht van alle maatregelen/resultaten en de waardering daarvan. Indien een rij in zowel de eerste als de tweede gekleurde kolom groen is (meerwaarde voor het bereiken van de doelstelling en tevens SMART), dan is er in principe sprake van meerwaarde van de betreffende maatregel of het betreffende resultaat. Is één of beide van deze kolommen geel, dan is er geen meerwaarde omdat het óf niet bijdraagt óf niet SMART is. Indien het beoordelingsteam heeft gekozen om het derde aandachtspunt “onderbouwing” ook te hanteren, dan schat zij per maatregel/resultaat in of een onderbouwing daadwerkelijk nodig is. Een maatregel waarvan SMART is omschreven dat het resultaat bijdraagt aan de doelstelling en waarvan het beoordelingsteam voldoende kennis heeft om te weten dat dit klopt, kan dus meerwaarde opleveren zonder aparte (overtuigende) onderbouwing.

Geef in de kolom hieronder dmv kleuren en motivering aan de mate waarin maatregelen en resultaten bijdragen aan de doelstellingen	Geef in de kolom hieronder dmv kleuren en motivering aan de mate waarin het aanbod SMART is	Geef in de kolom hieronder dmv kleuren en motivering aan de mate waarin maatregelen en resultaten zijn onderbouwd	cijfer per (sub)criterium
positief (beperkt (+); in ruime mate (++)), motivering	SMART (beperkt (+); in ruime mate (++)), motivering	onderbouwd (beperkt (+); in ruime mate (++)), motivering	
neutraal (0) (= conform eisen of verwachting), motivering	niet SMART (0), motivering	niet onderbouwd (0), motivering	
negatief (-) (ontoereikend, nadelig, risicovol), motivering			2,3,4,5,6,7,8,9,10
Door inschrijver voorgestelde maatregelen en resultaten			Eventuele opmerkingen beoordelaar, bijvoorbeeld wel/niet doorslaggevend

1.2.7 Richtlijnen voor gefundeerd oordelen (waarderen)

- Elke maatregel of resultaat (of relevant cluster van meerdere maatregelen en/of resultaten) dient te zijn voorzien van een afzonderlijke waardering (-, 0, + of ++) per aandachtspunt. Anders is de beoordeling niet compleet.
- Elke waardering (-, 0, + of ++) moet op zijn minst in steekwoorden zijn gemotiveerd in het Beoordelingsformulier. Deze steekwoorden dienen als input voor de consensusdiscussie en als basis voor de uiteindelijke motivering van de

score voor de inschrijver. Zonder deze steekwoorden zullen de discussies en het schrijven van de motiveringen onevenredig veel meer tijd kosten.

Alleen indien een maatregel of resultaat bijdraagt aan de doelstelling en tevens SMART is, kan deze positief worden gewaardeerd.

Een positieve waardering houdt in dat het betreffende aspect van de inschrijving bijdraagt aan een score hoger dan een 6 op het BPKV (sub)criterium.

De invloed van de derde kolom (onderbouwing) hangt af van de behoefte aan onderbouwing van de beoordelingscommissie. Als een nieuwe onbekende techniek wordt aangeboden, zal onderbouwing noodzakelijk zijn om de maatregel positief te kunnen beoordelen. Als de beoordelingscommissie zelf echter het effect van een niet onderbouwde maatregel goed kan beoordelen, is ook zonder onderbouwing een positieve waardering van maatregel of resultaat mogelijk.

1.3

Stap 3: Score

Door het invullen van het overzicht van de bevindingen en de concept motivering in het Excel-formulier ontstaat voor elk (sub)criterium een overzicht van de positieve en neutrale (en eventueel negatieve) onderdelen van de inschrijving. Geef aan de hand daarvan in de kolom "Score" een score voor de verschillende (sub)criteria. Let op: de score wordt dus gegeven op (sub)criterium-niveau en niet op maatregel- of resultaatniveau!

1.3.1 Richtlijnen voor het bepalen van de score

- De mogelijke scores staan in de Tabel Kwaliteitswaarde in de Toelichting op het Rekenblad BPKV dat hoort bij de aanbesteding. De score is een geheel cijfer, dus zonder decimalen.
- De kwalitatieve omschrijvingen bij de scores in de Tabel Kwaliteitswaarde vormen indicaties op basis waarvan een beoordelaar een passende score kan kiezen.
- Individueel gegeven scores anders dan 6, 8 of 10 dienen intern nader gemotiveerd te worden. Ten behoeve van de consensusdiscussie motiveert de individuele beoordelaar bij een 7 waarom het geen 6 of 8 zou moeten zijn en bij een 9 waarom geen 8 of 10. Deze motivering voor een 7 of een 9 wordt gegeven in de kolom achter het cijfer.
- Een beoordelingscijfer lager dan 6 is mogelijk indien het aanbod wel voldoet aan de (functionele) vraagspecificatie c.q. het programma van eisen, maar toch een ontoereikend, nadelig of risicovol effect heeft. Voorbeelden hiervan zijn dat het aanbod:
 - o aantoonbaar niet voldoet aan de huidige stand van technologie of kennis, en de inschrijver dus een verouderd product of verouderde werkwijze aanbiedt terwijl standaard op de markt verkrijgbare producten/oplossingen betere resultaten zouden opleveren, of;
 - o moeilijk te beheersen risico's met zich meebrengt.
 Ook kan een score lager dan 6 gegeven worden indien:

- o door de inschrijver niet of onvoldoende wordt ingegaan op hetgeen gevraagd wordt in het kader van de BPKV-beoordeling.
- Indien een BPKV criterium voortbouwt op een eis uit de vraagspecificatie (waarbij aangeboden maatregelen/resultaten die samenhangen met een eis, de betreffende eis kunnen overtreffen), dan zijn scores lager dan een 6 niet mogelijk. Immers, bij een 'ontoereikende' prestatie op het vlak van de eis, is er sprake van een ongeldige inschrijving en die wordt niet beoordeeld met een score. Het beoordelingsteam maakt dan daarvan een notitie en het project vraagt mandaatadvies bij ICG om de inschrijving ongeldig te verklaren.
- Een onderlinge vergelijking van de aan de diverse inschrijvers gegeven scores op een BPKV criterium dient te borgen dat de beoordeling in zijn geheel juist en eerlijk is. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:
 - o De beste inschrijving zou de hoogste score moeten hebben en de slechtste inschrijving de laagste, met de andere inschrijvingen daar tussenin;²
 - o Volgens het principe van direct beoordelen dient een gegeven score recht te doen aan het aanbod in de inschrijving;
 - o Relatief beoordelen (waarbij de beste een 10 krijgt, de tweede een 8 en de derde een 6) is niet toegestaan; de score voor de ene inschrijving moet onafhankelijk zijn van de score voor een andere inschrijving. De scores zijn ook onafhankelijk van het totale aantal beoordeelde inschrijvingen. Het is nadrukkelijk niet het doel om per beoordeling/criterium het gehele bereik aan mogelijke scores (2-10) te benutten.

² De termen 'hoogste score' en 'laagste score' verwijzen hier niet noodzakelijk naar de hoogst en laagst mogelijke scores (dus niet 10 en 2), maar naar de scores die beoordelaars daadwerkelijk willen geven.

2 Het beoordelingsproces

Het beoordelingsproces bestaat uit de volgende stappen:

- Stap 1: beoordelingscommissie voorbereiden
- Stap 2: individueel beoordelen
- Stap 3: in consensus beoordelen
- Stap 4: terugkoppelen bij bekend maken gunningsbeslissing

2.1 Stap 1: Beoordelingscommissie voorbereiden
Zie voor deze stap de Handleiding BPKV.

2.2 Stap 2: Individueel beoordelen
Elke beoordelaar doorloopt individueel de stappen analyseren, waarderen en scoren zoals in hoofdstuk 1 beschreven.

2.3 Stap 3: In consensus beoordelen
De resultaten van de individuele beoordeling gelden als voorbereiding op stap 3 van het beoordelingsproces; de consensusbeoordeling.

2.3.1 De consensusdiscussie

Nadat de beoordelaars de individuele beoordeling volledig hebben afgerond, worden in een gezamenlijk overleg de beoordelingen besproken en kan op twee manieren het gezamenlijk oordeel worden uitgewerkt:

Methode a: Met een tussenstap

In aanwezigheid van het voltallige beoordelingsteam wordt eerst een Beoordelingsformulier (Excel) gezamenlijk ingevuld met de methode zoals omschreven in hoofdstuk 1. Dit houdt in dat de beoordelaars met elkaar in discussie gaan over de maatregelen, resultaten en onderbouwingen die zij hebben aangetroffen en de te geven waarderingen en de motiveringen daarvoor, ten einde daarover consensus te bereiken. Deze consensus vult de procesbegeleider in het Beoordelingsformulier (Excel) in, bij voorkeur voor alle beoordelaars zichtbaar op een groot scherm. Daarna vult de inkoper aan de hand van het gezamenlijk ingevulde Beoordelingsformulier (Excel) het formulier "Motivering Beoordeling voor Inschrijver" in. De beoordelaars reviewen het resultaat hiervan (de uitgeschreven motivering per inschrijving) alvorens het formulier definitief wordt vastgesteld voor terugkoppeling naar de inschrijvers.

Methode b: Direct in het formulier "Motivering Beoordeling voor Inschrijver"

In aanwezigheid van het voltallige beoordelingsteam wordt het formulier "Motivering Beoordeling voor Inschrijver" gezamenlijk ingevuld. Dit houdt in dat de beoordelaars met elkaar in discussie gaan over de maatregelen, resultaten en onderbouwingen die zij hebben aangetroffen en de te geven waarderingen en de motiveringen daarvoor, ten einde daarover consensus te bereiken. De input daarvoor halen zij uit hun individueel ingevulde Beoordelingsformulier (Excel). De consensus hierover vult

de procesbegeleider op het formulier “Motivering Beoordeling voor Inschrijver” in, bij voorkeur voor alle beoordelaars zichtbaar op een groot scherm. Dit formulier is tevens het standaard formulier waarmee het resultaat van de beoordeling aan de inschrijver bekend wordt gemaakt.

De consensusdiscussie verloopt als volgt:

- De beoordelaars noemen ieder de individueel toegekende score bij het (sub)criterium;
- De procesbegeleider inventariseert de individuele scores en vraagt welke beoordelaar zou willen beginnen met het beargumenteren van de eigen score;
- De discussie vindt zoveel mogelijk plaats tussen de beoordelaars; de procesbegeleider voert alleen een interventie uit wanneer:
 - o de discussie niet efficiënt leidt tot consensus op de aandachtspunten bij een criterium;
 - o de discussie niet ingaat op één van de aandachtspunten;
 - o een beoordelaar niet in gelijke mate aan de discussie bijdraagt of daarin wordt belemmerd;
 - o beoordelaars elkaar niet lijken te begrijpen;
 - o beoordelaars niet ingaan op elkaars argumenten;
 - o een beoordeling van een inschrijving niet eenduidig aansluit bij een gedeelde analyse (de interpretatie met de kleuren);
 - o beoordelaars onvoldoende argumenten aandragen om hun beoordelingen te motiveren;
- De procesbegeleider (of een daartoe aangewezen assistent van de procesbegeleider) vult tijdens de discussie het Beoordelingsformulier (Excel) of het formulier “Motivering Beoordeling voor Inschrijver” in³ op basis van de waarderingen en motiveringen die de beoordelaars in consensus vaststellen;
- Het Beoordelingsformulier (Excel) of het formulier “Motivering Beoordeling voor Inschrijver” geeft mede focus aan de consensusdiscussie. Het formulier wordt bij voorkeur zichtbaar voor de beoordelaars ingevuld. De in te vullen delen van het formulier geven aan waar de discussie over moet gaan.

Nadat voor elke inschrijving en elk (sub)criterium de score en bijbehorende motiveringen in consensus zijn bepaald, voert de beoordelingscommissie een vergelijkende controle uit. Dit houdt in dat zij de motiveringen en scores naloopt op consistentie aan de hand van paragraaf 1.3.1. Waar nodig herziert de commissie een score en/of motivering in consensus.

2.3.2 Motiveringen

Ongeacht welke van bovengenoemde manieren gekozen wordt (directe uitwerking van de motiveringen of met een tussenstap), zal bij het gezamenlijk invullen veel aandacht besteed moeten worden aan een goed leesbare motivering van het oordeel. De gezamenlijk gemotiveerde onderbouwing van het oordeel zal immers aan de inschrijver op ondubbelzinnige wijze en voldoende gemotiveerd duidelijk moeten maken hoe het oordeel tot stand is gekomen. Daarbij kunnen de motiveringen van de individuele beoordelaars als opstapje worden gebruikt, maar zal extra aandacht moeten worden besteed aan:

- Consistentie;
- Leesbaarheid en begrijpelijkheid voor de inschrijver;

³ Welke van de twee formulieren hier wordt gebruikt hangt af van de door het team gemaakte keuze tussen directe uitwerking volgens methode b van de consensus of met een tussenstap volgens methode a. Zie meer over dit onderscheid eerder in deze paragraaf.

- Ordening, zodat een logisch geheel ontstaat. Daarbij mogen, indien dat de leesbaarheid ten goede komt, aan elkaar verwante zaken samen behandeld worden.

Het uiteindelijke doel is een logisch ingedeelde en goed leesbare motivering die alle voor het oordeel relevante zaken omvat.

2.3.3 Opbouw van de motivering

In de motivering zullen alle aandachtspunten terug moeten komen. Het is een taak voor de inkoper/procesbegeleider om dit te bewaken. Het formulier "Motivering beoordeling voor inschrijver" hanteert daarvoor het volgende format:

U bent op (Sub)Criterium <nr. en / of naam> als volgt beoordeeld:

Bevinding 1, voor wat betreft: vul maatregel(en) of resulta(a)t(en) in.

- De maatregel(en) en/of resultaten hebben geen/gedeeltelijk/in ruime mate meerwaarde voor het bereiken van de doelstelling(en), omdat <beschrijf de consensus mening van de beoordelaars>. <Eventueel: Omdat de maatregelen/resultaten geen meerwaarde hebben is niet meer relevant of de maatregelen/resultaten SMART of onderbouwd zijn>.
- De maatregel(en) en/of resultaten zijn <niet/gedeeltelijk/in ruime mate> SMART omdat <beschrijf de consensus mening van de beoordelaars>
- Alleen indien het derde aandachtspunt "onderbouwing" is opgenomen:
- De maatregel(en) en/of resultaten zijn <niet/gedeeltelijk/in ruime mate> onderbouwd, omdat <beschrijf de consensus mening van de beoordelaars>. <Eventueel: Een onderbouwing is niet nodig omdat de maatregel dermate bekend is dat de effectiviteit mag worden aangenomen>

Bevinding 2, voor wat betreft: vul maatregel(en) of resulta(a)t(en) in.

Et cetera

Aanwijzingen voor het invullen:

- Het onderwerp van een bevinding is een maatregel of meerdere maatregelen, dan wel één of meer aangeboden resultaten, die logisch samenhangen;
- Ter zake van elk aandachtspunt kan in de invultekst gekozen worden uit de woorden "niet", "gedeeltelijk" of "ruim" om aan te geven in welke mate het aanbod met betrekking tot dat aandachtspunt positief scoort;
- Klik het grijze vak aan en begin met typen; het grijze vlak verdwijnt dan automatisch. Als het grijze vlak niet vanzelf verdwijnt, wis dan het grijze vak.

Het format laat ruimte voor het beoordelingsteam om zaken samen te voegen waarvan zij vinden dat die aan elkaar gerelateerd zijn. Het beoordelingsteam kan er dus zelf voor kiezen om een cluster te maken van bepaalde maatregelen en resultaten en dit als één bevinding bespreken. Indien het lastig is om de samenhang te bepalen, kan eventueel eerst per losse maatregel of resultaat de beoordeling worden gedaan, waarna later de maatregelen en resultaten worden gegroepeerd.

Gebruik dan voor de losse beoordeling de volgende opbouw, die onderaan het formulier “Motivering beoordeling voor inschrijver” is opgenomen:

Maatregel/resultaat <vul in> heeft <geen/gedeeltelijk/in ruime mate> meerwaarde voor het bereiken van de doelstelling(en), omdat <beschrijf de consensus mening van de beoordelaars>. <Eventueel: Omdat maatregel/resultaat geen meerwaarde heeft is niet meer relevant of maatregel/resultaat SMART of onderbouwd is>.

Maatregel en/of resultaat is <niet/gedeeltelijk/in ruime mate> SMART omdat <beschrijf de consensus mening van de beoordelaars>.

Alleen indien het derde aandachtspunt “onderbouwing” is opgenomen:

Maatregel en/of resultaat is <niet/gedeeltelijk/in ruime mate> onderbouwd, omdat <beschrijf de consensus mening van de beoordelaars>. <Eventueel: Een onderbouwing is niet nodig omdat de maatregel dermate bekend is dat de effectiviteit mag worden aangenomen>

Voor alle tekstblokken geldt: Vul de grijze vakken in dit format in aan de hand van het Beoordelingsformulier (Excel).

2.3.4 Motiveren van negatieve elementen

Het is in uitzonderingsgevallen mogelijk dat er negatieve elementen in een inschrijving zitten. Deze situatie moet niet verward worden met de situatie dat er geen meerwaarde wordt aangeboden. Als een maatregel of resultaat geen meerwaarde heeft, wordt deze in principe neutraal beoordeeld.

Van een negatief element is alleen sprake indien een maatregel of resultaat nadelig of risicovol is omdat de maatregel/het resultaat een negatief effect heeft op het project. Bijvoorbeeld omdat een maatregel moeilijk te beheersen extra risico's met zich meebrengt of indien een maatregel de kans op het bereiken van de doelstelling niet groter maar juist kleiner maakt.

Indien bijvoorbeeld het criterium “duurzaamheid” is waarbij minder milieubelasting de doelstelling is, terwijl gebruikelijk is dat een installatie wordt aangesloten op gewone (grijze) stroom, dan heeft het voor de stroomopwekking aanbieden van een dieselaggregaat een nadelig effect op het bereiken van de doelstelling. Dit dieselaggregaat kan in deze situatie lager dan een “6” beoordeeld worden omdat het daardoor niet makkelijker maar moeilijker wordt om de doelstelling te bereiken.

Daarnaast kan een beoordelingscijfer lager dan 6 worden gegeven als niet of onvoldoende wordt ingegaan op hetgeen gevraagd wordt in het kader van de BPKV-beoordeling. Het weglaten van relevante informatie kan alleen als negatief element (1) beoordeeld worden indien het gaat om het achterwege laten van informatie waar de aanbestede in het kader van de BPKV specifiek om heeft gevraagd. Dit betreft dan dus informatie die de inschrijver niet heeft verstrekt terwijl die informatie volgens het bij de aanbesteding aangegeven format wel is gevraagd. Als het echter om informatie gaat waar niet om gevraagd is maar die de beoordelingscommissie wel graag had willen zien, dan wordt dat niet beoordeeld als een negatief element. Indien bijvoorbeeld de beoordelingscommissie niet overtuigd is van een bepaalde maatregel omdat bepaalde informatie over die maatregel ontbreekt, dan leidt dat ertoe dat de maatregel met een 0 (neutraal) wordt beoordeeld, en kan er geen sprake zijn van een negatief element.

Specifiek voor negatieve elementen geldt:

- Leg uit wat nadelig of risicovol is aan een aangeboden maatregel(en) of resultaat en waarom.
- De motivering dient de aandachtspunten te overstijgen; maatregel(en) of resultaten zijn nadelig of risicovol als die er (mogelijk) toe leiden dat bijvoorbeeld een doelstelling van het (sub)criterium niet kan worden behaald of als daardoor onaanvaardbare risico's ontstaan.
- Indien er wel positieve elementen zijn, beschrijf die dan maar geef aan waarom deze niet opwegen tegen het negatieve element.
- Geef ook aan wat de doorslaggevende elementen zijn in de afweging.

2.4 Stap 4: Terugkoppelen bij bekend maken gunningsbeslissing

2.4.1 Verzamelen van de relevante motiveringen

Bij de beoordeling in consensus zijn de motiveringen per maatregel/resultaat reeds (in een beknopte vorm) opgesteld. Op grond van paragraaf 2.3.1 zijn er twee mogelijke uitgangspunten voor de fase van het terugkoppelen:

- a) Indien gebruik is gemaakt van de tussenstap van paragraaf 2.3.1 sub a en door de beoordelaars gezamenlijk een Beoordelingsformulier (Excel) is ingevuld, zal dit moeten worden omgezet naar het formulier "Motivering beoordeling voor inschrijver". Dit kan naar keuze van het beoordelingsteam eerst apart gedaan worden of tegelijk met de hieronder beschreven stappen.
- b) Indien bij de beoordeling in consensus het formulier "Motivering Beoordeling voor Inschrijver" gezamenlijk ingevuld is voor elke inschrijver, is de basis voor de terugkoppeling reeds gelegd. Het formulier "Motivering beoordeling voor inschrijver" bevat immers alle voor de terugkoppeling noodzakelijke elementen.

2.4.2 Ordenen van de motiveringen

Ongeacht de uitgangssituatie van paragraaf 2.4.1 is het voor de terugkoppeling nodig dat per (sub)criterium kritisch gekeken wordt naar de diverse bevindingen en de samenhang daarvan. De eerste stap daarbij is dat bevindingen voor de overzichtelijkheid logisch gegroepeerd moeten zijn. Als dat in de voorgaande fasen nog niet gebeurd mocht zijn, moeten per criterium alle bevindingen eerst logisch gegroepeerd en geordend worden.

Hanteer voor het ordenen de volgende uitgangspunten:

- Als het goed is staan alle bevindingen al per (sub)criterium bij elkaar. Mocht dat niet zo zijn, zet dan alle bevindingen die specifiek op een bepaald (sub)criterium betrekking hebben bij elkaar, en/of
- In het geval dat er meerdere doelstellingen per (sub)criterium zijn geformuleerd, zet dan alle bevindingen die op een bepaalde doelstelling van een (sub)criterium betrekking hebben bij elkaar.
- Indien dezelfde bevindingen op meerdere plaatsen terug komen of bepaalde maatregelen/resultaten alsnog samengevoegd kunnen worden, zorg dan voor een nieuwe logische indeling van de bevindingen.
- Zet per criterium alle bevindingen in volgorde van relevantie; bevindingen die het meest doorslaggevend zijn geweest, komen bovenaan de lijst.
- Niet alle maatregelen hoeven afzonderlijk terug te komen in de terugkoppeling; de motivering zal ingaan op de belangrijkste bevindingen maar hoeft niet alle

maatregelen apart te benoemen. Zo zouden diverse maatregelen die met elkaar samenhangen, kunnen worden gebundeld in één terugmelding.

2.4.3 Samenhang

De inschrijver heeft behoefte aan een samenhangende terugkoppeling. Daarmee wordt bedoeld dat het een logisch en sluitend geheel moet zijn waarin geen relevante zaken ontbreken. De check van de samenhang bestaat uit twee delen:

- Zijn alle bepalende zaken (de zaken die doorslaggevend zijn voor het eindoordeel) genoemd?
- Vormen de bevindingen een logisch en goed leesbaar geheel?

2.4.4 Formulering

De inschrijver heeft behoefte aan een duidelijke motivering van het oordeel. In de praktijk komt het voor dat voor intern gebruik of als geheugensteun bedoelde opmerkingen en bevindingen van de beoordelaars letterlijk overgenomen worden in de terugkoppeling. Omdat dit dan vaak staccato taalgebruik is, ontstaat het risico dat voor de inschrijver niet duidelijk is wat met de opmerking bedoeld wordt. Daarom moeten alle bevindingen eerst op leesbaarheid getoetst worden aan de hand van het volgende uitgangspunt:

Is voor een buitenstaander (bijvoorbeeld een rechter in geval van een geschil over de beoordeling) volstrekt helder wat een opmerking of bevinding inhoudt? Met andere woorden: is duidelijk wat er bedoeld wordt, ook als je niet bij de besprekingen van het beoordelingsteam hebt gezeten?

Hanteer voor de formulering de volgende uitgangspunten:

- Het is niet altijd nodig om bevindingen uitgebreid te motiveren: een meer uitgebreide motivering is alleen nodig als er veel aspecten aan de beoordeling van een bepaalde bevinding zitten.
- Belangrijk is dat de inschrijver uit de motivering kan halen hoe de beoordelingscommissie tot het oordeel is gekomen en wat hij volgende keer anders moet doen om tot een betere score te komen. Hoe de inschrijver de volgende keer tot een verbetering kan komen hoeft niet uitgelegd te worden; dat is aan de inschrijver zelf.
- In de motivering mag niet verwezen worden naar wat andere inschrijvers hebben gedaan; de motivering moet alleen over het aanbod van de inschrijver zelf gaan. Indien de inschrijver weinig (effectieve) maatregelen heeft aangeboden, kan eventueel wel opgemerkt worden dat andere (of effectievere) maatregelen mogelijk waren geweest om de doelstelling te bereiken, maar niet welke dat zijn.
- Bij een "10" is een hele uitgebreide uitleg niet nodig; de met redenen omklede vermelding dat de maatregelen en/of resultaten "zeer veel bijdragen en volledig SMART waren", is voldoende argumentatie voor een 10. Bij een 9 dient wel aangegeven te worden waarom het geen 10 was. Inschrijvers zijn altijd geïnteresseerd in wat ze de volgende keer nog kunnen verbeteren.

2.4.5 Toelichting/motivering hoe het cijfer tot stand is gekomen

Dit is een essentieel onderdeel van de terugkoppeling. In het formulier "Motivering Beoordeling voor Inschrijver" zijn (met verborgen tekst) aanwijzingen opgenomen hoe dit onderdeel het beste kan worden ingevuld. Vermeld hier:

- hoe alle bevindingen en argumenten hebben geleid tot het gegeven cijfer, waarbij ook aangegeven dient te worden welke argumenten het zwaarst wogen en via welke afwegingen het cijfer tot stand is gekomen.
- wat de finale afweging van de beschreven bevindingen is die voor het (sub)criterium als geheel tot de gegeven score heeft geleid.

Let er op dat de toelichting “sluitend” is en deze het cijfer zodanig onderbouwt dat de inschrijver niet met grote vragen blijft zitten. Enkele aanwijzingen (niet limitatief) om te helpen de toelichting sluitend te maken:

- In het geval van een score “9” dient de toelichting aan te geven waarom het geen “10” is;
- Een score “10” kan alleen worden gegeven indien uit de bevindingen blijkt dat het (sub)criterium op alle aspecten (bijna) perfect wordt beoordeeld;
- Wanneer er diverse positieve bevindingen zijn gegeven en er toch een score “6” wordt toegekend, dient de toelichting aan te geven wat de afweging is om de neutrale score te geven;
- In het geval van een score lager dan “6”, terwijl er toch ook positieve waarderungen zijn beschreven, moet worden aangegeven waarom de negatieve waarderungen uiteindelijk (veel) zwaarder wegen dan de positieve.

2.4.6 Motiveringen per inschrijver afronden

De procesbegeleider rondt de motiveringen per inschrijver af en deelt deze met de beoordelingscommissie. Indien in de afronding inhoudelijke vragen opkomen, dan legt hij/zij deze voor aan de beoordelaars en wordt in consensus het juiste antwoord gevonden.

2.5 Overwegingen ter afsluiting

De grootste valkuilen zijn om een beoordeling niet goed voor te bereiden en/of om de terugkoppeling onzorgvuldig dan wel te summier te motiveren. Een niet goed voorbereide beoordeling leidt tot eindeloze en vermoeiende discussies bij de consensusbesprekingen en een onzorgvuldige beoordeling of motivering kan leiden tot bezwaren. Als er eenmaal (terechte) bezwaren over de beoordeling of motivering zijn ingediend en een nieuwe motivering of zelfs een herbeoordeling noodzakelijk wordt, ontstaat vertraging en gaan alle inschrijvers de nieuwe motivering of de herbeoordeling onder het vergrootglas leggen. Het vertrouwen is dan weg en eigenlijk kan de aanbesteder het dan nooit meer goed doen. Voldoende tijd besteden aan de beoordeling en de terugkoppeling zorgvuldig motiveren zijn dan ook noodzakelijk om afbreukrisico's te verkleinen. De daarin geïnvesteerde tijd aan de voorkant betaalt zich aan de achterkant ruimschoots terug.