



RWS INFORMATIE

Handleiding beoordelen met M.A.R.K. (Meerkleurig Argumentatief ReferentieKader)

Een stappenplan voor inkopers en beoordelaars

Externe versie ter informatie voor aanbestedende diensten anders dan
Rijkswaterstaat

Uitgegeven door Rijkswaterstaat
 Inkoopcentrum GWW

Datum April 2023
Status Externe versie
Versienummer 1.3

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	7
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: Een score toekennen	10
1.3.1	Richtlijnen voor het bepalen van de score	10
2	Het beoordelingsproces	12
2.1	Stap 1: Beoordelingsteam 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	13
2.4	Stap 4: Terugkoppelen bij bekendmaken gunningsbeslissing	14
2.4.1	Verzamelen van de relevante motiveringen	14
2.4.2	Ordenen van de motiveringen	14
2.4.3	Samenhang	15
2.4.4	Formulering	15
2.4.5	Toelichting/motivering op het cijfer	15
2.4.6	Motiveringen per inschrijver afronden	16
2.5	Overwegingen ter afsluiting	16

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 MARK* helpt om:

- 1) de inschrijving te analyseren,
- 2) het overleg tussen de beoordelaars te vereenvoudigen, en
- 3) 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.

MARK staat voor Meerkleurig Argumentatief ReferentieKader. De MARK systematiek is opgebouwd uit meerdere stappen die een logisch onderling verband hebben. Indien slechts een gedeelte van de stappen wordt uitgevoerd of niet wordt uitgevoerd conform deze handleiding, dient de werkwijze niet aangeduid te worden als MARK systematiek.

De MARK systematiek gaat ervan uit dat de aanbesteding met gebruik van EMVI-BPKV wordt uitgevoerd. Voorts wordt uitgegaan van een BPKV-document waarin per BPKV-criterium de doelstellingen zijn beschreven en waarbij de volgende standaard aandachtspunten zijn opgenomen:

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

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

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

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

Een animatiefilmpje op de Rijkswaterstaat website licht de systematiek kort toe:

<https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/inkoopbeleid/aanbesteden/economische-meest-voordelige-inschrijving.aspx>

1 Beoordelen in 3 stappen: analyseren, waarderen, scoren

Beoordelen bestaat in feite uit drie stappen: analyse, waardering en scoretoekenning. *Analyse* (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*.

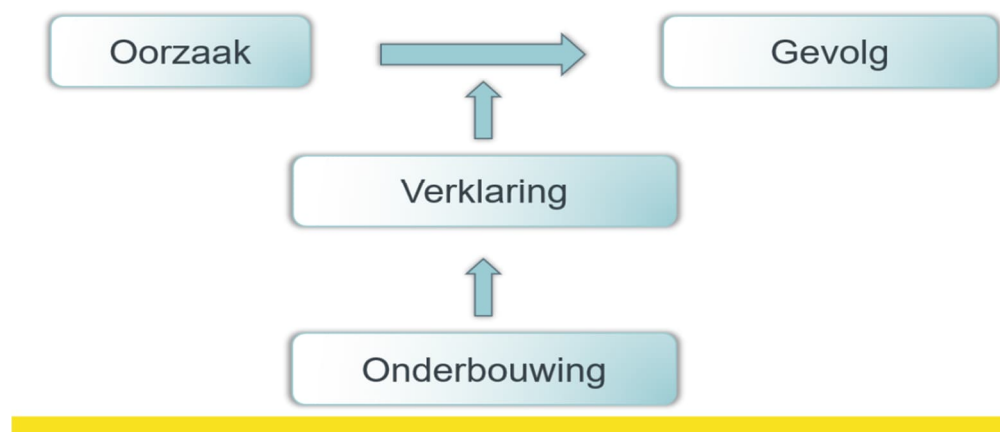
Dit hoofdstuk beschrijft deze drie stappen van het beoordelen. Het daarop volgende hoofdstuk beschrijft het proces van individueel en in consensus beoordelen, waarin de drie stappen zijn verwerkt.

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. De MARK systematiek gebruikt 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

theoretische/technische uitleg die algemeen van aard is en dus 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 (MARK).

1.1.3 Richtlijnen voor volledig en waarde vrij 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 waarderen (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 Indien digitaal gewerkt wordt, is het ook mogelijk om kleurmarkeringen aan te brengen in een PDF bestand.

1.2

Stap 2: Waardering

Na het doorlopen van stap 1 ligt er een goede basis voor de waardering (oordeel).

De waardering (stap 2) begint dus nadat de analyse (stap 1) is afgerond.

1.2.1 Het Beoordelingsformulier (Excel) voorbereiden

In de MARK systematiek kan als hulpmiddel gebruik worden gemaakt van een *Beoordelingsformulier* in Excel. Het Beoordelingsformulier ondersteunt de waardering per standaard BPKV aandachtspunt en wordt eerst project-specifiek gemaakt:

- Neem in de eerste drie kolommen de naam van het project en de BPKV-criteria en doelstellingen op (kopiëren uit het gedeelte over de BPKV criteria van de aanbestedingsleidraad).
- Kopieer het eerste blad van het *Beoordelingsformulier* totdat het aantal bladen gelijk is aan het aantal inschrijvingen.
- Geef elk blad de naam van een inschrijver (of een code, in het geval dat inschrijvingen geanonimiseerd worden beoordeeld).

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

Beoordeling aanbesteding project X	Naam inschrijver						
			Geef in de kolom hieronder omv kleuren en motivering aan de mate waarin maatregelen en resultaten bijdragen aan de doelstellingen	Geef in de kolom hieronder omv kleuren en motivering aan de mate waarin het aanbod SMART is	Geef in de kolom hieronder omv 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 (-) (ontbrekend, slecht, (slecht)), motivering				2,3,4,5,6,7,8,9,10
Criterium	Doelstelling	Door inschrijver voorgestelde maatregelen en resultaten				Eventuele opmerkingen beoordelaar, bijvoorbeeld wat niet door inschrijver	
<Naam (sub)criterium>	1.1 <Vol doelstelling in>						
	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"², achter elke maatregel of resultaat, in welke mate (niet of gedeeltelijk of ruim) de maatregel of het resultaat bijdraagt aan het behalen van de doelstelling. Dit kan worden aangegeven met de volgende tekens:

² Dit is het eerste standaard aandachtspunt bij de beoordeling van de BPKV-criteria.

0 = Draagt niet bij aan het behalen van de doelstelling
 + = Draagt gedeeltelijk bij aan het behalen van de doelstelling
 ++ = Draagt ruim bij aan 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**.
- 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 de aanbesteder daar echt last van zou 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.

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 het beoordelingsteam 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 tekst delen 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 scoretoekenning.

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 (draagt bij aan het bereiken van de doelstelling en tevens SMART), dan is er in principe sprake van een positieve waardering van die betreffende maatregel of resultaat. Is één of beide van deze kolommen geel, dan is er geen positieve waardering 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 een positieve waardering 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 bij de methode "Gunnen op waarde" in dat het betreffende aspect van de inschrijving bijdraagt aan een score hoger dan een 6 op het BPKV (sub)criterium. Indien een andere scoreschaal wordt gebruikt, bijvoorbeeld van 0 tot 3, waarbij "0" staat voor "geen meerwaarde", dan houdt een positieve waardering in dat het betreffende aspect van de inschrijving bijdraagt aan een score hoger dan 0 op het BPKV (sub)criterium.

De invloed van de derde kolom (onderbouwing) hangt af van de behoefte aan onderbouwing van het beoordelingsteam. Als een nieuwe onbekende techniek wordt aangeboden, zal onderbouwing noodzakelijk zijn om de maatregel positief te kunnen beoordelen. Als het beoordelingsteam 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 de bevindingen en de concept motivering in het Excel-formulier ontstaat voor elk (sub)criterium een overzicht van het effect van de aangeboden maatregelen en resultaten. 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 (voor alle maatregelen tezamen) en niet op maatregel- of resultaatniveau!

1.3.1 Richtlijnen voor het bepalen van de score

- Een maatregel heeft alleen een positief effect als hij naast een + of ++ voor de bijdrage aan de doelstelling ook een + of ++ voor SMART heeft gekregen.
- Uit het Excel formulier blijkt het effect van de afzonderlijke maatregelen. Indien er maatregelen bij zijn die met ++ zijn beoordeeld voor de bijdrage aan de doelstelling en die tevens met + of ++ zijn beoordeeld voor SMART, dan is dat een indicatie voor een hogere score. Indien maatregelen slechts beperkt bijdragen aan de doelstelling (+), en met + of ++ zijn beoordeeld voor SMART, dan is dat een indicatie voor een minder hoge score.
- De hoeveelheid maatregelen is niet relevant; enkele zeer goede maatregelen zouden een hoge score kunnen rechtvaardigen, maar een hoge score kan ook gerechtvaardigd zijn voor veel maatregelen die afzonderlijk slechts beperkt bijdragen maar die tezamen een zeer goed effect bereiken.
- Of bij een maatregel onderbouwing nodig is en, zo ja, of die onderbouwing voldoende is uitgewerkt, is aan de beoordelingscommissie. Dit kan invloed hebben op de score.
- De mogelijke scores moeten in de aanbestedingsleidraad zijn uitgelegd. Bij de methode "Gunnen op waarde" is de score een geheel cijfer, dus zonder decimalen. Bij een puntensysteem is de score een bepaald aantal punten. Het

beoordelingsteam kent per (sub)criterium een score toe die passend wordt geacht voor het betreffende BPKV-criterium.

2 Het beoordelingsproces

Het beoordelingsproces bestaat uit de volgende stappen:

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

2.1 Stap 1: Beoordelingsteam voorbereiden

Beoordelen kan zeer tijdrovend zijn. Hiertoe dient een realistische inschatting van de benodigde tijdsinvestering voor de beoordelingen te worden gemaakt en dient deze afgestemd te worden met relevante betrokkenen.

De leden van het beoordelingsteam dienen voldoende bekend en vaardig te zijn met de beoordelingssystematiek. Zo nodig oefenen zij vooraf met trainingsmaterialen om zich de benodigde vaardigheden eigen te maken.

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 wordt het gezamenlijk oordeel uitgewerkt.

Indien het beoordelingsteam dat wenst kan voor die uitwerking een nieuw *Beoordelingsformulier (Excel)* gebruikt worden dat nu gezamenlijk wordt 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. Daarbij wordt tevens aandacht besteed aan de motivering: is deze afdoende en begrijpelijk voor de inschrijver? Daarna werkt de inkoper aan de hand van het gezamenlijk ingevulde *Beoordelingsformulier (Excel)* de schriftelijke terugkoppeling voor de inschrijver verder uit. De beoordelaars reviewen het resultaat hiervan (de uitgeschreven terugkoppeling voor de inschrijver voor alle maatregelen en resultaten).

Indien het beoordelingsteam daartoe in staat denkt te zijn kan ook meteen de schriftelijke terugkoppeling voor de inschrijver voor alle maatregelen en resultaten worden opgesteld (zonder het invullen van een nieuw *Beoordelingsformulier* als tussenstap). 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 verwerkt de procesbegeleider

in de schriftelijke terugkoppeling voor de inschrijver, bij voorkeur voor alle beoordelaars zichtbaar op een groot scherm.

2.3.2 Motiveringen

Ongeacht welke van bovengenoemde manieren gekozen wordt (directe uitwerking van de motiveringen of met een tussenstap), zal bij het opstellen van de motiveringen veel aandacht besteed moeten worden aan de leesbaarheid. De 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;
- 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. Daarvoor kan het volgende format worden gehanteerd:

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 dragen niet/gedeeltelijk/in ruime mate bij aan het bereiken van de doelstelling(en), omdat <beschrijf de consensus mening van de beoordelaars>. <Eventueel: Omdat de maatregelen/resultaten niet bijdragen, 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;*

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:

Maatregel/resultaat <vul in> draagt <niet/gedeeltelijk/in ruime mate> bij aan het bereiken van de doelstelling(en), omdat <beschrijf de consensus mening van de beoordelaars>. <Eventueel: Omdat maatregel/resultaat niet bijdraagt, 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).

2.4 Stap 4: Terugkoppelen bij bekendmaken 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.

2.4.2 Ordenen van de motiveringen

Voor de terugkoppeling is 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 op elke

maatregel afzonderlijk in te gaan. 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 het beoordelingsteam 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.
- Aangezien de MARK systematiek uitgaat van een niet-relatieve beoordeling, mag in de motivering 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 uitstekende score 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 dan voldoende argumentatie. Bij een minder goede score dient wel aangegeven te worden waarom het geen optimale score was. Inschrijvers zijn altijd geïnteresseerd in wat ze de volgende keer nog kunnen verbeteren.

2.4.5 Toelichting/motivering op het cijfer

Dit is een essentieel onderdeel van de terugkoppeling. In de schriftelijke terugkoppeling voor de inschrijver dient dit te worden opgenomen. Vermeld hier:

- hoe alle bevindingen en argumenten hebben geleid tot de gegeven score, 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.

2.4.6 Motiveringen per inschrijver afronden

De procesbegeleider rondt de motiveringen per inschrijver af en deelt deze met het beoordelingsteam. 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. 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.