

Hoe scores goed omzetten in beoordelingen?

Goed scores in beoordelingen!

Het goed toepassen van interpoleren van scores blijkt lastig, het toepassen van relatieve scores onwenselijk. Als dat dan toch gebeurt, gaat het in de praktijk vaak mis. Een waarschuwing is op zijn plaats.

DRS. RINKE MEIJER EN DRS. RUUD PLU CPIM*

Het omzetten van een beoordeling in een score is veel minder eenvoudig dan het op het eerste gezicht lijkt, ook voor *kwantitatieve* elementen. Het bepalen van de grenzen (wanneer een minimum- en wanneer een maximum-score?) is vaak al lastig, maar doorgaans nog wel te doen. Maar hoe scoren we tussen de minimum- en maximumgrens, oftewel hoe gaan we om met het interpoleren van scores?

Interpoleren van scores

Voor kwalitatieve elementen is een mogelijkheid het maken van onderscheid tussen 'satisfiers' en dissatisfiers'. Voor satisfiers geldt dat een minimumscore wordt behaald wanneer aan de basisvoorwaarden wordt voldaan. Extra punten worden toegekend voor het beter voldoen aan de wensen. Voor dissatisfiers geldt dat iedereen die voldoet het maximum krijgt. Al naar gelang een offerte minder voldoet aan de wensen, worden minder punten toegekend. Op het eerste gezicht lijkt het toekennen van een score voor een kwantitatieve factor als prijs en levertijd niet moeilijk. Toch is dit zeker niet altijd het geval (zie voorbeeld 1).

Voorbeeld 1 laat zien dat de keuze voor een methode bepalend is voor de uitkomst. Toepassing van beide methoden leidt immers niet tot dezelfde uitkomsten. Bij methode 1 komt offerte C als winnaar uit de bus. Bij methode 2 is A

Dit is het derde artikel in een serie van vier over de onverwachte en ongewenste effecten tijdens het selectieproces in aanbestedingen. In het meinumnummer van Facto Magazine staat het onderwerp 'conditioneel inkopen' centraal.

de winnaar. Het is dus essentieel om de methode te kiezen, waarbij de uitkomsten die daaruit voortvloeien het beste passen bij de doelstellingen van de aanbesteding. De eerste methode gaat uit van een lineair verband tussen de prijs en score. Elke 100 euro verschil leidt tot eenzelfde aantal punten verschil.

Bij de tweede methode tikken prijsstijgingen in het begin harder door dan tegen de bovengrens. Het verschil tussen 3.800,- en 4.000,- euro levert vijf punten verschil in de score op. Eenzelfde verschil van 200,- maar dan tussen 6.800,- en 7.000,- euro levert slechts 1,6 punten verschil in score op. Wanneer de aanbestedende dienst indifferent is ten opzichte van prijsverschillen (en dus het prijsverschil tussen 3.800,- en 4.000,- euro gelijk waardeert als het verschil tussen 6.800,- en 7000,- euro is methode 1 geschikter. Methode 2 past beter wanneer dit niet het geval is en men juist lagere prijzen extra wil waar-deren.



Een ander illustratie met onbedoelde effecten van interpoleren is weergegeven in voorbeeld 2.

Bedenk dus altijd vooraf wat het gewenste effect is wat je wilt bereiken! Een goede methode om dit te doen, is het maken van een scenarioanalyse, waarbij de effecten van een beoordelingsmethodiek vooraf worden getoetst aan een aantal fictieve offertes. Aan de hand van de uitkomsten kan worden bepaald of het gewenste effect wordt bereikt.

Relatieve scores

Bij het beoordelen van offertes wordt veelvuldig gebruikgemaakt van relatieve scores. Dit houdt in dat vooraf geen referentiepunt wordt vastgesteld. Men wacht af tot de offertes zijn binnengekomen en stelt vervolgens vast dat de beste offerte op een bepaald criterium de hoogste score krijgt. De scores van de andere offertes worden daarna gereduceerd aan de beste offerte met de maximum score (zie voorbeeld 3).

'Met een ireëel bod kan de rangorde beïnvloed worden'

Een ander ongewenst effect ontstaat als de aanbieder met de laagste prijs een prijs offreert die gemiddeld meer dan een factor 2 lager ligt dan de financiële aanbiedingen van de overige aanbieders. We lichten de situatie toe met een voorbeeld:

	prijs	kwaliteit
offerte A	75	10
offerte B	150	37
offerte C	160	41
offerte D	170	45

Ook hier geldt weer dat de score op het aspect prijs wordt berekend met de formule: aantal punten = $100 - (50 * (\text{prijs} / \text{laagste prijs}))$. Offerte A heeft weer de beste prijs en scoort het maximaal aantal punten. Maar omdat de prijzen in de overige offertes minimaal twee keer zo hoog is, scoren offertes B, C en D op dit aspect geen punten. Gevolg is dat het aspect prijs voor die

Voorbeeld 1. Onbedoelde effecten van interpoleren

	Prijs in	Kwaliteit
Offerte A	4.000	60
Offerte B	4.500	70
Offerte C	4.600	71,5

In dit voorbeeld zijn prijs en kwaliteit even belangrijk. Bij een prijs van € 3.800 worden 100 punten toegekend, bij een prijs van € 7.600 zijn dit 50 punten.

Voor de tussenliggende bedragen zijn er twee mogelijkheden:

- Methode 1: aantal punten = $150 - (50 * (\text{prijs} / 3800))$
- Methode 2: aantal punten = $100 * (3800 / \text{prijs})$

Offerte	Score op prijs	Score op kwaliteit	Totaalscore	Positie
A	97,4	60	155,4	3
B	90,8	70	160,8	2
C	89,6	71,5	161,1	1

Uitkomst methode 1

Offerte	Score op prijs	Score op kwaliteit	Totaalscore	Positie
A	95	60	155,0	1
B	84,4	70	154,4	2
C	82,6	71,5	154,1	3

Uitkomst methode 2

Voorbeeld 2. Onbedoelde effecten van interpoleren

	Prijs (0,5)	Functionaliteit (0,4)	Levertijd (0,1)	Score
Offerte A	88 punten	84 punten	23 maart	83,6
Offerte B	80 punten	84 punten	5 februari	81,6
Offerte C	64 punten	88 punten	29 januari	77,2

Voor prijs en functionaliteit zijn maximaal 100 punten te behalen. Een levertijd tussen 1 januari en 1 februari = 100 punten; tussen 2 februari en 1 maart = 80 punten; tussen 2 maart en 1 april = 60 punten; na 1 april = 0 punten.

Op basis van de aangeboden offertes zal A de winnaar zijn. B scoort gelijk aan A op functionaliteit en verliest 4 punten op prijs. Dit wordt niet volledig gecompenseerd door de betere levertijd (2 punten) terwijl B bijna 7 weken sneller levert dan A.

Het verschil van zeven dagen levertijd tussen B en C weegt net zo zwaar als het verschil van zeven weken tussen B en A. Een andere vorm van interpoleren kan leiden tot gunning aan B.

aanbieders geen enkel onderscheidend vermogen meer heeft en dat de aanbieder B, C en D wel een heel hoge kwaliteit moeten leveren ten opzichte van offerte A om nog in aanmerking te kunnen komen van de opdracht. Het is duidelijk dat er in dit voorbeeld wederom sprake is van ongewenste effecten.

Conclusies

Feitelijk kan gesteld worden dat je iedereen kan laten winnen mits je de goede scoringsmethodiek kiest. Het is daarom niet voor niets dat bij Europese aanbestedingen de scoringsmethodiek vooraf bekend moet worden gemaakt. Maar het gevaar van onverantwoord hoog of laag inschrijven blijft bestaan. Theoretisch is het mogelijk een leverancier te vragen extreem laag te laten inschrijven om zich vervolgens te laten diskwalificeren. De situatie kan zelfs ontstaan dat een marktpartij die wil inschrijven een bevriende concullega vraagt met een extreem lage bieding in te schrijven om zo de eigen kansen te vergroten.

De mogelijke gevolgen zijn in de hier gegeven voorbeelden duidelijk geworden. Door een irreëel bod uit te brengen, kan de rangorde worden beïnvloed wanneer de inkopende organisatie niet goed in de gaten heeft tot welke ongewenste effecten dit kan leiden.

Wij zijn daarom van mening dat relatief scores voor zowel kwalitatieve als kwantitatieve criteria te allen tijde moet worden vermeden. Bij kwantitatieve aspecten moet de inkopende organisatie altijd zelf het referentiepunt bepalen en mag er geen enkele sprake zijn van beïnvloeding door andere offertes. Het referentiepunt kan een begroting of een beschikbaar budget zijn, maar de huidige kosten kunnen ook als uitgangspunt dienen. Er is veel mogelijk, mits er bij het bepalen van de score geen afhankelijkheid is tussen diverse offertes! «

* Rinke Meijer is consultant bij Significant, Ruud Plu is directeur bij Significant. Beide hebben uitgebreide ervaring met het uitvoeren en begeleiden van (Europese) aanbestedingen.

Voorbeeld 3. Gebruik van relatieve scores

	Prijs in €	Kwaliteit
Offerte A	100	10
Offerte B	150	37
Offerte C	160	41
Offerte D	170	45

Er zijn vier offertes ontvangen. De score op het aspect prijs wordt berekend met de formule: Aantal punten = $100 - (50 * (\text{prijs}/\text{laagste prijs}))$. Op kwaliteit kan maximaal 50 punten gescoord worden. De verhouding tussen prijs en kwaliteit is 50:50.

	Score op prijs	Score op kwaliteit	Eindscore
Offerte A	50	10	60
Offerte B	25	37	62
Offerte C	20	41	61
Offerte D	15	45	60

Offerte A heeft de beste prijs en scoort dus de maximale 50 ($100 - (50 * (50/50))$) punten. De andere offertes scoren minder punten. Wat nu als een van de volgende situaties ontstaat?

- » De offerte van A blijkt ongeldig te zijn, bijvoorbeeld omdat in de geoffreerde prijs niet alle elementen van het bestek zaten.
- » De aanbieder van offerte A trekt zich om moverende reden terug uit het inkooptraject.

Het gevolg is dat offerte B nu het goedkoopst is.

	Score op prijs	Score op kwaliteit	Eindscore
Offerte B	50	37	87
Offerte C	46,7	41	87,7
Offerte D	43,3	45	88,3

Terwijl offerte C de op een na beste offerte in het eerste voorbeeld is, is C niet de winnaar bij uitvallen van A. Offerte D komt nu als winnaar uit de bus. De oorzaak is natuurlijk duidelijk: door het uitvallen van A wordt de prijs van B het nieuwe referentiepunt. B scoort de maximale 50 punten. Het verschil tussen de prijs van D en B is in het tweede voorbeeld aanzienlijk kleiner dan wanneer A als referentiepunt wordt gekozen. B scoort 25 punten meer, B ruim 26 en C ruim 28 punten. Dit leidt tot een compleet andere rangorde en gunning aan D.

Er is in dit voorbeeld absoluut sprake van ongewenste effecten. Geen enkele inkopende organisatie zal beweren dat het logisch is, dat de in eerste instantie slechtste aanbieder plotseling de beste wordt. Maar nu we het mechanisme begrijpen, kan dat dan leiden tot onverantwoordelijk gebruik? Het antwoord is ja.