

Hoe gunningscriteria aan elkaar verbinden?

Wikken en wegen?

Er bestaat niet één perfecte methode voor het verbinden van criteria, die voor elke aanbesteding toepasbaar is. Daarom moet een inkoper zijn interne klant wegwijs maken en adviseren. Een korte opfriscursus.

IR. K.W.J. IDZENGA EN DRS. R.C. PLU CPIM*

Nadat in het kader van een aanbesteding de gunningscriteria (criteria op basis waarvan de inschrijvingen worden beoordeeld) zijn vastgesteld, moet worden bepaald op welke manier de verschillende criteria onderling aan elkaar verbonden worden. doorgaans 'afwegen' genoemd, maar dit is slechts een van de vele methoden. Hoe worden bijvoorbeeld kwalitatieve criteria vergeleken met kwantitatieve criteria? Hoeveel mag een week kortere levertijd kosten?

Er zijn drie soorten methoden om criteria aan elkaar te koppelen:

a. compensatorisch:

een slechte score op één criterium kan worden gecompenseerd door een goede score op een ander criterium;

b. niet-compensatorisch:

een slechte score op één criterium kan niet worden gecompenseerd;

c. semi-compensatorisch:

een slechte score op één criterium kan deels worden gecompenseerd.

Compensatorische methoden

Er bestaan vele compensatorische methoden. De gewogen factor score (GFS) is het meest bekend en wordt het meest gebruikt. Ook de value for money-methode is compensatorisch, waarbij de 'niet-prijs' criteria worden gedeeld door het criterium 'prijs'. De GFS is bekende kost. De verschillende stappen zijn:

1. ken gewichten toe aan de opgestelde criteria;
2. ken bij de beoordeling een score toe

- per criterium voor elke offerte;
3. vermenigvuldig de score per criterium met het gewicht van het betreffende criterium;
4. sommeer de gewogen scores per offerte;
5. gun de opdracht aan de offerte met de hoogste gewogen score.

Bij de meeste aanbestedingen waar op de economisch meest voordelige aanbidding wordt gegund, wordt deze methode gebruikt. Maar is het in alle gevallen wenselijk dat bijvoorbeeld een mindere kwaliteit gecompenseerd wordt door een lagere prijs? En is de invloed van extreme biedingen wel voldoende ingeperkt?

Toch zijn ook binnen deze methode varianten denkbaar die nauwelijks worden toegepast, maar wellicht beter

'Voer vooraf een simulatietoets uit om te zien hoe een methode uitpakt'

aan de doelstellingen voldoen. Waarom niet de gewogen scores per criterium vermenigvuldigen in plaats van sommeren? Het effect hiervan wordt weergegeven in de voorbeelden 1 en 2. Veel aanbestedende diensten gebruiken de GFS, soms zeer basaal (zie voorbeelden 1 en 2), soms wat geavanceerder zoals gunning op vast budget. Zo heeft de gemeente Tilburg recent het groot onderhoud aan wegen tegen een vooraf vastgestelde vaste aanneemsom aanbesteed. De inschrijver die het best scoorde op de gunningscriteria (dus niet op prijs!) kreeg de opdracht.

Serie

Dit is het tweede artikel van een serie van vier over de onverwachte en ongewenste effecten tijdens het selectieproces in aanbestedingen. Onderwerpen die in de komende nummers aan de orde komen zijn onder meer: relatieve beoordelingen, interpoleren van scores en conditioneel inkopen.

De methode is zo populair vanwege de eenvoud. Toch passen enkele kanttekeningen:

1. In hoeverre is compensatie gewenst en leidt dit tot een goed resultaat van de aanbesteding?

2. In hoeverre is het mogelijk om nauwkeurig gewichten te bepalen? Als dit niet het geval is, moet men zich afvragen of er niet sprake is van schijnnaauwkeurigheid?
3. Is weging het meest belangrijke aspect in de aanbesteding of dient de nadruk vooral te liggen op het toekennen van scores? (zie *Facto Magazine* januari/februari 2007)
4. Het koppelen van kwalitatieve aan kwantitatieve criteria gebeurt eigenlijk pas bij het bepalen van hoe de scores aan criteria worden toegekend (waarderingssystematiek).

Rekenvoorbeelden

Compensatorische methode

Drie inschrijvingen worden beoordeeld op drie criteria.¹ Zowel het gewogen totaal door sommeren als het gewogen totaal door vermenigvuldigen is gegeven (zie voorbeeld 1).

Inschrijver B heeft, zowel bij sommatie als bij vermenigvuldiging, de hoogste score behaald en zou daarmee de opdracht gegund krijgen. C zou met beide methoden als tweede eindigen en A als laatste.

In dit voorbeeld verschilt de uitslag van beide methoden niet. Waarom zouden we dan toch kiezen voor vermenigvuldiging van de gewogen scores? Een reden kan zijn om relatief lagere (of hogere) scores meer impact te geven in de einduitslag, zie voorbeeld 2. Hierbij is de score van B op het criterium levertijd niet 30 maar 20.

Nu verandert de uitslag wel. Bij het optellen van de gewogen scores wint B, bij het vermenigvuldigen wint C. Door de vermenigvuldiging van scores wordt het effect van een lagere (of hogere) score (op levertijd) namelijk versterkt in de gewogen totaalscore. Deze methode is daarmee goed bruikbaar bij aanbestedingen waar het wenselijk is om extreem positieve aanbiedingen te belonen en/of extreem slechte aanbiedingen te 'straffen'.

Niet-compensatorische methode

Uitgangspunt (zie voorbeeld 3) is dezelfde scores als in voorbeeld 1. De laagste (genormaliseerde) scores zijn onderstreept. Gewichten spelen bij de Maximin-methode dus geen rol.

Inschrijver C zou in voorbeeld 3 winnen, omdat de laagste score van C hoger is dan laagste scores van A en B. C heeft daarmee dus de 'minst zwakke schakel'.

Semi-compensatorische methode

Inschrijver B scoort het hoogst op de niet-prijs criteria (zie voorbeeld 4). In dit voorbeeld wordt een grens van 'voldo-

Criterium	Gewicht	Inschrijver A		Inschrijver B		Inschrijver C	
		score	gewogen	score	gewogen	score	gewogen
Prijs	0.6	29	17.4	36	21.6	35	21
Kwaliteit	0.3	22	6.6	44	13.2	33	9.9
Levertijd	0.1	36	3.6	30	3.0	34	3.4
Gewogen Totaal (gesommeerd)			27.6		37.8		34.3
Gewogen Totaal (vermenigvuldigd)			413.4		855.4		706.9

Voorbeeld 1

Criterium	Gewicht	Inschrijver A		Inschrijver B		Inschrijver C	
		score	gewogen	score	gewogen	score	gewogen
Prijs	0.6	29	17.4	36	21.6	35	21
Kwaliteit	0.3	22	6.6	44	13.2	33	9.9
Levertijd	0.1	36	3.6	20	2.0	34	3.4
Gewogen Totaal (gesommeerd)			27.6		36.8		34.3
Gewogen Totaal (vermenigvuldigd)			413.4		570.2		706.9

Voorbeeld 2

	Inschrijver A	Inschrijver B	Inschrijver C
	Score	Score	Score
Prijs	29	36	35
Kwaliteit	<u>22</u>	44	<u>33</u>
Levertijd	36	<u>30</u>	34

Voorbeeld 3

Criterium	Gewicht	Inschrijver A		Inschrijver B		Inschrijver C	
		score	gewogen	score	gewogen	score	gewogen
Prijs	n.v.t.	€ 100		€ 150		€ 147	
Kwaliteit	0.7	22	15.4	44	30.8	33	23.1
Levertijd	0.3	36	10.8	30	9	34	10.2
Gewogen Totaal (gesommeerd)			26.2		39.8 (80%=31.8)		33.3

Voorbeeld 4

ende goed' gehanteerd van 80 procent van de best scorende inschrijver (scores hoger dan 31.8) op niet-prijs criteria. A valt dus af en B en C worden beoordeeld op de laagste prijs. C heeft met € 147,- de laagste prijs en krijgt daarom de opdracht. «

¹ De wijze waarop de scores aan de criteria worden toegekend is in dit voorbeeld niet nader toegelicht. Dat neemt niet weg dat dit minstens zo belangrijk is als het toekennen van de weging aan de criteria.

Niet-compensatorische methoden

GFS biedt dus een oplossing voor extreme aanbiedingen. Maar wat als compensatie ongewenst is? Toepassing van niet-compensatorische methoden gebeurt in de praktijk nauwelijks. Voorbeelden van niet-compensatorische methoden zijn de Maximin-methode en de Lexicografische methode. De Maximin-methode hanteert het principe 'de keten is zo sterk als de zwakste schakel'. Met andere woorden: ten opzichte van de winnende offerte zijn alle andere offertes op tenminste één criterium slechter. Bij de Maximin-methode (zie voorbeeld 3) worden de volgende stappen doorlopen:

1. ken bij de beoordeling een score toe per criterium voor elke offerte;
2. bepaal voor iedere offerte de laagste (genormaliseerde) score ;
3. kies de offerte met de minst lage score.

De Maximin-methode wordt in praktijk nauwelijks gebruikt. Behalve door de beperkte bekendheid binnen inkoop Nederland heeft dit ook te maken met de werking. Gewichten van de criteria spelen in deze methode geen rol, iets dat voor veel inkopers niet denkbaar is. Toch zijn er situaties waarin de methode goed toepasbaar is:

- » er is geen verschil in het belang van de criteria (dan wel niet objectief vast te stellen);
- » er is sprake van een politiek gevoelige aanbesteding, waarbij 'zwakke plekken' niet zijn geoorloofd;

» de uitkomsten moeten breed acceptabel zijn, waarbij prijs minder een issue is.

Het effect van deze methode is dat slechte offertes met lage scores per definitie niet als eerste kunnen eindigen. Een partij moet dus overall (redelijk) goed scoren. Duikgedrag met prijs bijvoorbeeld (vaak met een slechte kwaliteit) heeft daarom geen effect. Het gaat immers om de minst slechte score. Verder is er geen discussie noodzakelijk over weging. Realiseer je ten slotte wel dat alleen wordt gekeken naar de minst slechte offerte, en niet naar de beste offerte!

Semi-compensatorische methoden

In de praktijk lijkt een combinatie van compenseren en niet-compenseren vaak wenselijk. Semi-compensatorische methoden worden daarom nog wel eens gebruikt. Een voorbeeld hiervan is dat een offerte op een aantal criteria (zonder het criterium prijs) een bepaalde minimale score moet behalen. Alle inschrijvingen die deze minimale score halen, worden vervolgens beoordeeld op de laagste prijs. Bij een E-reverse auction wordt deze methode regelmatig toegepast. Voorbeelden van semi-compensatorische methoden zijn 'het laagste acceptabele bod', de modified lowest acceptable bid en de Canadese methode.

Bij toepassing van het 'laagste acceptabele bod' zijn de stappen 1 tot en met 4 nagenoeg dezelfde als bij de GFS, met dat verschil dat er alleen naar de niet-prijs criteria wordt gekeken (prijs komt

TIP!

De verschillende methoden van het verbinden van criteria kunnen leiden tot verschillende uitkomsten. **Voer daarom eerst een simulatietoets uit.** Hiermee kan vooraf inzichtelijk worden gemaakt hoe de systematiek werkt en of er ongewenste effecten in zitten.

pas in stap 6 aan de orde). Daarna worden de volgende stappen doorlopen:

5. beoordeel welke offertes 'voldoende goed' scoren (bijvoorbeeld 70 procent van het maximale aantal te behalen punten);
6. kies uit die offertes de offerte met de laagste prijs.

Bij toepassing van de methode van 'modified lowest acceptable bid' worden dezelfde stappen doorlopen, maar wordt de maat voor 'voldoende goed' gekoppeld aan het beste kwalitatieve aanbod (de offerte die het hoogst scoort op de niet-prijs criteria). 'Voldoende goed' kan dan bijvoorbeeld gedefinieerd worden als een score van minimaal 80 procent van het beste kwalitatieve aanbod. Deze methode is uitgewerkt in voorbeeld 4.

De methode is vooral geschikt als het wenselijk is dat extreme biedingen op het criterium prijs beperktere invloed op beoordelingsuitslag hebben. Het gaat om de beste prijs voor een acceptabele kwaliteit. Hiermee wordt voorkomen dat teveel wordt betaald voor een te hoge kwaliteit (exceptionele kwaliteit wordt niet gehonoreerd). De inschrijver wordt op deze manier geprikkeld om ook bij een goede kwaliteit een scherpe prijs aan te bieden. Minder geschikt is de methode wanneer minimale kwaliteit moeilijk definieerbaar is. In dat geval kan wellicht de Maximin-methode uitkomst bieden, voor de beoordeling van de niet-prijs criteria. «

* Koen Idzenga is consultant bij Significant, Ruud Plu is director bij Significant; beiden hebben uitgebreide ervaring met het uitvoeren en begeleiden van (Europese) aanbestedingen

