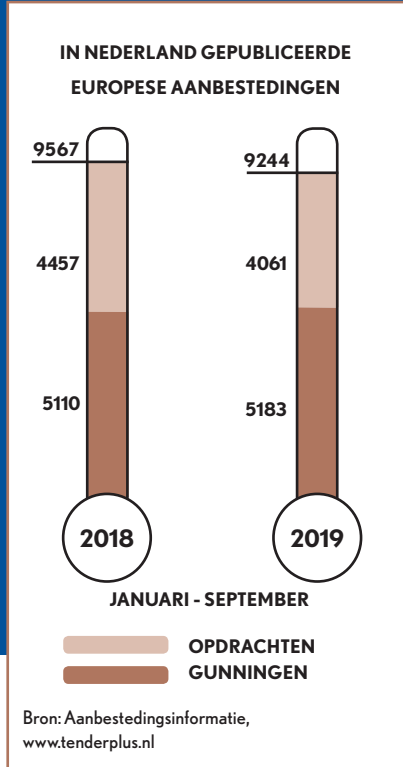


# TENDER 7

N I E U W S B R I E F

## TENDER THERMOMETER



Om de genoemde risico's te verkleinen, hebben wij bij Rijkswaterstaat een uniforme beoordelingssystematiek ontwikkeld die breed toepasbaar is bij EMVI-BPKV-aanbestedingen (EMVI staat voor Economisch Meest Voordeelige Inschrijving). In dit artikel wordt het probleem kort toegelicht en de systematiek en de opbrengsten daarvan op hoofdlijnen beschreven.

### Argumentatie: eeuwenoude oplossing voor eeuwenoud probleem

Beoordelaars met verschillende lezingen hebben te maken met een klassiek communicatieprobleem. Goed communiceren is te omschrijven als zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten. Babylonische spraakverwarringen onder beoordelaars vragen om een uniform interpretatiekader dat het verschil tussen bedoeling en begrip van tekst minimaliseert en aansluit bij de uitgangspunten van EMVI-BPKV. Het hier voorgestelde interpretatiekader komt voort uit de argumentatieleer van Aristoteles. Argumentatie is uitwisseling van argumenten via taal; een gestructureerde verbale interactie die mensen gebruiken om elkaar te overtuigen van

INDITNUMMER:

- 1 BPKV objectieverbaar toepassen 3 Strategische inkoop bij gemeente Zaanstad  
4 Oog voor elkaar hebben bij het traject Beter Aanbesteden 5 Meer impact op het resultaat  
6 DE ZAAK: Relatief motiveren blijft een absoluut probleem! 8 GEZIEN?!

## BPKV objectieverbaar toepassen

### Inschrijvingen beoordelen met behulp van argumentatie

Tijdens het maken van consensusbeoordelingen blijken beoordelaars dikwijls verschillende lezingen te hebben van dezelfde inschrijving. Gesprekken binnen het beoordelingsteam verlopen hierdoor moeizaam en inschrijvers voelen zich onbegrepen door de terugkoppeling op hun inschrijving. Nog erger: mogelijk gaat de opdracht hierdoor niet naar de inschrijver die feitelijk de Beste Prijs-Kwaliteit Verhouding (BPKV) biedt. Hoe kan een aanbestedende dienst hier effectief mee omgaan?

hun standpunten. Hoe dit precies werkt bij aanbestedingen blijkt uit een eenvoudig argumentatiemodel dat de universele basisstructuur weergeeft van alle soorten argumentatie.<sup>1,2</sup>

### Analyse: de argumentatiestructuur van inschrijvingen

Het beoordelingsproces in een aanbestedings-traject is gebaat bij een analyse van inschrijvings teksten met behulp van de universele argumentatiestructuur.<sup>3</sup> Beoordelaars kunnen zo de tekststructuur van een inschrijving expliciet maken, resulterend in een uniforme interpretatie. Hoe dit werkt, blijkt uit het hiernavolgende voorbeeld. Dit betreft een deel van een inschrijving op een fictieve aanbesteding voor de aanleg van een tunnel: *'Wij passen onderwaterbeton toe bij het aanbrengen van de tunnelbak. Zo treedt er geen zetting in de bodem op als gevolg van onze werkzaamheden. Door gebruik van onderwaterbeton is het onnodig om grondwater te onttrekken aan de bodem, waardoor de daarmee vaak gepaard gaande zetting in de bodem niet op zal treden. Dit blijkt uit CUR-Aanbeveling 077 "Rekenregels voor ongewapende*

*onderwaterbetonvloeren", in opdracht van CROW.'* Figuur 1 bevat een visuele weergave van de argumentatiestructuur van deze inschrijvingstekst. De tekst is ingedeeld in de verschillende standaardbeweringen waaruit de universele argumentatiestructuur bestaat. Elke aparte bewering in deze structuur staat in een eigen kader. De pijlen geven de relaties weer tussen de beweringen; de bewering waar een pijl vandaan komt geldt als 'bewijs' voor dat waar de pijl naar wijst. De woorden bij de pijlen zijn 'signaalwoorden' die helpen bij het expliciet maken van de gehanteerde argumentatiestructuur. De woorden bij de kaders geven per bewering de generieke functie in de argumentatiestructuur weer. De in kaart gebrachte structuur, verder zichtbaar gemaakt door de kleuren en onderstreping, helpt beoordelaars met uitzoemen uit de details van de inschrijvingstekst. Tegelijk brengt hij focus aan op die delen van de tekst die van belang zijn bij het toekennen van een score. Beoordelaars brengen met behulp van *highlighters* de drie kleuren aan in de tekst. Eventueel onderstrepen zij ook zinnen zoals die in het voorbeeld (de verklaring). Vervol-

gens focussen zij alleen op die delen van de tekst die ze een kleur hebben gegeven.

De argumentatiestructuur van inschrijvingen interpreteert de (groene) *prestatie* als de uiteindelijke bewering die de inschrijver aannemelijk wil maken. Hij geeft antwoord op de vraag: *wát draag je bij aan het project?* – een concrete bijdrage aan een (project)doelstelling. Het primaire argument dat inschrijvers daar typisch voor aanvoeren is een beschrijving van de (roze) *aanpak*: het antwoord op de vraag: *hóe ga je de prestatie realiseren?* Aanpak is de ‘oorzaak’ van de prestatie. Deze kan bestaan uit een techniek, materiaal, materieel, inzet van bepaalde personen, principes of werkwijzen, enzovoort. Vervolgens kán een inschrijver ook een *verklaring* geven voor het oorzakelijke verband tussen aanpak en prestatie. Dit geeft dan antwoord op de vraag: *waaróm ga je de prestatie op die manier realiseren?* Al komt een dergelijke verklaring in een minderheid van de gevallen voor, het is het centrale element van de universele argumentatiestructuur. Het geeft als het ware de garantie dat op basis van het gegeven argument (aanpak) mag worden gesteld dat de conclusie of het standpunt (prestatie) aannemelijk is. De verklaring is typisch een generieke bewering die een universele waarheid verwoordt. Daarin verschilt het van aanpak en prestatie, welke juist projectspecifiek zijn. De (gele) *onderbouwing* tot slot geeft antwoord op de vraag: *hoe wéét je dat het zo werkt?* in de vorm van verifieerbaar bewijs dat de wetmatigheid van de verklaring klopt. Hiermee onderbouwt de inschrijver zijn expertise die in de (expliciete of impliciete) verklaring enkel verondersteld is. Ook maakt hij zo met een niet-technisch of niet-theoretisch argument (verder) aannemelijk dat de voorgestelde aanpak daadwerkelijk tot de aangeboden prestatie kan leiden. Hiervoor gebruiken inschrijvers typisch verwijzingen naar referentieprojecten, gepubliceerde analyses of literatuur, of resultaten van uitgevoerde computersimulaties.

## Evaluatie: is de argumentatie overtuigend?

Nadat de beoordelaar de kleuren en mogelijke onderstrepingen heeft aangebracht in de inschrijvingstekst, is hij uiteraard nog niet klaar. Wel heeft hij een *waardevrije analyse* van de inschrijving kunnen maken. Een ‘slechte’ onderbouwing heeft hij immers ook geel gemaakt. Zo zorgt hij ervoor dat interpretatie (*analyse*) en oordeelsvorming (*evaluatie*) gescheiden blijven, wat het verdere beoordelingsproces eenvoudiger en robuuster maakt. Na analyse volgt evaluatie: waarderingen toekennen aan de gekleurde argumenten, in het licht van de gunningscriteria en bijbehorende aandachtspunten.

Om de uniformiteit van beoordelingen te borgen, verdient het de aanbeveling om met gestandaardiseerde aandachtspunten te werken, ongeacht projectspecifieke gunningscriteria. Hierbij valt te denken aan de volgende drie: de mate waarin het aanbod (1) bijdraagt aan de doelstelling (behorende bij het criterium); (2) SMART is geformuleerd; (3) is onderbouwd. Na de analyse met de kleurtjes is de verdere beoordeling aan de hand van deze aandachtspunten overzichtelijk. De beoordelaar kan dankzij het onderscheid tussen aanpak en prestatie kritischer nagaan wat de mogelijke bijdragen van een aanbod kunnen zijn aan de doelstelling(en) van het project. Ook bij het beoordelen of een aanbod SMART is geformuleerd maakt hij relevant onderscheid tussen aanpak en prestatie (bijvoorbeeld: is de *aanpak* Specifiek omschreven en is de *prestatie* Meetbaar?). En om te bepalen in welke mate de haalbaarheid van een prestatie is onderbouwd met niet-technische argumenten, loopt hij enkel de geel gemarkeerde zinnen na.

## Toepassing en opbrengst voor de inkooporganisatie

De ervaringen met deze beoordelingssystematiek wijzen uit dat beoordelen voor beoordelaars en procesbegeleiders eenvoudiger wordt.<sup>4</sup> Het gebruik van de kleuren creëert voor beoordelaars overzicht in de inschrijvingsteksten. Procesbegeleiders maken er gebruik van tijdens consensusdiscussies, door beoordelaars bijvoorbeeld te vragen: ‘*Wat heb jij dan precies geel gemaakt?*’ en voorkomen daarmee dat er (te ver) langs elkaar heen wordt gepraat. De focus op *onderbouwingen* maakt de beoordeling minder afhankelijk van de subjectieve ervaringen van de beoordelaars met de aangeboden aanpak. Ook inschrijvers reageren positief, omdat de systematiek helder gestructureerde terugkoppelingen oplevert waar ze van kunnen leren voor volgende

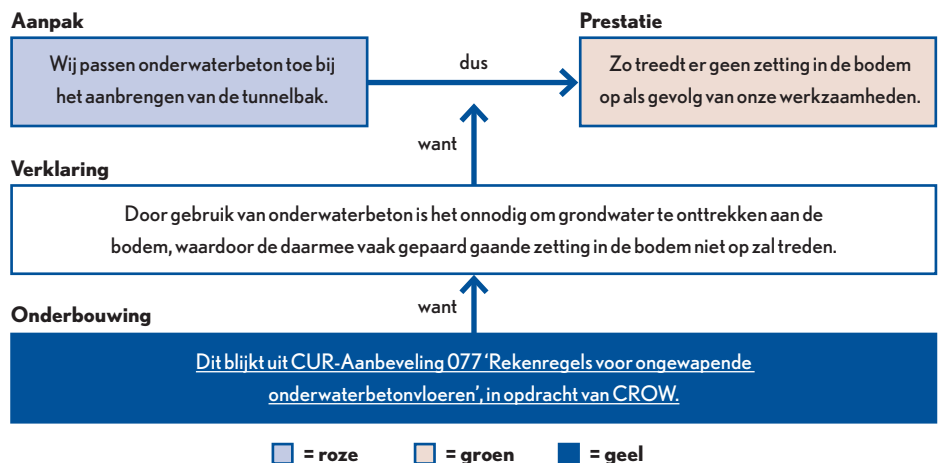
tenders. Zo worden zij ook uitgedaagd om duidelijk te maken (en te onderbouwen!) welke prestaties hun werk nu precies oplevert.

De systematiek helpt voorts bij het consistent en uniform toepassen van de principes van EMVI-BPKV wanneer de aanbestedende dienst doorlopend meerdere projecten uitvraagt via uiteenlopende inkopers en projectteams. Door middel van beoordelingsformulieren die de argumentatiestructuur in praktijk brengen, invulformulieren voor procesbegeleiders om een geobjectiveerde terugkoppeling voor inschrijvers te verzorgen, en trainingen in het gebruik van deze instrumenten, is de systematiek gecontroleerd in te zetten in de inkooporganisatie. En worden Babylonische spraakverwarringen in het aanbestedingstraject gereduceerd.

dr. L.V. Laureij  
Rijkswaterstaat

## Noten

1. Laureij, L.V., 2013. Supply Chain Contracting as Disagreement Management: Institutionalizing Procurement Practice through Communication Design. (Unpublished doctoral dissertation.) Rutgers, The State University of New Jersey, New Brunswick, NJ.
2. Toulmin, S.E., 2003. The Uses of Argument. Cambridge University Press, Cambridge, UK; New York, NY. (Original work published 1958.)
3. Laureij, L.V., Santema, S.C., 2016. Procurement Argumentation: Conceptualising a New Meta-Model. Paper presented at the annual conference of the International Purchasing and Supply Education and Research Association (IPSER), Dortmund, DL.
4. Bij Rijkswaterstaat wordt de beoordelingssystematiek ingezet in het inkoopdomein van grond-, weg- en waterbouw. Voordat de systematiek in de aanbestedingen van Rijkswaterstaat is doorontwikkeld heeft de auteur deze als consultant ingezet bij inkopen door andere aanbesteders, van facilitaire services, ICT en zorg.



Figuur 1. Argumentatiestructuur van een fictieve inschrijving ten behoeve van de aanleg van een tunnel.