



PASSEND BEOORDELEN

TIM VAN DER ZANDE
PSI B.V.

Passend beoordelen

Een onderzoek naar een wijze waarop er nog beter – per onderwerp of aanbesteding – passend een beoordelingssystematiek toegewezen kan worden

Auteur:	Tim van der Zande
Studentnummer:	344351
Toets:	TH Thesis Werkstuk W T.HBS.37178
Opdrachtgever:	PSI B.V. Wipstrikkerallee 95 8023 DW, Zwolle
Contactpersoon:	mw. R. Heeringa
Opleiding:	Hospitality Business School Facility Management Saxion Hogeschool Deventer
1 ^e examiner:	dhr. R. Sueters
2 ^e examiner:	dhr. M. Geerdink
Onderzoeksdocent:	mw. A. van der Mey
Plaats en datum van uitgave:	Zwolle, 09 juni 2017

Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt mijn thesis, het afrondende onderdeel van mijn studie Facility Management. Deze thesis is geschreven in de periode van februari tot juni 2017 en is geschreven als een onderzoeks- en adviesrapport aan PSI B.V.

Ik wil graag alle collega's van PSI, in het bijzonder mw. Heeringa & mw. Abbink, bedanken voor alle adviezen, de begeleiding en de open houding en gezellige sfeer binnen het bedrijf gedurende het traject van deze thesis. Door deze open houding heb ik mij gedurende deze periode altijd welkom gevoeld, zowel op kantoor als tijdens de nevenactiviteiten. Dit heeft er voor gezorgd dat ik niet alleen mijn deskundigheid op het gebied van het onderwerp van mijn thesis heb kunnen ontwikkelen, maar ook mijn algehele inkoopkennis heb kunnen vergroten.

Ik wil graag dhr. prof. dr. Telgen bedanken voor het schetsen van de theoretische achtergrond voor dit onderzoek en het vrijmaken van zijn tijd voor mijn interview.

Verder wil ik graag mijn examinatoren, dhr. Sueters en dhr. Geerdink, bedanken voor de deskundigheid, feedback en de beoordelingen. Hierbij speciaal dank voor dhr. Sueters voor de actieve begeleiding en het helpen zoeken naar de juiste insteek en richting tijdens het opzetten en gedurende de loop van dit onderzoek.

Als laatste wil ik graag mijn vriendin, mijn zus en mijn moeder bedanken voor de hulp rondom dit thesistraject.

Afsluitend hoop ik dat het geschreven advies een waardevolle toevoeging is aan de dienstverlening van PSI.

Zwolle, 9 juni 2017.

Tim van der Zande

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is geschreven voor PSI B.V. (hierna PSI). PSI is een inkoop- en aanbestedingsadviesbureau gevestigd te Rotterdam en Zwolle. PSI is continu op zoek naar manieren om zichzelf te verbeteren qua dienstverlening en heeft de wens om te groeien als bedrijf. Klanten beoordelen PSI momenteel al met een ruime voldoende dus vanuit het perspectief van de klant is er geen 'probleem'. Toch streeft PSI naar een nog betere dienstverlening. Het centrale vraagstuk van deze thesis komt voort uit die zoektocht naar verbetering van dienstverlening en luidt: Hoe kan er een praktische toepassing ontwikkeld worden die per aanbesteding of onderwerp de best passende beoordelingssystematiek realiseert?

Het adviesdoel van deze thesis is om een advies uit te brengen over op welke wijze PSI haar verschillende aanbestedingstrajecten kan uitvoeren met behulp van de best passende beoordelingssystematiek. Deze thesis adviseert PSI op strategisch niveau of en hoe een praktische toepassing kan bijdragen aan het passend toewijzen van een beoordelingssystematiek en hoe de desbetreffende oplossing in de organisatie geplaatst moet worden aan de hand van een implementatieplan en Plan Do Check Act-cyclus.

Om dit adviesdoel te kunnen bereiken is er een onderzoeksdoel opgesteld. Het doel van het onderzoek is om te achterhalen wat de definitie van een passende beoordelingssystematiek is en of een praktische toepassing of een hulpmiddel zou kunnen bijdragen aan het passend toewijzen van een beoordelingsmethodiek.

Op basis van deze centrale vraagstelling en het advies- en onderzoeksdoel zijn er een aantal hoofd- en deelvragen opgesteld, namelijk:

1. Wat zijn de huidige gebruikte beoordelingssystematieken?
 - Wat zijn de bestaande ontwikkelingen op het gebied van de beoordelingstools en beoordelingssystematieken?
 - Wat zijn de belangrijkste onderdelen binnen de beoordelingssystematieken?
2. Wat is er nodig om per onderwerp of aanbesteding een passende beoordelingssystematiek toe te wijzen?
 - Wat wordt er onder een passende beoordelingsmethodiek verstaan?
 - Welke hulpmiddelen zijn er momenteel om een beoordelingssystematiek toe te wijzen?
 - Wanneer is een beoordelingsmethodiek passend toegewezen?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden en PSI te kunnen voorzien van een op feiten gebaseerd advies is er allereerst een theoretisch kader opgesteld. In dit theoretisch kader worden de kernbegrippen van dit onderzoek gedefinieerd. De kernbegrippen van dit onderzoek zijn: beoordelingssystematiek, soorten beoordelingssystematieken en onderwerpen van aanbestedingen. Er is voor deze kernbegrippen gekozen om een theoretische achtergrond op te bouwen voor de onderzoeker en om de verschillen tussen de theorie en de praktijk te kunnen analyseren.

Na het literatuuronderzoek volgt het veldonderzoek. Het veldonderzoek voor deze thesis bestaat uit verschillende diepte interviews met medewerkers van PSI en een autoriteit op het gebied van inkoop en beoordelingssystematieken. Deze diepte interviews zijn gehouden aan de hand van interviewguides. De interviewguides zijn ontstaan door de kernbegrippen uit verschillende stukken literatuur te operationaliseren en te kijken naar wat de informatiebehoefte is om een onderbouwd antwoord te kunnen geven op de verschillende onderzoeksvragen.

Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd om de verschillende aspecten van de beoordelingssystematieken toe te lichten. Tijdens de analyse van de interviews is duidelijk geworden dat de respondenten het in grote lijnen met elkaar eens zijn over alle onderdelen maar dat er in de details soms nog wat verschil zit. Op basis van de input van de respondenten kan er geconcludeerd worden dat de ontwikkelingen die te maken hebben met beoordelingssystematieken en -tools vooral zitten in de onderdelen die er voor en na komen gedurende het aanbestedingstraject, zoals de opkomst van bijvoorbeeld geïntegreerde contractvormen en Best Value Procurement. Er waren echter geen noemenswaardige ontwikkelingen op het gebied van beoordelingsmethodieken zelf te vinden. Wanneer de respondenten gevraagd werd naar de beoordelingsmethodieken in onderdelen op te delen kwam er een vrij eenduidig antwoord naar voren, namelijk: een deel prijs en een deel kwaliteit. Uitzonderingen hier op zijn de methodieken die prijs of kwaliteit niet meenemen zoals het beoordelen op de laagste prijs. Veel gebruikte methodieken binnen PSI zijn dan ook methodieken die zowel prijs als kwaliteit meenemen: de gewogen factor methode, gunnen op waarde en de beste prijs/kwaliteit verhouding. Buiten deze methodieken worden ook de methodieken met alleen een prijs- of kwaliteitsaspect nog gebruikt volgens de respondenten, zoals: laagste prijs, laagste kosten en laagst acceptabel bod. Er zijn nog meer toe te passen methodieken maar daar is het merendeel van de medewerkers van PSI niet mee bekend.

Om het adviesdoel te kunnen vervullen moest er ook bepaald worden wat een passende methodiek is. Dit is door de respondenten verwoord als: een passende methodiek is een methodiek die het beste aansluit bij de doelstellingen van de inkopende partij, die leidt tot de winnaar die ook de beste offerte heeft ingediend, die past bij welke inschrijvingen er verwacht worden en de huidige situatie en ontwikkelingen in acht neemt. En deze passende methodiek is passend toegewezen als er een offerte en contract uit komt wat passend is bij hetgeen wat uitgevraagd is en waar de opdrachtgever zowel financieel als kwalitatief tevreden mee is.

De hier voor gaande eisen meenemend kan er geconcludeerd worden dat de huidige hulpmiddelen en rekenbladen eigenlijk onvoldoende informatie bieden om direct bij te kunnen dragen aan het passend toewijzen van een beoordelingsmethodiek. Dit wordt door de respondenten bevestigd. Om een hulpmiddel te creëren wat hier wel direct aan bij kan dragen wordt er geadviseerd allereerst alle informatie over de methodieken die intern beschikbaar is te centraliseren. Deze informatie zal verwerkt moeten worden in een document wat aan de hand van verschillende evaluatierondes zal moeten worden getoetst op werkbaarheid voor de medewerkers en of het voldoende ondersteuning biedt en compleet genoeg is om te gebruiken. Dit hulpmiddel bevat, wanneer het volledig uitgewerkt is, een referentiekader met voor- en nadelen van de verschillende methodieken op basis van praktijkervaring van de adviseurs als intern hulpmiddel. Ook bevat het hulpmiddel een beknopte uitleg van de methodieken als hulpmiddel voor opdrachtgevers en marktpartijen om de beoordelingsmethodieken duidelijk te kunnen maken aan hen. Dit hulpmiddel zal daarmee bij moeten kunnen dragen aan het – per onderwerp en aanbesteding – passend toewijzen en toepassen van beoordelingsmethodieken. Om het hulpmiddel te borgen dienen ontwikkelingen en toepassingen van de verschillende beoordelingsmethodieken en daar aan verwante zaken structureel gerapporteerd te worden en wordt er geadviseerd zoveel mogelijk plenair te bespreken en te evalueren.

Naast het advies kwamen er aan de hand van de interviews nog een aantal andere verbeterpunten naar voren. De respondenten gaven aan dat ze verbeterpunten zien op het gebied van: evaluatie met de markt, het meer bewustwording creëren bij de opdrachtgevers van de bijdrage die geleverd kan worden bij het bereiken van de projectdoelen en de mogelijkheid tot verbetering bij de keuze voor schaalverdeling. Hierover wordt echter in deze thesis geen uitgebreid advies gedaan aangezien het niet direct aan het onderwerp van de thesis verbonden is, het wordt de opdrachtgever slechts ter attentie gebracht.

Inhoud

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	8
1.1. Achtergrondinformatie en aanleiding.....	8
1.2. Relevantie	8
1.3. Managementvraagstuk	8
1.4. Adviesdoel	9
1.5. Onderzoeksdoel en -vraag	9
1.6. Wettelijk kader	10
1.7. Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1. Zoekmethodiek	11
2.1.1. Beoordeling zoekresultaten	11
2.1.2. Kernbegrippen en zoekwoorden	11
2.2. Literature review	12
2.2.1. Beoordelingssystematiek bij aanbestedingen.....	12
2.2.2. Soorten beoordelingssystematieken	13
2.2.3. Onderwerpen van aanbestedingen	15
3. Methodologische verantwoording.....	16
3.1. Algemeen.....	16
3.2. Veldonderzoek.....	16
3.2.1. Onderzoeksstrategie.....	16
3.2.2. Waarnemingsmethode en meetinstrument	17
3.2.3. Onderzoekseenheid.....	17
3.2.4. Methode van data-analyse	17

4.	Resultaten veldonderzoek	18
4.1.	Analyse onderzoeksresultaten beoordelingssystematieken algemeen, gebruikte methodieken en ontwikkelingen	18
4.1.1.	Definitie, doel en onderdelen van een beoordelingssystematiek	18
4.1.2.	Gebruikte methodieken	18
4.1.3.	Ontwikkelingen	19
4.2.	Analyse onderzoeksresultaten passend beoordelen en hulpmiddelen	20
4.2.1.	Definitie van een 'passende' beoordelingsmethodiek	20
4.2.2.	Hulpmiddelen	20
4.2.3.	Wanneer is er passend toegewezen	21
4.2.4.	Benodigdheden om passend toe te wijzen	21
4.3.	Analyse onderzoeksresultaten verbeterpunten	22
4.3.1.	Verbeterpunten voor PSI	22
4.4.	Visualisatie van onderzoeksresultaten	24
5.	Conclusies	26
5.1.	Ontwikkelingen	26
5.2.	Onderdelen van de beoordelingssystematieken	26
5.3.	Gebruikte systematieken	27
5.4.	Passende beoordelingsmethodiek	28
5.5.	Hulpmiddelen	28
5.6.	Benodigdheden om passend toe te wijzen	29
5.7.	Eindconclusie	29
6.	Reflectie op validiteit en betrouwbaarheid	30
6.1.	Begripsvaliditeit	30
6.2.	Interne validiteit	30
6.3.	Externe validiteit	31
6.4.	Betrouwbaarheid	31
7.	Advies	32
7.1.	Advies inleiding	32
7.2.	Beantwoording adviesvraag	32
7.2.1.	Samenvatting conclusies	32
7.2.2.	Samenvatting verbeterpunten	33

7.2.3.	Beantwoording adviesvraag.....	33
7.2.4.	Inrichting adviesdeel.....	34
7.3.	Criteria, advies en overige aanbevelingen	34
7.3.1.	Criteria.....	34
7.3.2.	Advies	34
7.3.3.	Beoordeling advies aan de hand van opgestelde criteria	37
7.3.4.	Overige verbeterpunten & relatie tot advies.....	38
7.4.	Haalbaarheid.....	39
7.4.1.	Organisatorische haalbaarheid.....	39
7.4.2.	Financiële haalbaarheid	39
7.5.	Implementatie	41
7.6.	Relevantie advies voor probleemstelling	44
7.7.	Conclusies met betrekking tot het advies.....	45
8.	Nawoord.....	46
8.1.	Reflectie op eigen handelen.....	46
8.2.	Reflectie op de waarde van de thesis	47
	Bibliografie.....	48
	Bijlage I – AAOCC-criteria	50
	Bijlage II – Operationalisering beoordelingssystematiek.....	55
	Bijlage III – Operationalisering soorten beoordelingssystematieken.....	56
	Bijlage IV – Beoordelingssystematieken PIANOo	57
	Bijlage V – Alternatieven voor puntenmodellen of gunnen op waarde.....	58
	Bijlage VI – Beoordelingssystematieken PSI.....	59
	Bijlage VII – Interviewguide dhr. Telgen	64
	Bijlage VIII – Interviewguide praktijkgericht veldonderzoek	70
	Bijlage IX – Gecodeerde transcripties.....	74
	Bijlage X – Codeboom	75

1. Inleiding

Het eerste hoofdstuk van deze thesis is een korte inleiding. In deze inleiding wordt onder andere de opdrachtgevende organisatie omschreven, wat de aanleiding voor het onderzoek is, welke managementvraag daar uit voort gekomen is en welke hoofd- en deelvragen daar uit zijn gekomen.

1.1. Achtergrondinformatie en aanleiding

PSI B.V., hierna genoemd PSI, begeleidt en adviseert organisaties in de publieke sector bij inkoop- en aanbestedingsprojecten. Dit kunnen zowel simpele vragen als complexe trajecten zijn in sectoren zoals gemeenten, onderwijs, provincies en waterschappen (PSI B.V., s.d.). Bij die inkoopacties en aanbestedingen hoort de beoordeling van inschrijvingen van verschillende potentiële leveranciers. Er wordt beoordeeld op vlakken zoals prijs, kwaliteit, expertise, etc. Momenteel wordt er bij deze beoordeling gebruik gemaakt van een van de gestandaardiseerde beoordelingssystematieken, zonder veel onderzoek naar andere mogelijkheden.

PSI heeft de visie dat inkoop voor een passend contract zorgt en contractmanagement het succes van een contract bepaalt (PSI B.V., s.d.). PSI streeft er naar een passende oplossing voor elk bedrijf te realiseren, met de nadruk in dit geval op passend. PSI wil elke klant maatwerk kunnen leveren en een zo goed mogelijke oplossing bieden. Hier valt dus ook een bij de vraag en wens van de klant passende beoordelingssystematiek die wegingsfactoren indeelt op een manier die past bij de desbetreffende opdracht.

De klanten van PSI zijn tevreden over de huidige werkwijze maar PSI wil haar dienstverlening continu verbeteren. Een onderdeel van deze ontwikkeling is dat ze op zoek zijn naar een manier waarop er meer passend een beoordelingssystematiek toegepast kan worden dan in de huidige situatie. Er is dan ook geen sprake van een echt 'probleem', maar meer een zoektocht naar een manier waarop er extra toegevoegde waarde gecreëerd kan worden met en door de dienstverlening die PSI levert.

PSI wil over gaan van een gestandaardiseerde aanpak van de beoordeling naar een meer passende en bij het onderwerp en de aanbesteding aansluitende aanpak en daarmee door groeien naar een nog betere dienstverlening.

1.2. Relevantie

Er is voor PSI momenteel nog geen duidelijke richtlijn welke beoordelingssystematiek nou het best gebruikt kan worden in welke situatie en welke hulpmiddelen daar bij gebruikt kunnen worden. Dit onderzoek probeert daar invulling aan te geven door te kijken wat hier de beste opties voor zijn. De uitkomst van dit onderzoek moet PSI een handreiking geven tot een herinrichting van het proces waarin beoordelingssystematieken toegewezen worden.

1.3. Managementvraagstuk

Vanuit PSI kwam de volgende 'probleemstelling' naar voren:

"Het gaat om het mogelijk ontwikkelen van een nieuwe systematiek óf een tool die we kunnen gebruiken om – per aanbesteding of onderwerp – de juiste keuze te kunnen maken voor een beoordelingssystematiek. Er is al veel wetenschappelijk onderzoek naar gedaan, maar het gaat er nu om hoe je dat praktisch toepasbaar kan maken. Collega's hebben hier ook wel over nagedacht, maar er is nog geen kant-en-klaar/direct toepasbaar 'iets'." Er zijn dus al wel verschillende methoden en theorieën maar de praktische toepassing voor PSI mist.

Het uiteindelijk op te leveren resultaat van deze thesis om dit managementprobleem op te lossen is een manier om per onderwerp een beter passende beoordelingssystematiek toe te wijzen. Deze oplossing moet het mogelijk maken voor de adviseurs van PSI om aan de hand van de verkregen informatie over de aanbesteding en het onderwerp een keuze te maken voor de meest passende beoordelingssystematiek.

Vanuit het managementprobleem is de volgende managementvraag opgesteld:

Hoe kan er een praktische toepassing ontwikkeld worden die per aanbesteding of onderwerp de best passende beoordelingssystematiek realiseert?

1.4. Adviesdoel

Het uiteindelijke doel van deze thesis is terug te vinden in de vorm van een door de opdrachtgever gewenst eindproduct op basis van gedegen onderzoek. De adviesvraag van deze thesis is:

Op welke wijze kan PSI haar verschillende aanbestedingstrajecten uitvoeren met behulp van de best passende beoordelingssystematiek?

Het adviesdoel van deze thesis is een bijdrage leveren aan een verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening van PSI bij aanbestedingstrajecten door het nog meer per onderwerp passend kunnen toewijzen van beoordelingssystematieken.

1.5. Onderzoeksdoel en -vraag

Het onderzoeksgedeelte van deze thesis zal voornamelijk bestaan uit verschillende interviews en deskresearch, en de analyse daarvan. Het doel van het onderzoeksgedeelte van deze thesis is:

Het achterhalen wat de definitie van een passende beoordelingssystematiek is en of een praktische toepassing of hulpmiddel zou kunnen bijdragen aan het passend toewijzen van deze beoordelingssystematieken.

De interviews zullen met name kennis moeten verschaffen over de uiteindelijke praktische oplossing van de probleemstelling: wat is het praktisch toepasbaar systeem wat gerealiseerd moet worden waarmee er per onderwerp of aanbesteding nog meer passend dan in de huidige situatie een beoordelingssystematiek toegewezen kan worden en hoe moet dit vormgegeven worden. De interviews zullen worden gehouden met adviseurs binnen PSI en met een autoriteit op het gebied van beoordelingssystematieken. Het onderdeel deskresearch zal voornamelijk de theoretische onderbouwing zijn die de uit de interviews verkregen informatie en inzichten onderbouwt en die inzicht geeft in de huidige situatie wat betreft beoordelingssystematiek(en). Deze informatie zal voornamelijk komen uit onder andere verschillende wetenschappelijke publicaties, webinars van autoriteiten op het gebied van beoordelingssystematieken en interne documentatie van PSI.

Vanuit de probleemstelling en de managementvraag zijn de volgende hoofd- en deelvragen opgesteld:

1. Wat zijn de huidige gebruikte beoordelingssystematieken?
 - Wat zijn de bestaande ontwikkelingen op het gebied van de beoordelingstools en beoordelingssystematieken?
 - Wat zijn de belangrijkste onderdelen binnen de beoordelingssystematieken?
2. Wat is er nodig om per onderwerp of aanbesteding een passende beoordelingssystematiek toe te wijzen?
 - Wat wordt er onder een passende beoordelingsmethodiek verstaan?
 - Welke hulpmiddelen zijn er momenteel om een beoordelingssystematiek toe te wijzen?
 - Wanneer is een beoordelingsmethodiek passend toegewezen?

1.6. Wettelijk kader

De klantorganisaties van PSI vallen in de publieke sector. Bedrijven in de publieke sector die inkopen en aanbesteden hebben te voldoen aan de (Europese) Aanbestedingswet. De (Europese) Aanbestedingswet (Ministerie van Economische Zaken, 2016) is het wettelijke kader waarbinnen alle inkoop en aanbesteding gerelateerde zaken vallen binnen de publieke sector. Het is voor deze thesis van belang de wet in acht te nemen tijdens het onderzoek en het advies, om zo PSI een oplossing voor het managementvraagstuk te kunnen bieden die ook rechtsgeldige uitkomst biedt voor PSI.

1.7. Leeswijzer

Het vervolg van deze thesis is opgedeeld in drie delen: het onderzoeksgedeelte, het adviesgedeelte en het nawoord.

Het onderzoeksgedeelte van deze thesis begint met een *literature review*. In deze *literature review* worden de kernbegrippen van de thesis toegelicht, uitgelegd en gedefinieerd. Hierna volgt de verantwoording van het onderzoek en worden de resultaten van het onderzoek besproken. Aan de hand van deze resultaten wordt er een conclusie getrokken waarin de onderzoeksvragen beantwoord worden. Het slot van het onderzoeksdeel bestaat uit een reflectie. In deze reflectie worden de begripsvaliditeit, de externe validiteit, de interne validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek besproken.

Het adviesdeel van de thesis begint met een samenvatting van de conclusies en de verbeterpunten. Op basis van deze conclusies en verbeterpunten is er een advies opgesteld. Voor dit advies is er een implementatieplan opgesteld. In dit plan is omschreven hoe de oplossing in de pdca-cyclus van PSI past en geïmplementeerd kan worden. Naast het advies zijn er ook nog verschillende verbeterpunten beschreven in het adviesdeel die geen rechtstreeks verband houden met het onderzoek. Afsluitend is er nog een conclusie opgesteld met daarin de belangrijkste punten uit het adviesdeel op een rijtje.

Afsluitend aan deze thesis is er een nawoord opgesteld. Dit nawoord is een reflectie over het eigen handelen tijdens het thesisproject. Naast een zelfreflectie bevat dit nawoord ook nog een reflectie op de waarde van de thesis voor actuele behoeften in de branche/het vakgebied als geheel.

Na deze hoofdstukken volgt de bronvermelding met daarop volgende de verschillende bijlagen.

2. Theoretisch kader

Het theoretische kader is het onderdeel van de thesis waarin het literatuuronderzoek te vinden is. In dit kader worden verschillende kernbegrippen gedefinieerd door middel van relevante stukken literatuur. Dit vormt de theoretische basis van het onderzoek.

2.1. Zoekmethodiek

In dit hoofdstuk wordt er omschreven hoe er gezocht wordt naar bronnen voor het literatuuronderzoek en hoe deze bronnen beoordeeld worden.

2.1.1. Beoordeling zoekresultaten

De gevonden zoekresultaten worden beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria (Verwijmeren, 2011). Deze criteria beoordelen zoekresultaten op de volgende punten:

Criteria	Betekenis
Authority	Heeft de auteur van de bron autoriteit op het vakgebied van de bron? Te controleren door middel van onder andere de volgende eisen: – relevantie opleiding; – relevante publicaties; – vaker geciteerd.
Accuracy	Is de informatie die verstrekt wordt in de bron accuraat? Te controleren door middel van onder andere de volgende eisen: – Betrouwbaarheid; – Validiteit.
Objectivity	Is de auteur objectief? Te controleren door middel van onder andere de volgende eisen: – Is er geen persoonlijk gewin bij de auteur.
Currency	Is de bron up-to-date? Te controleren door middel van onder andere de volgende eisen: – Bij trends en ontwikkelingen: de bron niet ouder dan 3 jaar; – Bij definitie: de bron niet ouder dan 15 jaar.
Coverage	Is de informatie uit de bron compleet en relevant voor het onderzoek? Te controleren door middel van onder andere de volgende eisen: – Mist er geen informatie; – Is de informatie uniek (geen conflicterende onderzoeken); – Is de informatie relevant voor het onderzoek (context).

Tabel 2.1. – AAOCC-criteria

In bijlage I zijn de bronnen opgenomen die voor de literature review geraadpleegd zijn en aan de hand van deze criteria beoordeeld zijn.

2.1.2. Kernbegrippen en zoekwoorden

Op basis van de opgestelde advies- en onderzoeksvragen is er gekeken naar welke begrippen van belang zijn voor dit onderzoek. Het eerste gekozen kernbegrip is de beoordelingssystematiek bij aanbestedingen. Er is voor dit kernbegrip gekozen aangezien dit begrip de basis voor het onderzoek vormt als 'onderwerp'. Als verdieping hier op is het volgende kernbegrip gekozen: de soorten beoordelingssystematieken. Er is voor dit kernbegrip gekozen aangezien er een groot aantal verschillende systematieken zijn. Om een degelijke conclusie te kunnen trekken moet er gedefinieerd

worden wat deze verschillen zijn en waaruit deze verschillen bestaan. Het laatst gekozen kernbegrip is: onderwerpen van aanbestedingen. Er is voor dit begrip gekozen om te kijken wat er precies verstaan wordt onder onderwerpen van aanbestedingen en wat hier het onderscheid tussen is.

Kernbegrip	Zoektermen
Beoordelingssystematiek.	Beoordelingsmethodiek, beoordelingssystematiek, aanbestedingen, definitie beoordelingsmethodiek, definitie beoordelingssystematiek.
Soorten beoordelingssystematieken	Beoordelingsmethodiek, beoordelingssystematiek, soorten beoordelingsmethodieken, soorten beoordelingssystematieken, verschillen beoordelingsmethodieken, verschillen beoordelingssystematieken.
Onderwerpen van aanbestedingen	Onderwerpen van aanbestedingen, werken, leveringen, diensten, werk, levering, dienst.

Tabel 2.2. – Kernbegrippen en zoektermen

De opbouw van deze kernbegrippen kan als volgt gezien worden:



Figuur 2.1. – Opbouw van kernbegrippen

Hiermee wordt bedoeld dat het kernbegrip soorten beoordelingssystematieken een verdieping is op het kernbegrip beoordelingssystematiek en dat het kernbegrip onderwerpen van aanbestedingen ondersteunende informatie biedt maar niet gelijk afkomstig is van het kernbegrip beoordelingssystematiek.

2.2. Literature review

In de literature review worden de kernbegrippen gedefinieerd aan de hand van verschillende bronnen. Aan de hand van de gevonden definities wordt er per kernbegrip een te hanteren definitie gekozen. De kernbegrippen zijn aan de hand van deze informatie geoperationaliseerd. Deze operationalisering is terug te vinden in bijlage II en III.

2.2.1. Beoordelingssystematiek bij aanbestedingen

Dit begrip is als kernbegrip gekozen aangezien het de basis vormt voor het hele onderzoek. Zonder de definitie van een beoordelingssystematiek goed voor ogen te hebben is het niet mogelijk om conclusies te trekken met betrekking tot beoordelingssystematieken.

Een beoordelingssystematiek wordt door Santbulte (2013) omschreven als een manier waarop de gunningscriteria beoordeeld worden bij een aanbesteding.

Het ministerie van Economische Zaken omschrijft via PIANOo (2016) beoordelingssystematieken als het gunningscriterium. Het gunningscriterium is dan weer omschreven als hetgeen wat de gunningscriteria bepaalt en beoordeelt bij een aanbesteding.

Het verschil in deze twee definities is dus te vinden in het feit dat Santbulte stelt dat de gunningscriteria alleen beoordeeld worden aan de hand van de beoordelingssystematieken en dat er vanuit het ministerie gesteld wordt dat de gunningscriteria er niet alleen mee beoordeeld worden maar ook bepaald worden door de gekozen/te kiezen beoordelingssystematiek.

De gehanteerde definitie tijdens dit onderzoek is: een beoordelingssystematiek of -methodiek bij aanbestedingen is de manier waarop de gunningscriteria beoordeeld worden bij een aanbesteding. De gunningscriteria worden bepaald door de keuze van de beoordelingssystematiek.

2.2.2. Soorten beoordelingssystematieken

Dit kernbegrip is gekozen om, nadat er een definitie voor wat een beoordelingssystematiek is vastgesteld is, te definiëren welke verschillende onderdelen er zijn

Er zijn verschillende soorten beoordelingssystematieken. Santbulte (2013) stelt dat beoordelingssystematieken op te delen zijn in drie delen: de absolute beoordelingssystematieken, de relatieve beoordelingssystematieken en de overige. De absolute systematiek beoordeeld op basis van vooraf vastgestelde ijkpunten voor de verschillende criteria. De relatieve systematiek beoordeeld inschrijvers op basis van elkaar. De beste inschrijver op een bepaald criterium scoort daar bijvoorbeeld een 10 op en de slechtste inschrijver een 1. De overige inschrijvers worden hier lineair tussen verdeeld. De overige categorie is door Santbulte opgedeeld in 2 categorieën: gunnen op waarde en prijs/kwaliteitsverhouding. Santbulte hanteert in zijn onderzoek nog de term Economische Meest voordelige Inschrijving (EMVI) voor de prijs/kwaliteitsverhouding. Deze term is op het moment van schrijven vervangen door de Beste Prijs/Kwaliteit Verhouding (BPKV). Deze manier van gunnen heeft een bredere reikwijdte en kan meerdere factoren dan alleen prijs of alleen prijs en kwaliteit als criterium aanwijzen. Aan de verschillende factoren kan dan ook nog een wegingsfactor gehangen worden om zo bepaalde criteria zwaarder mee te laten tellen.

Het ministerie van Economische Zaken (2016) beschrijft dat er een driedeling is bij de beoordelingssystematieken: de beste prijs-kwaliteitverhouding, de laagste kosten berekend op basis van kosteneffectiviteit of de laagste prijs. Hierin is de beste prijs-kwaliteitsverhouding nog weer verder opgedeeld in verschillende wijzen om dit te beoordelen.

In zijn paper 'De beste prijs-kwaliteit verhouding?' (2014) merkt Telgen op dat er in de praktijk echter nog een tweedeling te vinden is in de beste prijs-kwaliteitsverhoudingsmethodiek. "De eerste is dat de inkoopende partij op zoek moet naar de aanbieder met de 'beste prijs-kwaliteit verhouding'. Kennelijk heeft iedere offerte een andere prijs-kwaliteit verhouding en moeten we die offerte kiezen met de beste prijs-kwaliteit verhouding." stelt Telgen. "De tweede toepassing van de term prijs-kwaliteit verhouding is bij de vaststelling van de gewichten van de verschillende criteria. Dan hebben we het over een prijs-kwaliteit verhouding van bijvoorbeeld 40-60. En in deze toepassing is de prijs-kwaliteit verhouding opeens een vast iets en hoeven we niet de beste zoeken."

Chen omschrijft in een artikel in het Tijdschrift Aanbestedingsrecht (2005) dat er volgens de richtlijnen uit de aanbestedingswetgeving twee soorten gunningscriteria zijn: de laagste prijs of de EMVI (nu BPKV).

Verder stelt hij dat de EMVI dan grofweg verdeeld kan worden in kwaliteit, functionaliteit en prijs, waarbij prijs uiteindelijk vergeleken moet worden met de eerste twee criteria en de varianten daarvan.

Deze bronnen zijn het met elkaar eens over het feit dat er onderscheid is tussen verschillende beoordelingsmethodieken en -systematieken. Het verschil bij deze bronnen zit het in de onderverdeling van deze categorieën en de definities er van. Santbulte houdt de absolute categorie, relatieve categorie en een overige categorie aan. Het ministerie van Economische Zaken stelt dat er 3 categorieën zijn: de BPKV/EMVI, de laagste kosten op basis van kosteneffectiviteit en de laagste prijs. Telgen gaat hierin mee met het ministerie alleen stelt dat de BPKV nog weer een tweedeling kent in de praktijk: per onderwerp een verschillende schaal en de vaste '40-60' verhouding. Chen houdt alleen laagste prijs en de EMVI aan als toe te passen methoden en wordt dus tegen gesproken door de wettelijke verplichting die is vastgesteld door het ministerie.

Voor dit onderzoek is het van belang niet alleen de theorie mee te nemen, maar ook de praktische toepassing. Voor dit onderzoek wordt dus de combinatie tussen de definitie van Telgen en het ministerie van Economische Zaken gebruikt, aangezien dit de meest up-to-date bronnen zijn uit officiële kanalen die zowel de theorie als praktijk dekken.

Na het vaststellen van de basisdefinitie voor de verschillende onderdelen van de beoordelingssystematieken wordt er verder gekeken naar waar deze onderdelen uit bestaan. Het ministerie van Economische Zaken heeft op PIANOo (2016, 2016) een lijst van verschillende beoordelingssystematieken die gebruikt worden opgesteld. Deze lijst bevat de volgende beoordelingssystematieken:

- Laagste prijs;
- De laagste kosten;
- Puntensysteem of gewogen factormethode;
- Gunnen op waarde;
- Prijs/kwaliteit verhouding of Value for money;
- Laagst acceptabel bod;
- EMVI-formule.

Schotanus stelt in zijn webinar over EMVI (2015) dat er nog veel meer verschillende soorten beoordelingssystematieken zijn. Deze verschillende soorten methoden komen uit verschillende werkvelden en zijn niet allemaal specifiek bedoeld voor aanbestedingen maar zouden hier wel voor gebruikt kunnen worden. De volledige lijst is opgenomen in bijlage II. Schotanus benoemt wel dat het merendeel van deze methoden niet (vaak) gebruikt wordt en heeft een aantal van deze methoden die wel gebruikt worden dikgedrukt weergegeven. Ook dit is in bijlage II weergegeven.

Bovenstaande beoordelingssystematieken zijn vergeleken met een document dat in de database van PSI is gevonden (Heeringa, s.d.). Deze lijst is te vinden in bijlage III. Deze lijst komt overeen met de hier voor opgegeven lijst van PIANOo met als toevoeging de Canadese en ordinale methoden. Deze methoden worden echter afgeraden aangezien ze "waarschijnlijk in strijd zijn met het Europese Aanbestedingsrecht" of in de praktijk niet functioneren. In het document wordt de laagste kosten niet meegenomen.

De hier voor genoemde lijst met beoordelingssystematieken zal voor deze thesis gebruikt worden als de basis van het onderzoek. De lijst van PIANOo bevat de door de overheid goedgekeurde methoden. De dikgedrukte lijst van Schotanus bevat alleen EMVI methoden en laat daarmee bepaalde onderdelen, zoals bijvoorbeeld laagste prijs, achterwege terwijl deze in de praktijk wel gebruikt worden. De volledige lijst

van Schotanus is te uitgebreid om te kunnen gebruiken voor dit onderzoek en wordt in de praktijk ook niet gebruikt. De lijst van PSI bevat methoden die afgeraden worden maar bevat wel een uitgebreidere uitleg per onderwerp. Voor dit onderzoek zal de lijst van PIANOo als leidend document worden aangehouden. Het document van PSI verschaft op sommige onderdelen een uitgebreidere beschrijving dan die van PIANOo. Deze uitgebreidere beschrijving kan gebruikt worden als extra bron van informatie.

2.2.3. Onderwerpen van aanbestedingen

In de Aanbestedingswet (Ministerie van Economische Zaken, 2016) is er een duidelijke opbouw van de verschillende aanbestedingen gegeven. De aanbestedingen zijn gecategoriseerd in 3 verschillende onderwerpen: werken, leveringen en diensten. Deze drie onderwerpen zijn als volgt te definiëren volgens het Ministerie van Economische Zaken (s.d.):

Werk

Onder Werken vallen alle bouwkundige en civieltechnische werken. Hieronder valt bijvoorbeeld de bouw van een pand, brug of de aanleg van wegen. Onderhoudswerkzaamheden vallen ook onder de categorie werken wanneer het tijdens het onderhoud gaat om meer dan alleen het in stand houden van de voorgaande voorbeelden. Een volledige lijst van Werken is te vinden in bijlage II van de richtlijn 2014/24/EU van het Europees Parlement (2014).

Leveringen

Onder Leveringen worden de aankoop, huur, lease en huurkoop van een product verstaan. Dit zijn tastbare producten die niet onder werken vallen.

Diensten

Alle inkopen die niet onder Werken of Leveringen vallen.

Het onderscheid kennen tussen deze categorieën is erg belangrijk voor het vervolg van deze thesis. Dit komt doordat er per onderwerp verschillende randvoorwaarden zijn opgenomen in de Aanbestedingswet. Deze randvoorwaarden kunnen van invloed zijn op het toewijzen van de beoordelingssystematieken en daarmee voor het advies van dit onderzoek.

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksstrategie, de waarnemingsmethoden, het meetinstrument, de onderzoekseenheden en het analyseplan van het veldonderzoek besproken.

3.1. Algemeen

Het onderzoeksdoel van deze thesis is het door middel van interviews achterhalen wat precies de praktische toepassing is die ontwikkeld dient te worden en hoe deze PSI ondersteunt bij de keuze voor de best passende beoordelingssystematiek. Het onderzoek moet de volgende hoofd- en deelvragen beantwoorden:

1. Wat zijn de huidige gebruikte beoordelingssystematieken?
 - Wat zijn de bestaande ontwikkelingen op het gebied van de beoordelingstools en beoordelingssystematieken?
 - Wat zijn de belangrijkste onderdelen binnen de beoordelingssystematieken?
2. Wat is er nodig om per onderwerp of aanbesteding een passende beoordelingssystematiek toe te wijzen?
 - Wat wordt er onder een passende beoordelingsmethodiek verstaan?
 - Welke hulpmiddelen zijn er momenteel om een beoordelingssystematiek toe te wijzen?
 - Wanneer is een beoordelingsmethodiek passend toegewezen?

Het veldonderzoek bestaat uit twee delen: een expertinterview waarbij een materiedeskundige ondervraagd wordt en een praktijkgericht veldonderzoek waarbij adviseurs van PSI ondervraagd worden. Vervolgens worden deze interviews samen geanalyseerd en met behulp van een open en axiale codering met elkaar vergeleken in het volgende hoofdstuk.

3.2. Veldonderzoek

Het expertinterview bestaat uit het interview met dhr. Telgen wat gehouden wordt aan het begin van dit thesistraject. Het praktijkgerichte veldonderzoek richt zich op de praktische toepassing van de beoordelingsmethodieken en de personen binnen PSI die daar mee werken.

3.2.1. Onderzoeksstrategie

Voor het expertinterview en het praktijkgerichte veldonderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode aan de hand van een diepte interview. Om een uitspraak te kunnen doen over zaken met betrekking tot beoordelingsmethodieken dient er allereerst een goed beeld gevormd te worden van de theoretische achtergrond hier van. Om deze reden is er gekozen om naast het literatuur onderzoek dhr. Telgen te interviewen. Dhr. Telgen is een van de leidende autoriteiten in Nederland op het gebied van beoordelingsmethodieken. De vragen en onderwerpen voor het praktijkgerichte veldonderzoek komen voort uit de informatiebehoefte die nog niet vervuld is na het literatuuronderzoek en het interview met dhr. Telgen en door de benodigde praktijkinzichten om antwoord te kunnen geven op de vastgestelde onderzoeks-, hoofd- en deelvragen. Dit is nodig om de te ontwikkelen praktische toepassing ook daadwerkelijk werkbaar te maken voor PSI en de praktische toepassing te laten aansluiten bij de visie van de organisatie en de wensen van de opdrachtgever. De diepte interviews hebben een semigestructureerde aard. Dit houdt in dat er een aantal vragen of topics bedacht is van te voren, maar dat vorm of volgorde er van kan verschillen. Er is voor een semigestructureerd interview gekozen aangezien een gestructureerd interview geen mogelijkheid biedt tot doorvragen en een open interview de mate van betrouwbaarheid kan verlagen (Verhoeven, 2014). De interviewgide voor dit onderzoek is

opgenomen in bijlagen VII en VIII. De informatie uit deze interviews is aangevuld met deskresearch van verkregen documenten aan de hand van de interviews en gesprekken met de opdrachtgever.

3.2.2. Waarnemingsmethode en meetinstrument

Het expertinterview is telefonisch afgenomen bij dhr. Telgen. Er is gekozen voor dhr. Telgen als autoriteit op aanraden van de opdrachtgever en op basis van de relevantie van zijn gepubliceerde werken (University of Twente, 2016) voor het onderwerp van deze thesis. De diepte interviews voor het praktijkgerichte veldonderzoek zijn afgenomen aan de hand van een selecte steekproef onder de senior en junior adviseurs van PSI. De selectie is bepaald aan de hand van de mate van ervaring met beoordelingsmethodieken en het traject wat daar bij hoort. Doordat er gekozen is voor een semigestructureerde opzet van het interview is er geen vaste volgorde van vraagstelling of formulering maar wordt er doorgevraagd tot de informatiebehoefte is vervuld. De informatiebehoefte van deze interviews heeft voornamelijk te maken met praktijkaspecten zoals theorie versus praktijk en verschillende voorbeelden uit eigen ervaringen. De te stellen vragen en topics zijn vastgesteld op basis van de theoretische informatiebehoefte en de operationalisering van de kernbegrippen en de hoofd- en deelvragen. Deze operationalisering is terug te vinden in bijlage II en III.

3.2.3. Onderzoekseenheid

De gekozen onderzoekseenheid van het expertinterview is: contact van PSI en autoriteit op het gebied van beoordelingsmethodieken. Deze onderzoekseenheid is terug te vinden in de persoon van dhr. Telgen. Hij heeft aan de hand van verschillende wetenschappelijke en gepubliceerde artikelen zijn kennis over beoordelingsmethodieken bewezen en zich als autoriteit op het gebied van beoordelingsmethodieken gepositioneerd. De populatie van dit onderzoek is: autoriteiten op het gebied van beoordelingsmethodieken.

De onderzoekseenheid voor het praktijkgericht veldonderzoek is: medewerkers van PSI met ervaring(en) op het gebied van het kiezen en gebruiken van een beoordelingsmethodiek en het traject wat daar bij hoort. Uit deze onderzoekseenheid is een steekproef getrokken. Dit zijn 5 senior adviseurs en 2 junior adviseurs. De respondenten Springeling, van Schot, Zuidervijk, Weersink en Tempert zijn senior adviseurs bij PSI en de respondenten van Wilgen en van de Weerdt zijn junior adviseurs bij PSI. Deze respondenten hebben allemaal ervaring op het gebied van beoordelingsmethodieken. Er is gekozen voor zowel junior adviseurs als senior adviseurs om te kijken naar het verschil tussen deze niveaus. Door een groot aantal adviseurs met verschillende functies en expertises te ondervragen en vergelijken wordt de betrouwbaarheid van de verkregen informatie vergroot. De populatie van het onderzoek is alle medewerkers van PSI.

3.2.4. Methode van data-analyse

De afgenomen interviews zijn met toestemming van de respondenten opgenomen. Deze opnames zijn terug te vinden op de bijgeleverde USB-stick. Van deze opnames zijn transcripties gemaakt. Deze transcripties zijn terug te vinden in bijlage IX. Om structuur aan te brengen aan de interviews en ze goed te kunnen analyseren is er voor gekozen om een open codering aan de interviews te verbinden. In deze open codering worden de interviews verdeeld in verschillende, voor het onderzoek relevante onderdelen. Om het de onderzoeksresultaten nog verder te structureren is er ook een axiale codering aan het onderzoek gehangen. Deze axiale codering maakt het mogelijk om de verkregen informatie uit de verschillende interviews te ordenen en te vergelijken. Tevens verhoogt het axiaal coderen de validiteit van het onderzoek. Deze codering is vastgesteld aan de hand van de kernbegrippen, de operationalisering van deze kernbegrippen en de opgestelde informatiebehoefte om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden. De codeboom van deze coderingen is terug te vinden in bijlage X.

4. Resultaten veldonderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het veldonderzoek met vergeleken. Dit wordt gedaan door de verschillende diepte interviews met elkaar te vergelijken aan de hand van een open en axiale codering. Deze codering is terug te vinden in bijlage X. In deze vergelijking worden de verschillen en overeenkomsten tussen de antwoorden van de respondenten op de interviews uitgelicht.

4.1. Analyse onderzoeksresultaten beoordelingssystematieken algemeen, gebruikte methodieken en ontwikkelingen

In deze paragraaf wordt er gekeken naar de beoordelingssystematieken in zijn algemeenheid vanuit de theorie en de praktijk, welke methodieken er gebruikt worden en de bij het traject behorende ontwikkelingen en randzaken.

4.1.1. Definitie, doel en onderdelen van een beoordelingssystematiek

Alle respondenten zijn het over de definitie eens dat een beoordelingsmethodiek een vergelijkingsmiddel van offertes is. Hoe dit in de praktijk gaat en wat de achterliggende definitie is wordt wel verschillend gezien door de respondenten. Zo stelt van de Weerd in fragment 6.1: “een beoordelingsmethodiek is een methode waarin je prijs en kwaliteit met elkaar tot verhouding brengt”, terwijl Weersink het meer ziet als: “het kader wat je opstelt van te voren voordat je überhaupt weet welke offertes binnen komen” in fragment 4.1. De heer Telgen omschrijft het in fragment 1.1 vanuit het theoretische perspectief als een middel om de gunningscriteria te beoordelen en scoren.

Waar alle respondenten het over eens zijn is dat er uiteindelijk door de beoordelingsmethodiek uit de vergeleken offertes de beste aanbieder of leverancier naar voren moet komen. De beste leverancier is in dit geval, zoals Telgen het omschrijft in fragment 1.2, degene die “het beste aansluit bij jou (lees: de opdrachtgever zijn) wensen”, of, zoals Weersink beaamt in fragment 4.19 en van Schot in fragment 2.3, dat de beste prijs/kwaliteit verhouding bereikt dient te worden en dat die verhouding afhankelijk is van de projectdoelstellingen van de opdrachtgever.

Over de onderverdeling in hoofdlijnen zijn alle respondenten het eens. De beoordelingsmethodieken kunnen hoofdzakelijk opgesplitst worden in prijs en kwaliteit. Kwaliteit en prijs zijn dan volgens de respondenten weer verder onder te verdelen in verschillende sub-criteria die per onderwerp van de aanbesteding of het traject verschillen. Zo zegt Zuiderwijk in fragment 3.2 dat kwaliteit “een ontwerp kan zijn van iets, dat kan zijn een werkprocesbeschrijving van iets, dat kan zijn een interview. Dat kunnen allerlei zaken zijn en die vallen onder de noemer kwaliteit.” van Wilgen noemt als enige respondent een andere verdeling. Van Wilgen stelt in fragment 8.2 dat er naast kwaliteit “een stukje technisch” is, “en dan bedoel ik daar eigenlijk ook wel prijs mee, maar ook technisch op hoeveelheden van levering, de wijze van. Hoe het proces loopt.”

4.1.2. Gebruikte methodieken

Telgen geeft in fragment 1.3 aan dat de meest gebruikte methodiek in Nederland de gewogen factor methode is. “Er zijn nog tientallen andere mogelijkheden maar dit is de meest gebruikte. Gunnen op waarde komt met name in de werkensector wel voor. Heel sporadisch BVP, Best Value Procurement. Maar dan heb je het wel een beetje gehad.” stelt Telgen. Opvallend is hier dat Telgen het gunnen op de laagste prijs niet benoemt terwijl dit door de respondenten van PSI een veelgenoemde methode is. De respondenten van PSI zijn het over de overige onderdelen wel eens. Er valt uit de antwoorden vooral terug te lezen dat, zoals onder andere van Schot bijvoorbeeld stelt in fragment 2.27, “het gunnen op waarde of de gewogen factor of laagste prijs is.” Er zijn een aantal uitzonderingen op deze uitspraak.

Zuijderwijk zegt in fragment 3.4 dat hij ook wel eens gegund heeft op basis van alleen kwaliteit, Tempert vertelt in fragment 7.5 dat hij het Getrapt Getrimd Gemiddelde wel eens heeft gebruikt en van Wilgen noemt in fragment 8.3 dat hij ook wel eens een aantal vormen van alleen op basis van kwaliteit gunnen heeft meegemaakt. Springeling vertelt in fragment 5.3 dat hij in het verleden eigenlijk wel met 90% van de methodieken gewerkt heeft. Dit zijn echter uitzonderingen, zij beamen allen dat er in het merendeel van de trajecten één van de drie eerder genoemde methodieken gebruikt wordt.

Wanneer er gekeken wordt naar waarom deze selectie aan beoordelingsmethodieken gebruikt wordt dan komt bij alle respondenten naar voren dat het te maken heeft met kennis. Zowel kennis van de markt als kennis bij de opdrachtgever als kennis binnen PSI zelf. Zo stelt van Schot in fragment 2.28 dat er vaak naar dezelfde methodieken wordt teruggegrepen: “dat is denk ik ook gewoon deels onbekendheid. En wat je zegt, van: die formules zijn zo ingewikkeld of daar moet je echt even voor gaan zitten wil je ze begrijpen.” Zuijderwijk, Springeling en Tempert beamen in respectievelijk fragmenten 3.6, 5.3 en 7.7 dat ze andere methodieken niet toepassen doordat ze er zelf geen kennis over hebben of geen kennis bij de opdrachtgevende organisaties aanwezig is. Andere redenen die uit de interviews te halen zijn, zijn bijvoorbeeld dat het opdrachtgevers niet veel interesseert. Zuijderwijk zegt in fragmenten 3.13 en 3.17 dat “mijn ervaring is dat het ze weinig interesseert” hoe en welke methodiek er gekozen wordt.

Alle respondenten zijn het er over eens dat elke beoordelingsmethodiek in principe toepasbaar is voor elk onderwerp (werken, diensten en leveringen) en dat het toe kunnen passen van een methodiek meer afhankelijk is van het desbetreffende project en de aanwezige informatie. Zo stelt Telgen in fragment 1.5 dat het verschil “meer historisch gegroeid is dan dat dat het noodzaak is.” Zuijderwijk en Weersink beamen dit in respectievelijk fragment 3.10 en 4.5 door te zeggen dat er in bepaalde sectoren bepaalde methodieken meer voor komen dan in andere sectoren, maar dat dit vooral te maken heeft met de beschikbare informatie over het desbetreffende onderwerp van de aanbesteding en de kennis van de markt en opdrachtgevers.

Een verschil tussen de theorie en de praktijk is te zien op het gebied van de relatieve beoordelingsmethode. Telgen vermeldt gedurende het interview in fragment 1.6 tegen de relatieve beoordelingsmethode te zijn aangezien er hier nog wat fouten aan zitten. Springeling beaamt in fragment 5.7 dat de relatieve beoordelingsmethodiek eigenlijk niet gebruikt zou moeten worden maar dat deze in de praktijk nog volop gebruikt wordt. Weersink schrijft dit in fragment 4.4 toe aan het feit dat er geen concreet alternatief voor is. “Ja, en dat is mooi gedacht maar in sommige gevallen is dat soms niet uit te rekenen, dat is zo ingewikkeld. Voor sommige projecten heb je echt geen idee wat voor een prijs je daar voor zou moeten vragen. Je hebt geen referentie en dan werkt dat absoluut beoordelen niet. Dat is heel mooi gezegd, hij brengt dat heel mooi. Ik heb ook wel eens een lezing en workshops van hem meegemaakt. Ja, dat is allemaal mooi gebracht, maar in de praktijk werkt dat niet altijd” vertelt Weersink.

4.1.3. Ontwikkelingen

De respondenten gaven aan dat er een aantal ontwikkelingen bezig waren binnen het aanbesteden en beoordelen, maar het merendeel van deze ontwikkelingen vindt plaats in de contractering en de start en doorloop van de aanbestedingstrajecten, niet zozeer bij de beoordelingsmethodieken. Zo zegt van Schot in fragment 2.13: “er wordt voor die werken hoek wel veel gesproken over innovatieve contractvormen.” Wat wel een zichtbare ontwikkeling is die uit de interviews te halen is, is het meer gebruiken van marktkennis en het minder vaak gunnen op laagste prijs. Zo zegt Zuijderwijk in fragment 3.12 terwijl hij spreekt over ontwikkelingen in de werken hoek en het gebruiken van de expertise van de markt: “En in dat geval zie je wel een trend dat je van RAW (Rationalisatie en Automatisering Grond-, Water- en Wegenbouw) laagste prijs meer gaat naar UAV-GC (Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen) prijs/kwaliteit.” Telgen vertelt in fragment 1.7 over de opkomst van BVP

als recentelijke ontwikkeling en bij BVP staat het gebruiken van marktkennis centraal. De overige respondenten geven aan dat zij verder geen ontwikkelingen zien of hier geen kennis van hebben.

4.2. Analyse onderzoeksresultaten passend beoordelen en hulpmiddelen

In deze paragraaf wordt er gekeken naar wat ‘passend’ beoordelen inhoudt, wanneer een beoordelingsmethodiek passend is toegewezen, wat er nodig is om een beoordelingssystematiek passend toe te wijzen en welke hulpmiddelen er voor het toewijzen aanwezig zijn en gebruikt worden.

4.2.1. Definitie van een ‘passende’ beoordelingsmethodiek

De respondenten zijn, voor het merendeel, het in hoofdlijnen met elkaar eens maar er zijn een aantal afwijkende definities of focuspunten.

Telgen noemt in fragment 1.11 een beoordelingsmethodiek passend als “die het beste aansluit bij wat de inkopende partij eigenlijk wil. Je kan dus niet zeggen van: deze beoordelingsmethodiek is goed of fout. Het is datgene wat het beste aansluit en weergeeft wat de inkopende partij wil.” In deze definitie liggen de wensen van de klant/opdrachtgever centraal.

Vanuit de praktijk zegt Zuiderwijk in fragment 3.32 dat hij een methodiek passend vindt als “je de inschrijvingen er in stopt en je beoordeelt ze aan de hand van je doelstellingen en dat daar uit dan de beste partij komt. Als dat zeg maar het gevolg is van je beoordelingsmethodiek, dan heb je een goede methodiek gekozen.” Deze definitie is vergelijkbaar met die van Telgen maar benoemt de doelstellingen concreet als uitgangspunt in plaats van wensen als uitgangspunt. Weersink omschrijft dat een beoordelingsmethodiek passend is “als die leidt tot de winnaar die ook de beste offerte heeft ingediend.” In deze definitie staat de offerte centraal. Springeling beaamt dit door in fragment 5.14 te zeggen dat de beoordelingsmethodiek passend is als hij “passend bij wat voor inschrijvingen gaan we krijgen” is, waarbij de inschrijvingen hier het zelfde betekenen als de offerte in het fragment van Weersink. Van Schot stelt in fragment 2.22 dat het “erg lastig is” om te bepalen wanneer een methodiek passend toegewezen is en “misschien kun je dan pas zeggen als het een goede methodiek is geweest als die straat er dan al ligt.” Als die straat er dan ligt kan in het hier voorgaande citaat gelezen worden als: als het project afgelopen is. Tempert en van de Weerd hanteren een definitie die de aspecten uit de hier voorgaande definities combineren.

Van Wilgen zegt dat hij denkt dat een beoordelingsmethodiek nooit echt 100% passend is in fragment 8.10. “Er zijn altijd dingen die zich onverhoopt voor kunnen doen. Ineens een nieuwe technologische ontwikkeling bijvoorbeeld waardoor een aanbesteding, de opdracht zeg maar, anders kan maken en daar bij ook je beoordelingsmethodiek kan veranderen.” zegt hij.

4.2.2. Hulpmiddelen

Bij de vragen met als onderwerp hulpmiddelen komt vooral naar voren dat de respondenten allemaal, zowel in de praktijk als theorie, vinden dat de hulpmiddelen een ondersteunende rol hebben en moeten houden. Zo zegt Telgen in fragment 1.13 dat hij wel hulpmiddelen en tooltjes kent en af en toe gebruikt maar “je niet kunt zeggen: ik laat de hele beoordelingsmethodiek over aan dit tooltje.”

De respondenten van PSI benoemen allemaal dat er verschillende rekenbladen, rekentools en formats als hulpmiddel zijn binnen de organisatie maar dat deze lang niet allemaal optimaal zijn, niet optimaal gebruikt worden of dat er nog te wensen over laat aan het gebruiksnut van de hulpmiddelen. Zo zegt van Schot in fragment 2.30 dat hij graag iets zou zien als “een tool waarin je kunt late zien wat de

verschillende methodieken zijn en wat dat dan voor hem of haar oplevert.” Heeringa beaamt dit in fragment 9.4 door te zeggen dat zij het handig zou vinden “om een soort overzicht te hebben van: waar kan ik uit kiezen, welke mogelijkheden zijn er eventueel.” Springeling vertelt in fragmenten 5.23 en 5.24 dat er nu wel hulpmiddelen als rekenbladen en formules zijn en dat die vooral een functie moeten vervullen als hulpmiddel om een technische beschrijving goed op te kunnen stellen in je aanbestedingsdocument na de keuze voor een methodiek. Verder geeft ook Springeling aan dat het grote gemis onder de hulpmiddelen voor hem een afweegkader is.

Van de Weerd vertelt in fragment 6.20 dat de senior adviseurs eigenlijk zijn voornaamste hulpmiddelen zijn als junior adviseur. Hij legt hierbij uit dat doordat de senioren veel trajecten begeleid hebben, ze ook beschikken over veel kennis die hem kan helpen bij voor hem nieuwe trajecten of onderwerpen. Dit valt bij de andere respondenten ook terug te vinden, zij het soms anders verwoord, als belangrijk hulpmiddel: de kennis van medewerkers over methodieken en gelopen trajecten en de deling hier van. Tempert stelt bijvoorbeeld in fragment 7.20 dat hij vindt dat hier meer tijd in gestoken moet worden. “Ik vind wel dat je op basis van kennisdeling, niemand weet op Rick na omdat ik samen met Rick destijds die heb gedaan, GGG, maar niemand weet dat ik die gebruikt heb bij wijze van spreken. Dus, waar zijn de ervaringen. Daar kun je best wat over zeggen. En wellicht is er iemand anders ervaren bij onderdelen waar ik niks van weet. Dat zou je veel beter kunnen delen, van: voor- en nadelen en die heeft dat daar gedaan, die heeft dat daar gedaan. Dan kun je veel sneller reageren door te zeggen van, als je een keer een probleem of een vraag hebt: ‘oh ja, dat heeft Lennard toen ooit gedaan, oh ja, die heeft Herwin toen ooit gedaan.’ Dat is veel gerichter.” vertelt hij.

4.2.3. Wanneer is er passend toegewezen

Telgen stelt in fragment 1.2 dat er passend toegewezen is “als de offerte uitgezocht wordt die het beste aansluit bij jou (de opdrachtgever zijn) wensen” en in 1.14 dat “het bij moet dragen aan het succes van de aanbesteding.” Met deze redenatie zijn de rest van de respondenten het eens. Zo vertelt van de Weerd in fragment 6.14 dat “het doel van een beoordelingsmethodiek is om uiteindelijk er voor te zorgen dat je natuurlijk de inschrijver krijgt die passend is bij hetgeen wat je hebt uitgevraagd.” Van Schot vindt dat er passend toegewezen is als “onze opdrachtgever een contract heeft waar hij/zij gewoon tevreden mee is, blij mee is.” zo vertelt hij in fragment 2.20. Van Wilgen stelt in 8.11 dat er passend toegewezen is en het doel bereikt wordt als er “in ieder geval een goede verdeling tussen kosten en baten is. Dat je dan ook kan komen tot je doel.” Hij legt in dat zelfde fragment ook uit dat hij in dit geval met kosten en baten niet alleen de financiële aspecten bedoelt maar ook wat de desbetreffende aanbesteding kwalitatief oplevert.

4.2.4. Benodigdheden om passend toe te wijzen

Voor de benodigdheden om passend een beoordelingssystematiek toe te wijzen is er in dit onderzoek bij de respondenten gekeken naar wat men cruciaal vindt tijdens het traject. Veelvoorkomende onderwerpen bij de respondenten zijn: (gunnings)criteria, tijd, voorbereiding, risico's, weging en kennis.

Telgen vertelt in fragment 1.15 bijvoorbeeld dat kennis van de markt een belangrijk aspect is voor de keuze van de beoordelingsmethodiek. Dit wordt door meerdere respondenten beaamt, bijvoorbeeld door van Schot in fragment 2.15 en Springeling in fragment 5.12. Van Schot omschrijft in fragment 2.4 dat kennis en kunde van het beoordelen van je beoordelingsteam ook een belangrijke factor is. Het ontbreken van kennis en kunde is geen reden om wel of niet te kiezen voor een bepaalde methodiek maar dan moet je er als adviseur meer tijd in steken om je beoordelingsteam te begeleiden. Zuiderwijk vertelt in fragment 3.18 dat de keuze voor een beoordelingsmethodiek indirect ook afhangt van de risico's die van te voren geanalyseerd zijn, bijvoorbeeld: “Als je een belangrijk risico ziet van: we hebben te weinig budget, dan is dat een reden om te zeggen van: we werken met een maximumprijs.” Ook noemt

Zuiderwijk de tijd(sdruk) als een belangrijk aspect. “Een tweede aspect wat daar bij komt kijken is planning. Een aanbestedingsprocedure is al vrij lang, de Europese duurt zeker 3 maanden. Je hebt voorbereidingstijd nodig om de stukken te schrijven. Dan ga je al snel naar 5 – 6 maanden. En als je dan ook nog wil discussiëren over waarom we de dingen doen die we willen doen dan kun je er zo nog weer een aantal maanden bij op tellen” vertelt hij in fragment 3.23. Weersink beaamt deze punten in fragment 4.8 en zegt verder dat “de gunningscriteria, dat opschrijven dat beoordelingskader, dat gunningscriteria, wegingen, scoringsmatrixen van welke beoordelingsmethodiek gebruik je” volgens haar het belangrijkste is in het hele traject om een passende beoordelingsmethodiek toe te wijzen. In fragment 5.18 vertelt Springeling dat het volgens hem die risicoanalyse onlosmakelijk verbonden is met een degelijke voorbereiding en het opstellen van je criteria. “We hebben nu nagedacht wat we belangrijk vinden en een project en dit als methodiek beschreven, een slimme partij kan dan sowieso inschrijven en dan toch de winnaar worden zonder dat hij nou het beste scoort op alle trajecten of op alle criteria. Dat willen we niet, dus dan gaan we weer even sleutelen aan onze criteria. Dus eerst op basis van inhoud denken en dan kijken of dat er ook goed uit zou kunnen komen” vertelt hij.

4.3. Analyse onderzoeksresultaten verbeterpunten

Vanuit de interviews zijn verschillende verbeterpunten of potentiële verbeterpunten naar voren gekomen. Hier wordt per respondent gekeken naar zijn of haar aangedragen verbeterpunten.

4.3.1. Verbeterpunten voor PSI

Van Schot benoemt in fragment 2.26 de mogelijkheid tot het creëren van toegevoegde waarde door de marktpartijen te betrekken bij de evaluatie van het traject. Verder noemt van Schot in fragment 2.29 dat er voor PSI nog verbeteringsmogelijkheden liggen op het gebied van een weergave richting de opdrachtgever. “En ik denk dat daar als dat heel eenvoudig kan worden weergegeven en worden uitgelegd dat dat ook wel een stukje drempel weg neemt. Want je hebt dan 5 methodieken die gewoon heel veel, heel basaal, heel eenvoudig worden neergelegd. Dat je het ook gewoon mooi inzichtelijk kunt maken aan je opdrachtgever van wat zijn de verschillen. Dat het dan misschien wat vaker ook wordt toegepast” zegt hij in fragment 2.29. In fragment 2.36 merkt hij nog een verbeterpunt in de evaluatie op, namelijk: ook evalueren na een bepaalde tijd na afsluiting van het contract om zo lering te trekken uit trajecten en beter te kunnen benchmarken voor volgende trajecten.

Zuiderwijk noemt in fragmenten 3.22, 3.23 en 3.24 dat er veel ruimte voor verbetering ligt in de mate van de bewustwording van de opdrachtgever dat zijn projectdoelen beter gerealiseerd kunnen worden als er beter passend beoordeeld wordt en er wat actiever nagedacht wordt over het daar bij behorende traject. Zuiderwijk benoemt, net als van Schot in 2.26, in fragment 3.25 het evalueren met marktpartijen over bijvoorbeeld gunningscriteria, wegingen en dergelijke als een potentieel verbeterpunt om meer informatie te verschaffen voor vervolgetrajecten. In fragment 3.26 benoemt hij dat er verbeteringsmogelijkheden liggen in de kennisdeling onderling. “De vraag is of ik iets leer van de projecten die bijvoorbeeld Herwin doet. En daarvan zou ik zeggen: dat is niet optimaal nu binnen PSI” stelt hij. In fragment 3.27 en 3.28 sluit hij zich aan bij wat van Schot in fragment 2.29 zegt, namelijk dat er nog ruimte voor verbetering ligt in de keuze voor de soort beoordelingsmethodiek en hoe dit uitgelegd kan worden aan de opdrachtgever om zo een meer divers aanbod te creëren.

Weersink zegt in fragment 4.20: “ik denk dat het wel goed zou zijn als er wat meer discussies over beoordelingsmethodieken zouden hebben. En onderling daar ook mekaar wat meer op uitdagen van gebruiken we nou ook de goede? Het heeft soms ook gewoon een beetje de neiging om een automatische piloot te worden. En elke keer ben je weer verrast als je weer een andere beoordelingsmethodiek of een andere formule er op los laat dat er dan totaal andere uitkomst uit komt. Dat had je eigenlijk van te voren moeten bedenken. Wat is nou hier de beste formule? Terwijl we heel vaak gewoon dezelfde formule

bedenken.” Aansluitend hier op noemt zij in fragment 4.21 en 4.27 dat zij verbeterpunten ziet in de interne evaluatie van de keuze voor een bepaalde methodiek nog tijdens het lopende traject door te kijken wat de resultaten zouden zijn als er andere methodieken op los gelaten zouden worden. Dit beaamt ze zelf in 4.26 door te noemen dat “we onszelf beter kunnen evalueren.”

Springeling vertelt in fragment 5.15 en 5.17 dat hij voornamelijk een verbeterpunt ziet in het opvullen van het gat van het niet hebben van een afweegkader. Hiermee ziet hij verbeteringsmogelijkheden in de opbouw en deling van kennis binnen PSI als geheel maar ook landelijk tussen de inkooporganisaties. In fragment 5.20 vertelt hij net als zijn collega's verbeteringsmogelijkheden te zien in het evalueren van de keuze voor de beoordelingsmethodiek en hoe dit tot stand gekomen is. In fragment 5.22 benoemt hij nog dat het structureel rapporteren van al deze informatie. “We zouden eigenlijk van tevoren moeten bedenken wat goede evaluatiepunten zijn en daar dan ook structureel over rapporteren en daar ook de kennis daarover, of de uitschieters, naar voren laten komen bij kantoordagen of iets dergelijks. Zo zou je dat veel meer kunnen inpakken in je interne proces in die zin.” vertelt hij.

In fragment 6.21 sluit van de Weerdt aan bij wat Springeling zegt over de rapportage en kennisdeling. Verder ziet van de Weerdt in het adviseren zelf nog verbeterpunten. “Ik denk dat er wel verbeteringsmogelijkheden zijn, en dan in de vorm van een advies geven. Want aanbestedende diensten, ik denk dat ze niet altijd weten, heel veel wel maar ook sommige niet, van wat is er allemaal te vinden. Wat kan ik allemaal gebruiken en hoe kan ik dat dan gebruiken. Ik denk dat een PSI medewerker daar wel aan bij zou kunnen dragen” vertelt hij in fragment 6.19.

Tempert sluit zich in fragment 7.8, 7.20 en 7.21 aan bij zijn collega's wat betreft het verbeterpunt van de kennisdeling over methodieken en de keuze voor deze methodieken. “Ik vind wel dat je op basis van kennisdeling, niemand weet op Rick na omdat ik samen met Rick destijds die heb gedaan, GGG, maar niemand weet dat ik die gebruikt heb bij wijze van spreken. Dus, waar zijn de ervaringen. Daar kun je best wat over zeggen. En wellicht is er iemand anders ervaren bij onderdelen waar ik niks van weet. Dat zou je veel beter kunnen delen.” stelt hij in fragment 7.20. “Van: voor- en nadelen en die heeft dat daar gedaan, die heeft dat daar gedaan. Dan kun je veel sneller reageren door te zeggen van: als je een keer een probleem of een vraag hebt: oh ja, dat heeft Lennard toen ooit gedaan, oh ja, die heeft Herwin toen ooit gedaan. Dat is veel gericht.”

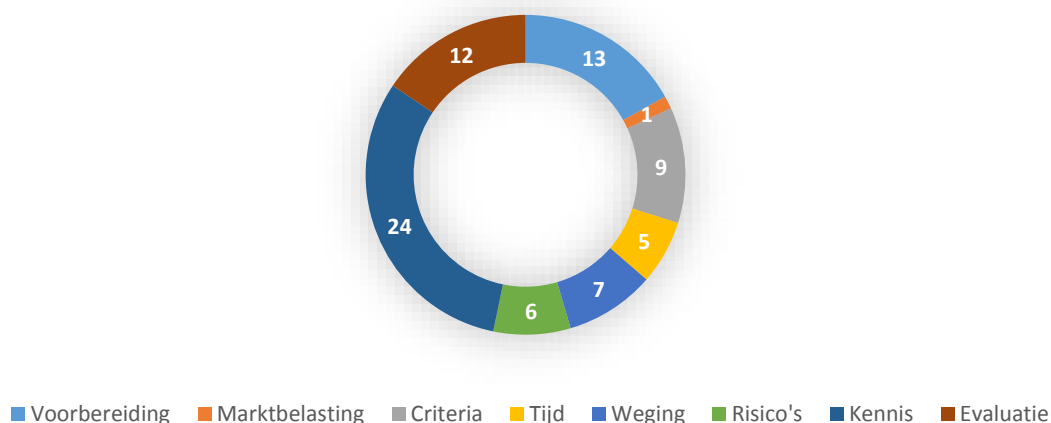
Ook van Wilgen is het met zijn collega's eens wat betreft een mogelijke verbeteringslag wat betreft kennisdeling onderling. “Soms bijvoorbeeld in een detachering is het niet helemaal duidelijk welke aanbestedingen er gelopen hebben. Dus daar ben ik zeker voorstander van dat dat wat beter in kaart wordt gebracht. Als je vraagt is het nooit een probleem maar we zouden daar ook veel makkelijker zelf ook meer op kunnen benchmarken” zo vertelt hij in fragment 8.17. Verder ziet hij, zo vertelt hij in fragment 8.18, nog verbeterpunten in de projectmatige benadering en de mate van nadruk op projectmanagement.

Heeringa beaamt in 9.3 wat betreft de potentiële verbeterslag die gemaakt zou kunnen worden op het gebied van kennisdeling en eenduidigheid in de rapportage. “Zoals van de Weerdt al zei: die vraagt dan een senior, wat gaan we doen? Zelf werk je natuurlijk ook met formats van klanten die daar zelf al een bepaalde keuze in hebben gemaakt om iets op een bepaalde manier te doen. En tegelijkertijd, ik denk wel dat wanneer we iets zouden hebben, dat het makkelijker is om keuze te maken. Dat je niet allerlei lappen tekst hoeft te lezen. Dat maakt het misschien wel makkelijker, dat hebben we momenteel nog niet” vertelt zij in fragment 9.3.

4.4. Visualisatie van onderzoeksresultaten

De respondenten hebben verschillende punten benoemd die zij belangrijk vinden in beoordelingsmethodieken of in het traject dat daar bij hoort. De onderstaande grafieken zijn een visualisering van hoe vaak een bepaald begrip genoemd is gedurende de interviews met alle respondenten. Dit is gebaseerd op hoe vaak een begrip genoteerd is in de codeboom in bijlage X. De getallen in de grafieken corresponderen dan ook met het aantal vermeldingen in de codeboom.

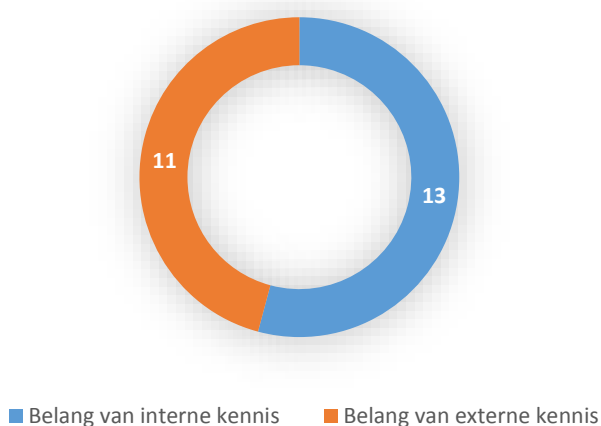
Belangrijke aspecten



Figuur 4.1. – Belangrijke aspecten

In de bovenstaande grafiek is te zien dat de respondenten kennis veruit het vaakst benadrukt hebben gedurende de interviews. Kennis is door de respondenten nog weer opgedeeld in kennis binnen PSI (interne kennis) en kennis bij de markt en opdrachtgevers (externe kennis) wat betreft beoordelingsmethodieken en het toepassen er van. In de onderstaande grafiek is te zien dat het belang van interne kennis net wat vaker benadrukt is door de respondenten dan het belang van externe kennis.

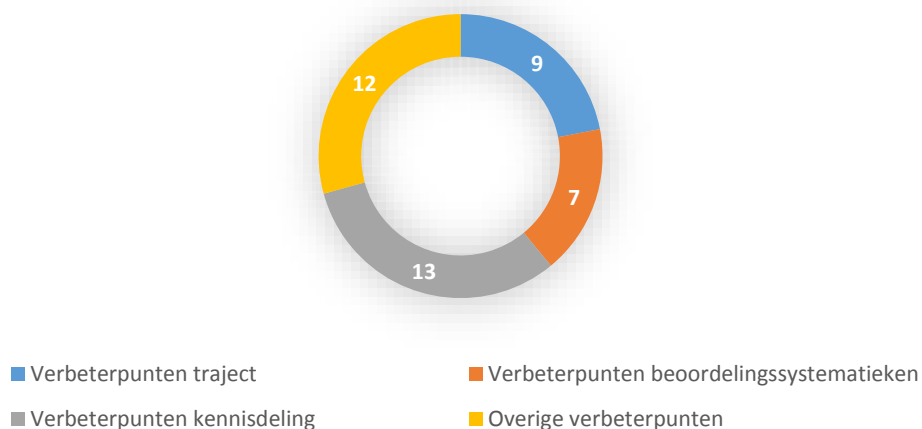
Interne en externe kennis



Figuur 4.2. – Interne en externe kennis

De respondenten hebben, zoals in sub paragraaf 4.3.1 beschreven is, verschillende verbeterpunten benoemd. De categorisering van deze verbeterpunten is in onderstaande grafiek terug te zien.

Verbeterpunten



Figuur 4.3. – Verbeterpunten

Verbeterpunten die met de kennisdeling te maken hebben worden, zoals te lezen in de grafiek, het meest benoemd door de respondenten. Onder de overige verbeterpunten vallen alle losse verbeterpunten die niet te vangen zijn in één van de andere bij de grafiek benoemde categorieën.

Op basis van de in de voorgaande (sub) paragrafen beschreven onderzoeksresultaten worden in het volgende hoofdstuk de hoofd- en deelvragen beantwoord aan de hand van verschillende conclusies.

5. Conclusies

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de verschillende onderzoeks-, hoofd- en deelvragen op basis van de analyse uit het voorgaande hoofdstuk en de definities uit het theoretisch kader.

5.1. Ontwikkelingen

Aan de hand van het veld- en literatuuronderzoek kan er geconcludeerd worden dat de ontwikkelingen op het gebied van beoordelingsmethodieken op te splitsen zijn in twee onderdelen: theoretische ontwikkelingen en ontwikkelingen in het toepassingstraject.

Vanuit het literatuuronderzoek wordt er geconcludeerd dat de belangrijkste en meest invloedrijke ontwikkelingen de ontwikkelingen zijn vanuit de overheid. Hiermee worden de wijzigingen in de aanbestedingswetgeving bedoeld en de daar bijbehorende jurisprudentie. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in het feit dat de theorieën van Chen (2005) worden overruled door het feit dat de wetgeving vast heeft gesteld dat er een wettelijk verplichte vaste verdeling is in de categorisering van de beoordelingssystematieken (PIANOo, 2016).

Vanuit het veldonderzoek kan er worden geconcludeerd dat er een aantal ontwikkelingen zijn in de aanbestedingstrajecten die directe invloed hebben op het gebruik en de toepassing van de verschillende methodieken. Zo valt in de analyse terug te lezen dat Zuidervijk en van Schot vertellen dat er in de werken sector geprobeerd wordt door middel van een innovatieve contractvorm aan te besteden. Hierdoor vindt er een ontwikkelingen plaats in die sector van alleen maar RAW-bestekken met een laagste prijs beoordelingsmethodiek naar een UAV-GC contract met een prijs/kwaliteit verhoudingssystematiek. Hierbij aansluitend vermeldde Telgen in fragment 1.7 een opkomst van Best Value Procurement te zien maar benoemt ook dat dit geen nieuwe ontwikkeling is maar een die al een tijdje in gang was. Ook dit is een verandering in het traject die direct invloed kan uitoefenen op de keuze voor een beoordelingssystematiek. De overige respondenten gaven aan verder geen ontwikkelingen te zien of hier niet van op te hoogte te zijn.

Op basis van de hier voor benoemde resultaten kan de deelvraag ‘Wat zijn de bestaande ontwikkelingen op het gebied van de beoordelingstools en beoordelingssystematieken?’ beantwoord worden. Er valt te concluderen dat er op het vlak van beoordelingsmethodieken zelf weinig tot geen ontwikkelingen zijn. Er vinden echter wel ontwikkelingen plaats op zowel theoretisch als praktisch vlak die direct van invloed zijn op de manier waarop en beoordeeld wordt en beoordelingsmethodieken gekozen worden zoals de ontwikkelingen met betrekking tot UAV-GC contracten en het verminderen van het aantal aanbestedingen op laagste prijs.

5.2. Onderdelen van de beoordelingssystematieken

Over de onderverdeling in hoofdlijnen zijn zowel de respondenten als de theorie (PIANOo, 2016) het eens. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen een kwaliteits- en prijsaspect binnen een beoordelingsmethodiek. Uitzonderingen hier op zijn de methodieken die alleen prijs of alleen kwaliteit meenemen in de beoordeling. Deze hoofdcategorieën prijs en kwaliteit kunnen nog weer verder onderverdeeld worden in projectafhankelijke onderdelen. Zo noemt Zuidervijk in fragment 3.2 bijvoorbeeld een ontwerp of werkprocesbeschrijving als subcategorie van kwaliteit en omschrijft van Wilgen in 8.2 naast prijs ook de hoeveelheden en leveringen als subcategorie.

Met deze informatie kan de deelvraag ‘Wat zijn de belangrijkste onderdelen binnen de beoordelingssystematieken?’ beantwoord worden. Er kan dus geconcludeerd worden dat de belangrijkste

onderdelen binnen een beoordelingsmethodiek het kwaliteits- en prijsaspect zijn met onder deze aspecten de per project afhankelijke subcategorieën.

5.3. Gebruikte systematieken

Vanuit het literatuuronderzoek is er op PIANOo (2016, 2016) is er de volgende door de Nederlandse overheid goedgekeurde lijst aan beoordelingssystematieken samengesteld. Aan de hand van het veldonderzoek is er gekeken naar welke van deze systematieken in de praktijk bij PSI gebruikt worden. Ook is er gekeken naar waarom bepaalde methodieken wel of niet gebruikt worden. Uit de analyse blijkt dat de lijst van PIANOo voor PSI terug te brengen valt naar:

- Laagste prijs;
- De laagste kosten;
- Puntensysteem of gewogen factormethode;
- Gunnen op waarde;
- Prijs/kwaliteit verhouding of Value for money;
- Laagst acceptabel bod.

De prijs/kwaliteit verhouding kan dan nog weer onderverdeeld worden in verschillende methodieken en vormen.

De beoordelingen door bovenstaande methoden kunnen op twee manieren met elkaar vergeleken worden, namelijk:

- Absolute beoordeling;
 - o Inschrijvers worden onafhankelijk van elkaar beoordeeld en de scores zijn niet afhankelijk van anderen.
- Relatieve beoordeling.
 - o De score van de criteria wordt vergeleken met de score op dat criteria van andere inschrijvers.

De relatieve beoordelingsmethode wordt door de overheid afgeraden (PIANOo, 2016) maar wordt in de praktijk nog vaak gebruikt. Om deze reden wordt de relatieve beoordelingsmethode dan ook meegenomen in deze conclusie.

De EMVI-formule en andere logaritmische formules worden door geen van de respondenten gebruikt. De respondenten geven aan dat dit voornamelijk komt doordat zowel zichzelf als de opdrachtgevers en opdrachtnemers niet bekend zijn met deze methodieken en deze daardoor nooit succesvol toegepast kunnen worden in de huidige situatie. Van de hier voor genoemde methodieken die gebruikt worden door PSI worden ook niet alle methodieken door iedereen gebruikt. Zo geeft Tempert aan dat hij het Getrapt Getrimd Gemiddelde (onderdeel van de prijs/kwaliteit verhouding) wel eens gebruikt heeft samen met van Wilgen, maar dat hier verder niemand eigenlijk weet van heeft. Ook geeft Tempert aan dat hij gunnen op waarde wel eens zou willen toepassen maar hiervoor te weinig (markt)kennis heeft terwijl bijvoorbeeld van Schot en Zuiderwijk deze al meerder malen succesvol hebben toegepast. De respondenten geven unaniem aan dat alle verschillende beoordelingsmethodieken in principe toegepast kunnen worden voor zowel diensten, leveringen en werken.

Hieruit valt dus te concluderen dat binnen PSI de hier voor genoemde lijst met methodieken wordt toegepast, maar dat niet iedereen elke methodiek toe kan passen door met name een gebrek aan kennis door zowel de adviseurs als de specifieke markt of het specifieke expertisevlak waarin zij zich bevinden. Met deze conclusies is de hoofdvraag 'Wat zijn de huidige gebruikte beoordelingssystematieken?' beantwoord.

5.4. Passende beoordelingsmethodiek

De respondenten zijn het wat betreft de definitie van een passend onderzoek in hoofdlijnen met elkaar eens. Telgen definieert het als een methodiek die “het beste aansluit bij wat de inkoopende partij eigenlijk wil.” Hiermee zijn de andere respondenten het eens. De overige respondenten specificeren echter nog verschillende onderdelen die zij belangrijk vinden. Weersink en Springeling stellen de beste offerte/inschrijving centraal. Tempert en van de Weerdts hanteren een definitie die de aspecten uit de hier voorgaande definities combineren. Van Wilgen zegt dat hij denkt dat een methodiek nooit 100% passend is maar slechts passend is in de tijdsgeest aangezien er continu ontwikkelingen plaats vinden in alle markten en bijvoorbeeld op technologisch gebied.

Hieruit valt te concluderen dat er geen eenduidige definitie is, maar dat er een samengevoegde definitie gehanteerd moet worden van alle aspecten die hiervoor genoemd worden. Dit komt neer op:

Een passende methodiek is een methodiek die het beste aansluit bij de doelstellingen van de inkoopende partij, die leidt tot de winnaar die ook de beste offerte heeft ingediend, die past bij welke inschrijvingen er verwacht worden en de huidige situatie en ontwikkelingen in acht neemt.

Met deze conclusie is er een definitie vastgesteld waarmee de deelvraag ‘Wat wordt er onder een passende beoordelingsmethodiek verstaan?’ beantwoord.

Telgen stelt dat er passend toegewezen is als de offerte uitgezocht wordt die het beste aansluit bij de opdrachtgever zijn wensen. De overige respondenten zijn het hiermee eens en hebben een aantal kleine aanvullingen of specificering. Zo voegt van Schot toe dat er passend toegewezen is als er een contract uitkomt waarmee de opdrachtgever tevreden is en stelt van Wilgen dat er passend toegewezen is als het doel van de opdrachtgever behaald wordt en er een goede verdeling is tussen de kosten en baten. In dit geval niet alleen de financiële baten maar ook de kwalitatieve baten.

Er valt te concluderen dat een beoordelingssystematiek passend is toegewezen als er een offerte en contract uit komt wat passend is bij hetgeen wat uitgevraagd is en waar de opdrachtgever zowel financieel als kwalitatief tevreden mee is. Deze conclusie sluit aan bij de conclusie op de deelvraag in sub paragraaf 5.2.1. Met deze conclusies is de deelvraag ‘Wanneer is een beoordelingsmethodiek passend toegewezen?’ beantwoord.

5.5. Hulpmiddelen

De respondenten vertellen allemaal over het bestaan en het gebruiken van verschillende rekenbladen, rekentools en formats maar noemen geen van allen een eenduidig hulpmiddel wat momenteel gebruikt wordt. De respondenten geven redelijk unaniem aan dat er hier ruimte voor verbetering zou zijn aan de hand van een hulpmiddel wat als afweegkader zou kunnen dienen en waarin kennis van methodieken en het toepassen er van gedeeld zou kunnen worden. Van de Weerdts geeft bijvoorbeeld aan dat de kennis van de senioren een van zijn grootste hulpmiddelen is, maar dat hiervoor of de senior gecontacteerd moet worden of dat de desbetreffende aanbestedingen doorgespit moet worden. Dit wordt niet als een ideale situatie ervaren en door meerdere respondenten zo onderschreven in de analyse en de interviews.

Met deze informatie kan de deelvraag ‘Welke hulpmiddelen zijn er momenteel om een beoordelingssystematiek toe te wijzen?’ beantwoord worden. Er valt te concluderen dat er momenteel verschillende rekenbladen, rekentools en formats zijn, maar dat er geen eenduidig hulpmiddel is of gebruikt wordt voor het toewijzen van een beoordelingssystematiek. Verder kan er geconcludeerd worden dat het niet hebben van dit document of hulpmiddel dat als afweegkader en middel tot kennisdeling kan dienen, als een gemis ervaren wordt door de respondenten.

5.6. Benodigdheden om passend toe te wijzen

Er is in de voorgaande deelvragen geconcludeerd wat er nodig is om passend toe te wijzen en welke hulpmiddelen daarvoor gebruikt worden en kunnen worden. De respondenten gaven gedurende de interviews aan dat er echter buiten het vertalen van de doelen en wensen van de opdrachtgever nog andere aspecten waren die van belang waren bij het per onderwerp of aanbesteding passend toewijzen van een beoordelingsmethodiek. Deze aspecten zijn, de analyse van de interviews met Springeling, Zuiderwijk, Weersink, Telgen en van Schot samenvattend: (gunnings)criteria en weging van de criteria, tijdsdruk en planning, voorbereiding van het traject en de risico's en de analyse van deze risico's. Deze aspecten dienen volgens de respondenten meegenomen te worden in de beslissing voor een bepaalde methodiek om zo de best passende methodiek toe te wijzen.

Een ander cruciaal punt wat naar voren kwam gedurende de analyse was kennis. Kennis valt in dit geval op te splitsen in verschillende onderdelen, namelijk: kennis van beoordelingsmethodieken bij de opdrachtgevers, kennis van beoordelingsmethodieken bij de medewerkers van PSI en kennis van beoordelingsmethodieken bij de markt/opdrachtnemers. Een gebrek aan kennis bij een opdrachtgever of bij de markt mag niet betekenen dat een methodiek automatisch niet toegepast moet worden stellen de respondenten. Maar er moet dan, bijvoorbeeld, wel rekening gehouden worden met extra tijd en energie die in het traject gestoken moet worden om partijen van het nut van een methodiek te overtuigen of ze deze methodiek uit te leggen. Kennis bij de medewerkers van PSI is ook van groot belang. Niet alleen om het beoordelen goed uit te kunnen voeren maar ook om draagvlak voor methodieken te kunnen creëren als een desbetreffende partij hier nog niet eerder mee gewerkt heeft.

Hieruit valt te concluderen dat naast de in paragraaf 5.4. benoemde conclusies de volgende aspecten nodig zijn om een passende beoordelingssystematiek toe te kunnen wijzen:

- (Gunnings)criteria en de beoogde weging van de criteria;
- Tijdsdruk en planning van het traject;
- Voorbereiding van het traject;
- Risico's en de analyse van deze risico's;
- Kennis over beoordelingsmethodieken, zowel intern binnen PSI als extern bij de opdrachtgevers en -nemers.

Met deze conclusie is de laatste hoofdvraag 'wat is er nodig om per onderwerp of aanbesteding een passende beoordelingssystematiek toe te wijzen?' beantwoord.

5.7. Eindconclusie

Op basis van de hiervoor beschreven conclusies kan er geconcludeerd worden dat een hulpmiddel of tool zeker kan bijdragen aan het passend toewijzen van een beoordelingssystematiek, maar niet met een hulpmiddel of tool die momenteel beschikbaar is bij PSI. De kennis en (ervarings)deskundigheid ligt in dit geval te verspreid in zowel verschillende documenten als in hoofden van medewerkers. In hoofdstuk 7 van dit rapport valt een advies te lezen met daarin verschillende onderdelen en aanbevelingen om dit probleem op te lossen. Mocht dit advies geïmplementeerd worden dan kan er een hulpmiddel gerealiseerd worden waarmee de toewijzing van een passende beoordelingsmethodiek kan worden ondersteund en vergemakkelijkt.

6. Reflectie op validiteit en betrouwbaarheid

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op de begripsvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

6.1. Begripsvaliditeit

De mate van begripsvaliditeit is volgens Verhoeven (2014) de definitie achter de vraag: meet je wat je wilt weten? Dit heeft te maken met of er wel het antwoord bereikt wordt wat bereikt moet worden of dat er bijvoorbeeld sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven gedurende de interviews.

Deze interviews zijn gehouden aan de hand van interviewguides. Deze interviewguides zijn weer gebaseerd op de operationalisatie van de kernbegrippen van dit onderzoek. De kernbegrippen voor dit onderzoek zijn: beoordelingssystematiek bij aanbestedingen, soorten beoordelingssystematieken en onderwerpen van aanbestedingen. Deze kernbegrippen zijn gekozen om er achter te komen waar de probleemstelling van de opdrachtgever precies over gaat.

Deze kernbegrippen zijn beschreven aan de hand van verschillende stukken literatuur. In de gebruikte literatuur is een onderscheid te maken tussen wetenschappelijke artikelen en artikelen vanuit wetgevende organisaties. Juridische artikelen worden niet als wetenschappelijk beschouwd maar waren voor dit onderzoek nodig aangezien het wettelijk kader een van de belangrijkste aspecten is binnen het aanbesteden. Al deze bronnen zijn gevonden middels de in sub paragraaf 2.1.1 beschreven zoekmachines en zijn gecontroleerd aan de hand van de in sub paragraaf 2.1.2 beschreven AAOCC-criteria. De beoordeling van de bronnen aan de hand van de AAOCC-criteria is terug te vinden in bijlage I. Met het beoordelen van de bronnen aan de hand van de AAOCC-criteria wordt er voor gezorgd dat er alleen bronnen in deze thesis gebruikt worden die ook daadwerkelijk relevant zijn, een positieve toevoeging hebben aan het rapport en geen afbraak doen aan de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

Op basis van deze kernbegrippen, de hoofd- en deelvragen en de informatiebehoefte is er een operationalisatie van deze kernbegrippen gemaakt. De operationalisering van deze kernbegrippen naar de verschillende vragen is consistent aangezien deze onderdelen gedurende het hele onderzoekstraject terugkomen. De interviewgids is gebaseerd op de operationalisering en bevat meerder soortgelijke vragen om maatschappelijk gewenste antwoorden te kunnen filteren en door de semigestructureerde aard van de interviews was er de mogelijkheid om bij onduidelijke antwoorden door te vragen. Al deze maatregelen hebben een bijdrage geleverd aan de verhoging van de begripsvaliditeit van dit onderzoek.

6.2. Interne validiteit

Volgens Verhoeven (2014) beoordeelt de interne validiteit of de conclusies van een onderzoek zuiver zijn. Voor dit onderzoek zijn er 5 senior adviseurs, 2 junior adviseurs, 1 opdrachtgever en 1 inhoudelijke expert geïnterviewd. Er is voor deze steekproef gekozen om een beeld te vormen vanuit alle perspectieven die te maken hebben met de materie binnen PSI: de uitvoerende rollen (senior en junior) en de begeleidende rol (opdrachtgever). Deze input van deze personen is dan weer vergeleken met die van de inhoudelijke expert. Het interview met de expert en de interviews binnen PSI zijn elk aan de hand van twee verschillende interviewguides gehouden. Na alle interviews met elkaar te hebben vergeleken kon er geconcludeerd worden dat de respondenten het over de meeste onderwerpen met elkaar eens waren, zij het soms anders geformuleerd. De antwoorden van deze respondenten zijn weer vergeleken met de bevindingen uit het literatuuronderzoek. Deze vormen van data- en methode-triangulatie zorgen voor een hogere interne validiteit.

De interne validiteit zou afbraak kunnen ondervinden door het feit dat het merendeel van de respondenten op de hoogte was van het onderzoek en de doel van het onderzoek. Dit zou er voor kunnen zorgen dat er andere antwoorden gegeven worden dan wanneer ze hier niet van op de hoogte waren. Dit is geprobeerd te beperken door vragen op verschillende manieren te stellen en veel ruimte te laten voor het vertellen aan de hand van voorbeelden om zo op een waarheidsgetrouw antwoord uit te komen. Een ander onderdeel binnen het onderzoek wat de interne validiteit zou kunnen schaden is dat de vragen niet altijd objectief gesteld zijn door de onderzoeker. Om te voorkomen dat dit de interne validiteit beïnvloedt zijn vragen en antwoorden die suggestief gesteld zijn niet meegenomen in het vervolg van het onderzoek.

6.3. Externe validiteit

Baarda et al. (2013) omschrijven externe validiteit als de mate waarin je de onderzoeksresultaten kunt generaliseren naar de beoogde populatie. Dit onderzoek is maar in beperkte mate generaliseerbaar. Het onderzoek is generaliseerbaar naar de volledige populatie van de medewerkers van PSI aangezien deze bijna allemaal ondervraagd zijn en zowel de junior als senior adviseurs meegenomen zijn in het onderzoek. Deze steekproef is daarom representatief voor de populatie. Om de mate van generaliseerbaarheid voor andere vergelijkbare bedrijven als PSI te kunnen bepalen moet er gekeken worden of de probleemstelling bij de desbetreffende bedrijven ook van toepassing is. Hierover kan zonder vervolgonderzoek geen uitspraak gedaan worden.

6.4. Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is volgens Verhoeven (2014) de mate waarin het onderzoek in een andere periode en onder andere omstandigheden herhaald kan worden met dezelfde resultaten. Een belangrijk aspect hierin is het voorkomen van toevallige fouten. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd door te zorgen voor een goede en gedetailleerde onderzoeksopzet die succesvol verdedigd is. Verder zijn alle resultaten uit interviews en dergelijke meerdere malen doorgelezen en zorgvuldig vastgelegd. Door middel van triangulatie, zoals benoemd in paragraaf 6.2, wordt de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten vergroot.

Het onderzoek is goed herhaalbaar. Het merendeel van de antwoorden van de respondenten is namelijk feitelijk te controleren aangezien er veel voorbeelden van praktijksituaties aangedragen worden. Zolang er geen oplossing gevonden is voor de probleemstelling zullen de respondenten dezelfde problemen aandragen en antwoorden geven. Om de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten te vergroten zou er door middel van een verdiepend onderzoek nog dieper ingegaan kunnen worden op de voor- en nadelen van bepaalde methoden en hoe deze gebruikt kunnen worden. Dit vervolgonderzoek wordt ook meegenomen in het advies.

Aan de hand van de conclusies en onderzoeksresultaten die in dit hoofdstuk onderzoekstechnisch gewaarborgd zijn wordt er in het volgende hoofdstuk een advies met aanbevelingen opgesteld.

7. Advies

Dit hoofdstuk bevat het adviesrapport wat gebaseerd is op de informatie uit alle onderzoeken uit de voorgaande hoofdstukken. In de inleiding wordt de adviesdoelstelling en –vraag weergegeven en beantwoord. Hierna volgt een aantal criteria waaraan het advies moet voldoen en het uiteindelijke advies. Naast dit advies worden er een aantal andere geconstateerde verbeterpunten benoemt en hoe die eventueel aan het advies bij kunnen dragen. Daarna volgt er een stuk over financiële en organisatorische haalbaarheid. Dit alles wordt vervolgens uitgewerkt tot een implementatieplan.

7.1. Advies inleiding

Vanuit PSI kwam de vraag om een onderzoek te doen naar een manier waarop er een praktisch toepasbaar ‘iets’ gerealiseerd kan worden wat bij kan dragen aan het zo passend mogelijk toewijzen van een beoordelingsmethodiek. Dit is gedaan aan de hand van een intern onderzoek door middel van verschillende interviews die vervolgens zijn gestaafd aan de theorie uit het literatuuronderzoek en een interview met een externe materiedeskundige met een grote mate aan expertise en autoriteit over de materie van deze thesis: inkoop, aanbestedingen en de daar bij gebruikte beoordelingsmethodieken.

In paragraaf 1.4. is op basis van deze managementvraag een adviesdoel beschreven, namelijk:

Een bijdrage leveren aan een verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening van PSI bij aanbestedingstrajecten door het nog meer per onderwerp passend kunnen toewijzen van beoordelingssystematieken.

Aan de hand van dit adviesdoel is de volgende adviesvraag opgesteld:

Op welke wijze kan PSI haar verschillende aanbestedingstrajecten uitvoeren met behulp van de meest geschikte beoordelingssystematiek?

7.2. Beantwoording adviesvraag

In deze paragraaf worden de conclusies uit hoofdstuk 5 en de verbeterpunten uit 4.3.1 kort samengevat weergegeven. Aan de hand van deze conclusies en verbeterpunten wordt antwoord gegeven op de adviesvraag.

7.2.1. Samenvatting conclusies

In hoofdstuk 5 zijn de hoofd- en deelvragen beantwoord aan de hand van het in hoofdstuk 2 in het theoretisch kader terug te vinden literatuuronderzoek en de in hoofdstuk 4 weergegeven analyse van het veldonderzoek. Deze conclusies zijn, kort samengevat, als volgt:

- Er zijn verschillende trends en ontwikkelingen in zowel de trajecten van de beoordelingsmethodieken en de contractvormen, maar niet zozeer bij de beoordelingsmethodieken zelf;
- De in hoofdlijnen belangrijkste onderdelen van een beoordelingsmethodiek zijn het prijs- en kwaliteitsaspect;
- PSI past een selectie aan beoordelingsmethodieken toe, maar niet alle medewerkers zijn op de hoogte van hoe bepaalde methodieken toegepast moeten en kunnen worden. Een aantal bestaande methodieken die in het theoretisch kader genoemd worden wordt helemaal niet gebruikt. Dit valt toe te schrijven aan combinatie van een gebrek aan tijd tijdens de trajecten en een gebrek aan kennis;

- Een passende methodiek is een methodiek die het beste aansluit bij de doelstellingen van de inkopende partij, die leidt tot de winnaar die ook de beste offerte heeft ingediend, die past bij welke inschrijvingen er verwacht worden en de huidige situatie en ontwikkelingen in acht neemt;
- Een methodiek is passend toegewezen als er een offerte en contract uit komt wat passend is bij hetgeen wat uitgevraagd is en waar de opdrachtgever zowel financieel als kwalitatief tevreden mee is;
- Er worden momenteel wel verschillende hulpmiddelen gebruikt maar er is nog geen eenduidig hulpmiddel die de benodigde informatie verschaft om (beter) passend aan te besteden;
- Naast de aspecten die van belang zijn om een passende methodiek te kiezen en deze passend toe te wijzen kwamen er nog andere punten naar voren die van belang zijn om per aanbesteding of onderwerp een passende methodiek toe te wijzen, namelijk:
 - o (Gunnings)criteria en de beoogde weging van de criteria;
 - o Tijdsdruk en planning van het traject;
 - o Voorbereiding van het traject;
 - o Risico's en de analyse van deze risico's;
 - o Kennis over beoordelingsmethodieken, zowel intern binnen PSI als extern bij de opdrachtgevers en -nemers.

7.2.2. Samenvatting verbeterpunten

De respondenten hebben tijdens de interviews ook een aantal verbeterpunten (zie sub paragraaf 4.3.1) naar voren gebracht voor PSI, te weten:

- Evaluatie na afsluiting van het contract met onder andere de marktpartij(en) om zo te kunnen benchmarken voor volgende projecten;
- Document dat kan dienen als simpele weergave voor de opdrachtgever welke keuze er is tussen de verschillende methodieken en wat de verschillende voor- en nadelen zijn van bepaalde keuzes;
- Meer bewustwording creëren bij de opdrachtgever dat de keuze voor een passende methodiek kan bijdragen aan het bereiken van zijn (project)doelen;
- Verbetering in de kennisdeling binnen PSI. Lering trekken uit elkaars keuzes voor methodieken en keuzes in het traject door discussie, onderlinge evaluatie en concrete rapportage;
- Het creëren van een afweegkader voor de keuze voor bepaalde methodieken voor de adviseurs.

7.2.3. Beantwoording adviesvraag

Op basis van de informatie uit de voorgaande twee sub paragrafen wordt antwoord gegeven op de adviesvraag:

Op welke wijze kan PSI haar verschillende aanbestedingstrajecten uitvoeren met behulp van de meest geschikte beoordelingssystematiek?

PSI kan haar verschillende aanbestedingstrajecten uitvoeren met behulp van de meest geschikte beoordelingssystematiek als de adviseurs van PSI op de hoogte zijn van de verschillende methodieken, wat de voor- en nadelen zijn, hoe deze methodieken werken en dit alles ook duidelijk kunnen maken aan betrokken partijen. Een goede manier om dit binnen PSI te kunnen realiseren is door middel van een hulpmiddel. Waar dit hulpmiddel aan moet voldoen wordt in paragraaf 7.3 toegelicht.

7.2.4. Inrichting adviesdeel

Aangezien de conclusies zo duidelijk de richting in wijzen van een nieuw hulpmiddel ter vervanging en verbreding van het in bijlage VI terug te vinden document van PSI is er voor het adviesdeel van deze thesis gekozen om de drie alternatieven achterwege te laten. Het geforceerd zoeken naar alternatieven terwijl er een duidelijke oplossing naar voren komt verhoogt de kwaliteit van dit onderzoek niet. Ter vervanging hier van is er voor gekozen om een gedetailleerd advies op te nemen in dit rapport en daarnaast een aantal andere verbeterpunten die aan het licht zijn gekomen toe te lichten voor de opdrachtgever en daar (waar mogelijk) aanbevelingen over te doen.

7.3. Criteria, advies en overige aanbevelingen

In deze paragraaf worden de criteria besproken waar het advies aan moet voldoen. Vervolgens wordt op basis van de in sub paragrafen 7.2.1 en 7.2.2 samengevatte conclusies en verbeterpunten een advies opgesteld.

7.3.1. Criteria

De conclusies, verbeterpunten en het antwoord op de adviesvraag meenemend zijn de volgende criteria vastgesteld waaraan de aanbeveling moet voldoen:

- Kennisdeling: het hulpmiddel moet dienen als een bundeling van de kennis binnen PSI. Positieve en negatieve ervaringen met bepaalde methodieken van bepaalde adviseurs of uit bepaalde trajecten dienen hierin meegenomen te worden;
- Toepasbaarheid: het advies moet werkbaar zijn voor de medewerkers van PSI. Er moet geen aparte studie nodig zijn om het hulpmiddel in te kunnen zetten aangezien het als ondersteunend document dient;
- Overzichtelijk: het hulpmiddel dient overzichtelijk weergegeven te zijn. Medewerkers van PSI die het hulpmiddel gebruiken moeten snel kunnen vinden en snappen wat ze zoeken en dit gemakkelijk uit kunnen leggen aan opdrachtgevers en marktpartijen;
- Informatief: naast een overzichtelijke weergave dient het hulpmiddel ook een uitgebreidere uitleg te bevatten van de methodieken over hoe deze werken, welke aspecten ze bevatten en welke informatie nodig is om een bepaalde methodiek te kunnen gebruiken.

Op basis van deze criteria is het advies in sub paragraaf 7.3.2 opgesteld.

7.3.2. Advies

Er is op basis van de analyse van het veldonderzoek al geconcludeerd dat een hulpmiddel bij kan dragen aan het nog beter passend beoordelingssystematieken toewijzen voor PSI. Er wordt dan ook geadviseerd om op basis van het huidige gebruikte document, wat terug te vinden is in bijlage VI van dit rapport, een nieuw hulpmiddel te ontwikkelen wat door de adviseurs van PSI gebruikt kan worden als handvat bij aanbestedingen en dan specifiek bij de keuze voor een bepaalde beoordelingssystematiek. Het huidige document voorziet niet (meer) in deze behoefte.

Kennisdeling

Een aanbestedingstraject is vaak een complexe aangelegenheid, zo ook de beoordelingssystematieken en de daadwerkelijke beoordeling. PSI beschikt over een grote bron aan kennis en ervaring over deze materie met alle (succesvol) doorlopen trajecten van de adviseurs. Deze kennis is echter nergens gebundeld opgeslagen. Een deel valt terug te vinden in de aanbestedingsdocumenten en een groot deel van de informatie zit in het hoofd van de adviseurs, met name bij de senior adviseurs. Er wordt dan ook geadviseerd om deze kennis structureel te gaan rapporteren. Bij deze structurele rapportage kan

vastgelegd worden wat, specifiek voor de beoordelingsmethodieken, goed en fout ging in bepaalde situaties, wat de voor en nadelen waren van keuzes voor bepaalde methodieken, wanneer bepaalde methodieken wel en niet gebruikt kunnen en mogen worden, et cetera. Door dit structureel te rapporteren na of tijdens de afronding van een aanbestedingstraject bouw je als PSI zijnde een gestructureerd referentiekader op voor toekomstige projecten. Dit referentiekader valt dan weer terug te vinden in het te ontwikkelen hulpmiddel. Er wordt geadviseerd om per beoordelingsmethodiek de koppeling met geslaagde referentieprojecten te maken om zo snel maar toch gemotiveerd te kunnen kiezen voor een bepaalde methodiek en deze keuze ook uit te kunnen leggen aan betrokken partijen. Verder wordt de er geadviseerd om de kennisdeling over beoordelingsmethodieken en ervaringen met beoordelingsmethodieken tijdens plenaire momenten, zoals de kantoordag, uit te spreken. Tijdens deze centrale momenten kunnen ondervonden problemen of positieve ervaringen gedeeld worden en kunnen er, waar nodig, toelichtingen gegeven en vragen beantwoord worden.

Up-to-date zijn en houden

Verder wordt er geadviseerd om de adviseurs en andere medewerkers van PSI op het hart te drukken dat wanneer men een interessante verandering, trend, ontwikkeling of iets dergelijks tegen komt met betrekking tot beoordelingsmethodieken, de toewijzing daarvan of andere daar aan te liëren zaken, dat dit ook opgenomen wordt in de rapportage. Nadat dit opgenomen is in de rapportage dienen de collega's hier ook van op de hoogte te worden gesteld. Het up-to-date zijn van het document voorkomt fouten en bevordert de positieve bijdrage die het document kan leveren aan het passend beoordelen en passend toewijzen van een beoordelingsmethodiek. Een belangrijk onderdeel bij het up-to-date houden van het bestand en de kennis is het actief sparren over de materie met collega's. Er wordt dan ook geadviseerd expliciet aandacht te besteden aan de beoordelingsmethodieken tijdens de plenaire sessies. Door over de materie te sparren blijft de kennis beter hangen en blijft het onderwerp 'leven' bij de medewerkers. Een belangrijk onderdeel hierbij is de wetgeving en bijbehorende jurisprudentie. Het is altijd zaak dat er rechtmatig gewerkt wordt en dat dit hulpmiddel daar aan bijdraagt. Een groot deel van wat wel en niet mag en wat risico's oplevert tijdens de aanbestedingstrajecten is gebaseerd op jurisprudentie.

Overzichtelijkheid en toepasbaarheid

Om betrokken partijen een duidelijk en bondig overzicht te kunnen bieden en voor de adviseurs alle benodigde informatie te behouden in het te ontwikkelen hulpmiddel wordt er geadviseerd om een tweedeling te maken in het document: één deel gericht aan externe partijen en één deel gericht aan de adviseurs van PSI. Met deze tweedeling is het mogelijk om een document op te stellen wat de opdrachtgever de mogelijkheid biedt om relatief snel te kunnen zien wat een methodiek inhoudt, wat er voor nodig is om deze te kunnen gebruiken, wat de voor- en nadelen zijn en andere voor de opdrachtgever noodzakelijk geachte informatie.

Werkbaarheid en evaluatie

Om er voor te zorgen dat het hulpmiddel ook daadwerkelijk toepasbaar is binnen de organisatie en werkbaar is voor de adviseurs wordt er geadviseerd om uitgebreid te evalueren met de werknemers van PSI. Er wordt geadviseerd het hulpmiddel eerst concreet te maken en aan te vullen met informatie vanuit afgeronde aanbestedingstrajecten. Nadat het hulpmiddel compleet gemaakt is wordt er geadviseerd om een de implementatie te starten. De medewerkers van PSI starten na de implementatie met het gebruiken van het hulpmiddel en noteren op- en aanmerkingen over het hulpmiddel en het werken ermee. Dit wordt dan in een evaluatie weer besproken. Na deze evaluatie kunnen de eventuele aanpassingen doorgevoerd worden en kan de eerste definitieve versie van het hulpmiddel geïntroduceerd worden. Door de medewerkers van PSI mee te nemen in een uitgebreide evaluatie en alle input mee te nemen wordt er voor gezorgd dat het hulpmiddel ook daadwerkelijk ingezet kan worden door de adviseurs en dat de adviseurs het ook daadwerkelijk willen gebruiken.

Inhoud en informativiteit

Er wordt geadviseerd dat het te ontwikkelen hulpmiddel in ieder geval bevat:

De door PSI gebruikte methodieken:

De lijst van methodieken is geen permanent vastgesteld iets maar een momentopname. Wanneer blijkt dat een bepaalde methodiek aangepast, verwijderd of toegevoegd moet worden om de toegevoegde waarde en het up-to-date zijn van het hulpmiddel te behouden of bevorderen is dat mogelijk. Er wordt aanbevolen dat het hulpmiddel minimaal de volgende methodieken bevat:

- Laagste prijs;
- De laagste kosten;
- Puntensysteem of gewogen factormethode;
- Gunnen op waarde;
- Prijs/kwaliteit verhouding of Value for money;
- Laagst acceptabel bod.

Naast deze methodieken is er de mogelijkheid om onderstaande methodieken op te nemen:

- Getrapt Getrimd Gemiddelde;
- EMVI-formule;
- Logaritmische formules.

De laatst genoemde methoden zijn echter minder bekend, zowel binnen als buiten PSI, en vereisen meer vervolgonderzoek en analyse dan de eerstgenoemde methoden om ze goed uit te kunnen werken en in te kunnen zetten.

Absoluut vs. Relatief:

Een uitleg van het verschil tussen absoluut en relatief beoordelen. Hierbij dienen voor- en nadelen van beide methoden opgenomen te worden en wat er nodig is om de desbetreffende methode te gebruiken. Hierbij wordt geadviseerd in ieder geval op te nemen:

- De rangorde paradox, wat deze inhoudt en wat het risico hier van is;
- Het gevaar van manipulatief inschrijven;
- De benodigdheden aan informatie om absoluut en relatief te gebruiken.

(Beknpte) tekstuele uitleg van wat de methodiek inhoudt:

Tekstuele uitleg van de werking van de methodiek, onderdelen van de methodiek, etc. Hierin wordt geadviseerd onderscheid te maken in twee onderdelen: een extern en intern deel. Het externe deel is de beknopte weergave voor de (potentiële) opdrachtgevers. Het interne deel is het deel voor de medewerkers van PSI. Hierin wordt dieper ingegaan op de achtergrondinformatie aan de hand van voorbeelden, referentieprojecten, uitgewerkte formules en dergelijken.

Formulebeschrijving en voorbeeld(en):

Een beschrijving van de formules van de desbetreffende methodieken en een uitleg van de werking van deze formules.

Voor- en nadelen van deze methodieken:

Bijvoorbeeld:

- Het gebruiksgemak van een bepaalde methodiek voor zowel de markt, de opdrachtgever als de adviseur;
- (Te veel) gewicht op een bepaald onderdeel van de methodiek;
- Complexiteit van een methodiek;
- Et cetera.

Situaties waarin methodieken goed te gebruiken zijn:

Hier komt de koppeling met (wanneer beschikbaar) de positieve referentieprojecten. Bij deze referentieprojecten moeten goed de kaders van het project geschetst worden om te kijken of het referentieproject te vergelijken is met het project waar op dat moment mee gewerkt wordt. Compleetheid van de informatie van de projecten is hier dus van groot belang.

Situaties waarin methodieken niet goed te gebruiken zijn/waarbij het afgeraden wordt:

Hier komt de koppeling met (wanneer beschikbaar) de negatieve referentieprojecten. Bij deze referentieprojecten moeten goed de kaders van het project geschetst worden om te kijken of het referentieproject te vergelijken is met het project waar op dat moment mee gewerkt wordt. Compleetheid van de informatie van de projecten is hier dus van groot belang.

Benodigde informatie en/of marktkennis om een methodiek te gebruiken:

Om bijvoorbeeld prijzen in te kunnen schatten, te kunnen beoordelen of iets marktconform is of niet, et cetera.

Verder wordt er geadviseerd om aan de hand van een vervolgonderzoek en evaluaties met opdrachtgevers en adviseurs wat betreft de inhoud van dit document een voor alle partijen werkbaar situatie te creëren. Voor het vervolgonderzoek wordt er geadviseerd om de ervaringen van adviseurs met specifieke systematieken te inventariseren en vast te leggen aan de hand van gesprekken en deskresearch. Met deskresearch wordt in dit geval het doornemen van de doorlopen aanbestedingen en de bijbehorende aanbestedingsdocumenten waar de adviseurs naar refereren.

7.3.3. Beoordeling advies aan de hand van opgestelde criteria

Het in de voorgaande sub paragraaf beschreven advies wordt nu beoordeeld aan de hand van de in sub paragraaf 7.3.1. opgestelde criteria.

- Kennisdeling: het advies zorgt voor meer kennisdeling dan in de huidige situatie door kennis uit aanbestedingsdocumenten, kennis van de adviseurs en ontwikkelingen te combineren in één document.
- Toepasbaarheid: door uitgebreid te evalueren tijdens en na het traject wordt de toepasbaarheid gewaarborgd. Medewerkers van PSI krijgen de kans om input te leveren over het hulpmiddel. Die input wordt, waar mogelijk, meegenomen in het realiseren van het hulpmiddel.
- Overzichtelijk: door zowel een beknopte als een uitgebreide beschrijving te realiseren kan er een overzichtelijk document gerealiseerd worden die zowel een lichte als zware informatiebehoefte kan vervullen.
- Informatief: naast een overzichtelijke weergave heeft het hulpmiddel ook een uitgebreidere weergave van de verschillende methodieken. In deze uitgebreidere weergave worden alle verschillende facetten van de methodieken toegelicht en waar mogelijk uitgelegd.

Bovenstaande punten samenvattend kan er geconcludeerd worden dat het advies voldoet aan de op voorhand opgestelde criteria.

7.3.4. Overige verbeterpunten & relatie tot advies

In deze sub paragraaf worden verschillende verbeterpunten die naar voren zijn gekomen gedurende het onderzoek gepresenteerd en hoe deze eventueel door de opdrachtgever gelinkt kunnen worden aan het in sub paragraaf 7.3.2 geschreven advies.

Bewustwording

Een van de onderdelen die de respondenten aangaven was dat een passend gekozen en toegepaste methodiek kan bijdragen aan het realiseren van de projectdoelen van de opdrachtgevende organisaties. Dit is echter niet bij alle organisaties bekend. Er wordt PSI aanbevolen om dit explicieter te benadrukken bij de gesprekken aan het begin van het aanbestedingstraject.

Deze aanbeveling kan gekoppeld worden aan het externe deel van het hulpmiddel uit het advies, het deel wat voor de opdrachtgever bestemd is. Dit kan gedaan worden door te benadrukken dat de keuze van een passende methodiek bij kan dragen aan de realisatie van de doelstellingen van de desbetreffende organisatie en dit te ondersteunen met een overzichtelijke weergave van de mogelijkheden wat betreft methodieken. Dit zou gebruikt kunnen worden om bijvoorbeeld draagkracht te creëren bij een organisatie voor een bepaalde keuze voor een methodiek.

Evaluatie met de markt

Een ander verbeterpunt wat uit de analyse naar voren kwam was de evaluatie. In de huidige situatie wordt er geëvalueerd over de dienstverlening en de verloop van het traject met de opdrachtgever. Dit gebeurt na afronding van een traject en in tussentijdse evaluaties. Een verbeterpunten wat genoemd is met betrekking tot de evaluatie is het betrekken van marktpartijen/de gecontracteerde partij in de evaluaties nadat het contract al gesloten is. Hiermee kan bekeken worden of de manier van aanbesteden, beoordelen en het doorlopen van het traject ook voor de markt te snappen en uit te voeren is geweest en of hier eventueel weer verbeterpunten uit te halen zijn.

Er wordt PSI aanbevolen om wanneer dit meegenomen wordt, dit te combineren met de structurele rapportage en het opbouwen van het referentiekader voor de beoordelingsmethodieken. Het goed kunnen inschatten van de belasting en kennis van de markt is namelijk ook een belangrijk onderdeel van het aanbestedingstraject. Gegevens uit evaluaties met de marktpartijen kunnen hier goed aan bijdragen.

Schaalverdeling

Een ander onderwerp wat in de interviews naar voren komt is de schaalverdeling en de keuze voor de 0-10 schaal of een kleine schaal. Dit onderwerp is echter bewust uit de analyse en conclusies gehouden omdat er geen aanbeveling of advies over gedaan wordt in dit onderzoek door een gebrek aan inhoudelijke en wiskundige kennis van de onderzoeker over dat onderwerp. Wel zou het voor PSI een punt kunnen zijn om nader te onderzoeken of te laten onderzoeken.

7.4. Haalbaarheid

In deze paragraaf wordt de haalbaarheid van het advies omschreven. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen de organisatorische haalbaarheid en de financiële haalbaarheid.

7.4.1. Organisatorische haalbaarheid

De opdrachtgever (R. Heeringa, persoonlijke communicatie, mei 2017) heeft aangegeven dat PSI bereid is om tijd en energie te steken in het door ontwikkelen en het implementeren van dit advies. Er is binnen de organisatie voldoende capaciteit, kennis en knowhow om deze ontwikkeling in gang te zetten. De organisatie is ook bereid om deze investering in manuren hiervoor te betalen (zie sub paragraaf 7.4.2.).

7.4.2. Financiële haalbaarheid

Bij de financiële haalbaarheid wordt er gekeken naar de eventuele kosten, opbrengsten en investeringen van het te implementeren en ontwikkelen advies. Het hulpmiddel wat ontwikkeld wordt is gericht op een ondersteuning bij de doorontwikkeling van de dienstverlening van PSI. De analyse van de kosten is qua tijd gebaseerd op de in paragraaf 7.5 omschreven tijdslijn.

Zoals al eerder vermeld is, wordt PSI gemiddeld door haar klant beoordeeld met een ruime voldoende. Er is dus geen sprake van een 'probleem' dat zichtbaar is voor de klant van PSI. Aangezien de verbetering in dienstverlening voor de klanten lastig tot niet te vergelijken en onderbouwen is, is er dan ook voor gekozen om geen verdienmodel te koppelen aan het hulpmiddel. Er zitten dus geen directe opbrengsten verbonden aan dit advies.

De kosten voor dit advies zitten in investering in manuren die gedaan moet worden om dit advies uit te werken. PSI is voornemens de onderzoeker als junior adviseur aan te nemen die deels met het verder ontwikkelen van het advies uit deze thesis bezig gaat. Onder de investeringskosten vallen de kosten van de benodigde middelen die PSI moet aanschaffen voor deze nieuwe medewerker zodat deze medewerker zijn werkzaamheden uit kan voeren. Hieronder vallen: een laptop, een tablet en een iPhone. De kosten, restwaarde en afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de huidige investeringen van PSI voor nieuwe medewerkers (persoonlijke communicatie, M. Abbink, 22 mei 2017). Dit komt neer op onderstaande investeringskosten:

Investeringspost	Totale kosten	Restwaarde	Afschrijvingstermijn	Kosten per jaar	Kosten per maand
Laptop	€ 1.088,00	€ 0,00	3 jaar	€ 363,00	€ 30,25
Tablet	€ 579,00	€ 0,00	3 jaar	€ 193,00	€ 16,08
iPhone	€ 411,00	€ 0,00	2 jaar	€ 206,00	€ 17,17
Totaal	€ 2.078,00			€ 762,00	€ 63,50

Tabel 7.1. – Investeringskosten

De loonkosten van de medewerker zijn gebaseerd op de overeenkomst tussen de medewerker en PSI welke op basis van 40 uur is voor een bruto uurloon van €2.281,00. Vanuit het loonadministratiesysteem zijn de onderstaande gegevens verzameld:

Kostenpost	Kosten per maand	Kosten per jaar
Maandloon junior medewerker	€ 2.281,00	€ 27.372,00
Vakantiegeld (8%)	€ 182,48	€ 2.189,76
Werkgeversheffing zorgverzekeringswet (6,65%)	€ 151,69	€ 1.820,24
Werkgeverspremie Algemeen Werkloosheidsfonds (1,22%)	€ 27,83	€ 333,94
Sectorpremie werkgever (1,22%)	€ 27,83	€ 333,94
WIA Basispremie (6,66%)	€ 151,91	€ 1.822,98
Premie Werkhervattingskas (0,61%)	€ 13,91	€ 166,97
Pensioenpremie (5,5%)	€ 125,46	€ 1.505,46
Licentie Office 365	-	€ 126,00
Licentie AFAS Profit Software	€ 32,00	€ 384,00
Kosten NS Businesscard	-	€ 47,17
Kosten telefonie, internet en bellen	€ 135,00	€ 1.620,00
Totaal	€ 3.129,11	€ 37.722,45

Tabel 7.2. – Kosten junior medewerker per maand en jaar

Gezien het feit dat de nieuwe medewerker een deel van zijn tijd kwijt is aan de interne opleiding, een deel kwijt is aan ondersteuning bij projecten en een deel aan overige interne werkzaamheden kunnen niet alle (investerings)kosten geboekt worden op het ontwikkelen van het hulpmiddel. Het aantal uren wat de medewerker bezig kan zijn met de ontwikkeling van het hulpmiddel wordt geschat op gemiddeld 10 uur per week.

	Per jaar	Per maand	Per week	Voor advies p. week (10u p. week)
Investerings	€ 762,00	€ 63,50	€ 14,65	€ 3,66
Kosten	€ 37.722,45	€ 3.143,54	€ 725,43	€ 181,36
Totaal	€ 38.484,45	€ 3.207,04	€ 740,09	€ 185,02

Tabel 7.3. – Totale kosten per jaar, per maand, per week en voor advies per week

Op basis van deze kosten per week en de in paragraaf 7.5. opgenomen implementatietijdlijn is de volgende inschatting van de kosten voor de ontwikkeling en implementatie van het hulpmiddel opgesteld:

Periode	Aantal werk weken	Werkzaamheden	Kosten
September - oktober '17	7	Verzamelen informatie	€ 1.295,14
November - december '17	0	Geen	€ -
Januari '18	2	evaluatie & aanpassingen	€ 370,04
Februari '18	1	herintroductie & aanpassingen	€ 185,02
Mei '18	1	evaluatie & definitief maken	€ 185,02
Totaal	20 weken (100 uur)	n.v.t.	€ 2.035,22

Tabel 7.4. – Totale geschatte kosten voor het project

Het aantal uren die besteed kunnen worden aan de ontwikkeling en implementatie van het hulpmiddel zullen in het begin van het traject minder zijn in verband met het inwerken, wanneer dit afgerond is iets meer en wanneer er daarna begonnen wordt met het aan projecten voor PSI werken weer iets minder. Er wordt benadrukt dat de tijd die besteed kan worden per week een schatting is, de hoeveelheid tijd die de medewerker bezig kan zijn met de ontwikkeling en implementatie van het hulpmiddel is namelijk volledig afhankelijk van de bedrijfsdrukke in het primaire proces van PSI. Deze financiële haalbaarheidsanalyse is dan ook vooral bedoeld om voor de organisatie een beeld te schetsen van de mogelijke interne kosten van het werken aan dit advies.

7.5. Implementatie

Om de in het advies opgestelde adviespunten te kunnen uitvoeren dienen er een aantal stappen ondernomen te worden. Hierin wordt gelijk de koppeling met de Plan (P), Do (D), Check (C), Act (A)-cyclus gelegd.

1. Contracteren junior adviseur (P)

Om verder te kunnen met het implementeren is er een medewerker nodig die tijd heeft en bekend is met de materie. Naast de taken die behoren bij die van een junior adviseur krijgt de medewerker waar mogelijk (in verband met de bedrijfsdrukke) tijd om zich met de implementatie en ontwikkeling van het advies bezig te houden. In verband met het inwerkprogramma zal er naar alle waarschijnlijkheid niet direct bij intreding verder gewerkt worden aan het implementeren van het advies.

2. Concretisering inhoud (P)

De eerste handeling die gedaan moet worden is het concretiseren van het hulpmiddel: welke adviesdelen worden meegenomen en met welke aanvullende adviezen en/of verbeterpunten wordt wat gedaan. Er wordt geadviseerd om dit met de directie en de medewerkers te doen tijdens een centraal moment. Door het centraal te behandelen heeft iedereen goed voor ogen wat het doel is en wat de inhoud van het hulpmiddel moet zijn en krijgt iedereen kans om input te leveren.

3. Verzamelen informatie door deskresearch (D)

Nadat er een besluit genomen is over wat er definitief opgenomen wordt in het hulpmiddel kan er verder gegaan worden met het inrichten van het hulpmiddel. Om het hulpmiddel volledig te kunnen maken is er nog aanvullende kennis nodig. Allereerst moeten de succesvolle en minder succesvolle aanbestedingen doorgenomen worden. Hiervoor moeten de aanbestedingsdocumenten van de desbetreffende aanbestedingen doorgenomen worden om zo verwijzingen voor het referentiekader op te kunnen bouwen.

4. Verzamelen informatie door gesprekken (D)

Nadat er aan de hand van het doornemen van de aanbestedingsdocumenten informatie vergaard is, is het zaak om in gesprek te gaan met de adviseurs. Tijdens deze gesprekken kan er onderzocht worden waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt, hoe bepaalde methodieken werken, wanneer bepaalde methodieken wel of niet hebben gewerkt, et cetera. Hiermee wordt verder gebouwd aan het referentiekader.

5. Introductie van het hulpmiddel (D)

Het hulpmiddel is aan de hand van de informatie die verzameld is uit de gesprekken en de aanbestedingsdocumenten aangevuld. Wanneer het hulpmiddel compleet is zal het geïntroduceerd moeten worden tijdens een centraal moment. Tijdens dit centrale moment wordt er aan de hand van een presentatie uitgelegd wat er bereikt is, hoe het hulpmiddel werkt, wanneer het gebruikt kan worden en andere praktische informatie.

6. Informatie verzamelen tijdens uitvoer (C)

Wanneer het hulpmiddel geïntroduceerd is kunnen de medewerkers van PSI het hulpmiddel gaan gebruiken tijdens de werkzaamheden. Om (structurele) fouten en verbeterpunten te kunnen vinden wordt de medewerkers van PSI gevraagd te rapporteren over het gebruik. In deze rapportage kunnen alle positieve en negatieve punten met betrekking tot het gebruik van het hulpmiddel meegenomen worden.

7. Evaluatie en aanpassingen (A)

De eerste periode van gebruik wordt geëvalueerd met alle medewerkers van PSI. De problemen die naar voren gekomen zijn tijdens de pilot worden aangepast samen met eventuele wensen en andere kleine veranderingen.

8. Hulpmiddel introduceren en in werking stellen (P & D)

Aan de hand van een centrale uitleg wordt het hulpmiddel en de aanpassingen eraan sinds de vorige presentatie behandeld en uitgelegd. Het doel van deze introductie is dat alle medewerkers het hulpmiddel snappen en kunnen toepassen tijdens de werkzaamheden.

9. Evaluatie (C)

Een kwart jaar na introductie wordt het hulpmiddel geëvalueerd. Tijdens deze evaluatie wordt gekeken of het hulpmiddel nog steeds voldoet aan de huidige wensen en eisen op vakinhoudelijk en juridisch vlak. Alle medewerkers wordt gevraagd om input over de werkbaarheid, compleetheid en overige zaken betreffende het hulpmiddel te geven. Al deze verbeterpunten worden meegenomen en overwogen.

10. Updaten en up-to-date houden (A)

Het hulpmiddel wordt aan de hand van de uitkomst van de evaluatie geüpdatet. Het is nu zaak om het hulpmiddel ook daadwerkelijk up-to-date te houden. Ontwikkelingen die geconstateerd worden door medewerkers van PSI dienen hierin meegenomen te worden en actief gedeeld te worden. Ervaringen met methodieken worden structureel gerapporteerd om zo ook meegenomen te kunnen worden in het hulpmiddel en het referentiekader. Er wordt geadviseerd dit te doen tijdens aan de hand van een korte mededeling tijdens plenaire momenten zoals de kantoordag van PSI.

11. Optioneel: overige verbeterpunten

Wanneer het hulpmiddel succesvol geïmplementeerd is kan er door PSI gekeken worden naar het eventueel verder onderzoeken en/of het implementeren van de overige verbeterpunten.

De bovenstaande stappen zijn op de volgende pagina terug te vinden in tabel 7.5. Deze tijdlijn is gebaseerd op een schatting en is dus een indicatie. De mate van werkdruk in het primaire proces van PSI bepaalt hoofdzakelijk hoeveel tijd er in het project gestoken kan worden. Indien één of meerdere stappen binnen het traject langer duren dan gepland door de primaire werkzaamheden dan verschuiven deze evenredig aan de uitloop.

Actiepunt	Actie	Verantwoordelijke	Deadline	Status
1	Contractering van de junior adviseur	RH	Mei 2017	✓
2	Presentatie adviesresultaten tijdens kantoordag	TZ	September 2017	
3	Start contract junior adviseur Start inwerktraject	RH RH		
4	Concretisering van de inhoud	TZ		
5	Verzamelen informatie door deskresearch	TZ		
6	Verzamelen informatie door gesprekken	TZ	Oktober 2017	
7	Introductie van het hulpmiddel	TZ		
8	Rapportage over gebruik hulpmiddel	Medewerkers PSI	November 2017 – december 2017	
9	Evaluatie van het eerste gebruik	TZ	Januari 2018	
10	Aanpassingen aan de hand van resultaten van de pilot	TZ		
11	Indien nodig: nieuwe gesprekken met adviseurs	TZ		
12	Hulpmiddel introduceren	TZ	Februari 2018	
13	Hulpmiddel in werking stellen	TZ		
14	Evaluatie van het hulpmiddel met alle betrokkenen	TZ	Mei 2018	
15	Updaten aan de hand van de evaluatie	TZ		
16	Up-to-date houden van het hulpmiddel	Medewerkers PSI	Mei 2018 en verder	
17	Rapporteren over gebruikte methoden/ontwikkelingen/etc.	Medewerkers PSI		
X	Optioneel: overige verbeterpunten uit de analyse	RH	n.v.t.	

Tabel 7.5. – Tijdslijn implementatie

In de kolom 'status' staat ✓ voor afgerond. Verder kan deze kolom gebruikt worden voor op- en aanmerkingen of veranderingen in het traject, zoals het vervallen van een bepaalde stap of een deel van een stap. Deze implementatietijdslijn kan daardoor ook als checklist gebruikt worden tijdens de daadwerkelijke implementatie.

7.6. Relevantie advies voor probleemstelling

De probleemstelling van de opdrachtgever was als volgt:

“Het gaat om het mogelijk ontwikkelen van een nieuwe systematiek óf een tool die we kunnen gebruiken om – per aanbesteding of onderwerp – de juiste keuze te kunnen maken voor een beoordelingssystematiek. Er is al veel wetenschappelijk onderzoek naar gedaan, maar het gaat er nu om hoe je dat praktisch toepasbaar kan maken. Collega's hebben hier ook wel over nagedacht, maar er is nog geen kant-en-klaar/direct toepasbaar 'iets'.”

Dit kan ontleed worden naar de volgende punten: systematiek of tool, ondersteuning bij toewijzing van beoordelingssystematiek, neemt wetenschappelijke veranderingen en theorieën mee, is praktisch toepasbaar/een pragmatische oplossing en is direct toepasbaar.

Het geschreven advies biedt de opzet voor een hulpmiddel (of tool) die de opdrachtgever en de adviseurs van PSI kunnen gebruiken om per onderwerp en/of aanbesteding een methodiek toe te wijzen. Het hulpmiddel uit het advies biedt, wanneer volledig ontwikkeld, meer informatie, referentiepunten en ondersteuning dan het huidige gebruikte document in bijlage VI. Ook bundelt het informatie uit verschillende bronnen waarmee het zoeken door (digitale) mappen voor benodigde informatie voor het toewijzen van een beoordelingsmethodiek overbodig zou moeten worden. Het hulpmiddel neemt actuele (wetenschappelijke) trends en ontwikkelingen mee om zo up-to-date mogelijk te zijn en gehouden te worden. Al deze voorgaande punten combinerend is het dus een hulpmiddel wat de adviseurs ondersteund in de werkzaamheden en de het toewijzen verbeterd en makkelijker maakt.

Wanneer bovenstaande samenvatting vergeleken wordt met de ontlede punten uit de probleemstelling kan geconcludeerd worden dat het advies aan alle punten voldoet met uitzondering van het direct toepasbaar zijn. Hierover is met de opdrachtgever overlegd en er is besloten dat een vanuit een analyse onderbouwde opzet volstaat. Hiermee valt dus te concluderen dat het advies in deze thesis in hoge mate relevant is voor de probleemstelling van de opdrachtgever.

7.7. Conclusies met betrekking tot het advies

Op basis van de hiervoor geschreven (sub) paragrafen kan de conclusie getrokken worden dat een hulpmiddel/praktische toepassing PSI kan helpen bij het toepassen van de best passende beoordelingssystematiek, maar dat de huidige hulpmiddelen hier niet volledig genoeg in ondersteunen. De kennis ligt momenteel nog te verspreid, zowel in documenten als in hoofden van de adviseurs.

Om een hulpmiddel te ontwikkelen wat kan bijdragen aan het passend toewijzen van een beoordelingsmethodiek moeten de volgende stappen doorlopen worden:

1. Kennis verzamelen;
2. Hulpmiddel introduceren aan medewerkers;
3. Pilot onder medewerkers;
4. Evaluatie van de pilot;
5. Aanpassen aan de hand van de uitkomst van de evaluatie en herintroduceren hulpmiddel;
6. Continue evaluatie van het hulpmiddel in de praktijk;
7. Continu up-to-date houden door proactieve kennisdeling.

Wanneer bovenstaande stappen doorlopen worden, wordt er een document gecreëerd wat zowel intern als extern toegevoegde waarde kan hebben voor de bedrijfsvoering van PSI. Uit overleg met de opdrachtgever blijkt de realisatie van dit hulpmiddel zowel financieel als organisatorisch haalbaar te zijn.

8. Nawoord

In het nawoord wordt er gereflecteerd op het thesistraject. Allereerst wordt er gereflecteerd op het eigen handelen in de thesisperiode. Hierin worden onder andere de planning en organisatie van het thesisproject en de samenwerking binnen de organisatie en met de begeleiders op Saxion meegenomen. Afsluitend hieraan worden een aantal leerpunten geformuleerd. Het tweede deel van deze reflectie bestaat uit een reflectie op de waarde van de thesis voor de actuele behoeften in de branche.

8.1. Reflectie op eigen handelen

Er werd van school uit veel nadruk gelegd op het goed plannen en organiseren van je thesissemester tijdens de uitleg van het semester. Ik dacht in eerste instantie dat dit wel mee viel, maar ik ben achteraf gezien blij dat ik een strakke planning gemaakt heb en mij daar ook goed aan heb kunnen houden. Door al in de periode waarin ik nog bezig was met het voorbereiden van mijn Thesis Proposal Defence (TPD) te beginnen met het inplannen van de interviews en het opzetten van de basis van de interviewgide heb ik mij goed kunnen houden aan de rest van mijn planning. Ook qua organisatie van de thesisopdracht verliep het de afgelopen periode soepel. Mw. Heeringa (de opdrachtgever en directielid van PSI) en ik hadden de neuzen de zelfde kant op staan qua verwachtingen over de invulling van de thesisopdracht. Wij zochten beiden naar een meer organisatorisch en kwalitatief gerichte oplossing dan een wiskundige oplossing.

Tijdens het uitvoeren van de thesisopdracht heb ik veel contact gehad met de collega's van PSI. In het begin was dit voornamelijk met de personen die het kantoor in Zwolle als vestigingsplaats hadden. Later in het traject, voornamelijk tijdens de interviews, kantoordagen en uitjes, kwam ik ook steeds vaker in contact met de collega's die in Rotterdam werken. Ik heb de omgang en sfeer als zeer prettig en open ervaren. Er zit in omgang geen verschil tussen functie of functieniveau binnen deze organisatie en dat maakt de mogelijkheid tot sparren en vragen stellen erg groot. Dit alles heeft zeker bijgedragen aan het, voor mijn gevoel, redelijk soepel en vlot doorlopen van de thesisopdracht. Je voelt je als (afstuderend) stagiair gewaardeerd bij PSI. Naar je input tijdens kantoordagen wordt geluisterd en je inbreng wordt gewaardeerd. Het feit dat mij gevraagd is om na het afronden van mijn thesis te blijven als collega bij PSI om onder andere mee te werken aan de implementatie van dit advies voelde voor mij dan ook als een kers op de taart en als bevestiging van mijn hiervoor beschreven gevoelens.

Het contact met mijn examiner, dhr. Sueters, verliep ook soepel. Hij gaf snel en concreet antwoord op mijn vragen, dacht mee met oplossingen voor mijn problemen en was gedurende het traject een uitstekende sparringpartner voor mijn ideeën en suggesties. Dit heeft mij gedurende het traject veel geholpen, zeker in de voorbereiding van het TPD toen ik een aantal keer niet uit de formulering van mijn hoofd- en deelvragen, en doelstellingen kwam. Dhr. Sueters kwam niet met rechtstreekse oplossingen maar hielp mij een bepaalde richting in denken en door overleg tot oplossingen te komen. Hier door bleef het echt mij eigen werk en mijn eigen thesis. Dit heb ik als zeer prettig ervaren.

Het schrijven van de thesis zelf ging in het begin met ups en downs. Ik wist in het begin niet goed waar ik naar toe moest met mijn opdracht. Dit kwam, achteraf gezien, doordat ik al te veel richting een oplossing aan het denken was in plaats van mij eerst te focussen op het onderzoek zelf. Door de interviews en de hulp van mw. Abbink (een collega bij PSI en oud-studente aan Saxion), mw. Heeringa en de heer Sueters kwam er steeds meer richting en duidelijkheid in mijn onderzoek. Het afnemen van de interviews ging mij goed af. Wel merkte ik dat ik door mij eigen enthousiasme tijdens de interviews soms te suggestieve vragen stelde. Ik vond het erg interessant om te horen wat men dacht over bepaalde onderwerpen en ik denk dat de respondenten dit ook wel gemerkt hebben, ze werkten namelijk allemaal graag mee en legden veel uit aan de hand van voorbeelden. Dit alles heeft uiteindelijk geleid tot een concreet advies met een aantal verbeterpunten waar ik dan ook achter sta.

Al met al ben ik erg tevreden over de manier waarop ik dit traject doorlopen heb, van voorstel tot afronding. Dit traject heeft een aantal leerpunten voor mij opgeleverd, namelijk:

- Focus niet te snel op het resultaat, let ook goed op het proces om dit resultaat te bereiken. Dat is minstens zo belangrijk;
- Focus niet te snel op één oplossing en blijf open staan voor ideeën en alternatieven van anderen;
- Stel tijdens interviews geen vragen uit enthousiasme die de respondent een bepaalde kant op kunnen neigen doen gaan.

Een aantal punten uit dit traject die ik in de toekomst zeker hetzelfde aan zou pakken zijn:

- Achter je eigen idee staan en dit idee ook goed onder woorden kunnen brengen;
- Mijn positieve instelling behouden, ook als ik even niet meer weet wat ik moet doen;
- Analytisch vermogen goed inzetten en benutten;
- Kritische houding houden, zowel naar het eigen werk als naar bijvoorbeeld cases tijdens kantoordagen e.d.

Deze positieve punten hebben er, mijns inziens, voornamelijk voor gezorgd dat ik aan dit thesistraject een baan heb overgehouden binnen PSI.

8.2. Reflectie op de waarde van de thesis

Deze thesis is geschreven voor PSI B.V. PSI is een inkoop- en aanbestedingsadviesbureau met als klantgroep de publieke sector (gemeenten, overheden, waterschappen, et cetera.). Voor deze klanten begeleidt PSI onder andere inkoop- en aanbestedingstrajecten waarvan het beoordelen en de beoordelingsmethodiek een onderdeel is.

Voor de klantenkring (de opdrachtgevers van PSI) is deze thesis niet direct relevant. De thesis is gericht op het zoeken naar een pragmatische oplossing voor PSI en haar dienstverlening. Het advies in deze thesis en de eventuele verandering in werkwijze die daardoor teweeg gebracht kan worden is voor de klantgroep wel interessant. Het gaat namelijk om een verbetering van de dienstverlening en het beter passend toewijzen van een beoordelingsmethodiek bij inkoop- en aanbestedingstrajecten. Wanneer blijkt dat het advies inderdaad de dienstverlening van PSI verbeterd profiteert de klantgroep daarvan.

Of het onderzoek voor andere inkoop- en aanbestedingsadviesbureaus van waarde kan zijn is per bedrijf verschillend. Wanneer er nog geen of een minder concreet of uitgebreid hulpmiddel aanwezig is bij de desbetreffende organisatie kan de uitkomst van deze thesis van toegevoegde waarde zijn. Andere bureaus zouden dan in principe de opzet over kunnen nemen en dit zelf uitvoeren aan de hand van een vervolgonderzoek. Wanneer een ander bedrijf al wel een vergelijkbaar hulpmiddel binnen de organisatie gebruikt zou dit onderzoek gebruikt kunnen worden als vergelijkingsmateriaal: ontbreekt er bij ons hulpmiddel nog iets, kunnen we nog iets toevoegen of is het al compleet.

De waarde van deze thesis voor de branche of klant is dus minimaal. Het uitgewerkte advies heeft een grotere waarde voor de branche en klant. Het blijft echter zo dat deze thesis specifiek gefocust is op de situatie van PSI en haar bedrijfsvoering en dus maar in beperkte mate generaliseerbaar is.

Bibliografie

- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., de Goede, M., Peters, V., & van der Velden, T. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff.
- Belastingdienst. (2017). *EMVI-superformule*. Opgehaald van Pianoo.nl: https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/emvi-superformulevoorbeeldtekstbeschrijvenddocument_0.docx
- Chen, T. (2005). Wiskundige eigenschappen van gunningssystemen en hun juridische consequenties. *Tijdschrift Aanbestedingsrecht*, 51-61. Opgeroepen op maart 02, 2017, van <https://www.chenadvies.nl/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/Wiskundige-eigenschappen-van-gunningssystemen-en-hun-juridische-consequenties-TA-2005-51.pdf>
- Europees Parlement. (2014, februari 26). *Richtlijn 2014/24/EU*. Opgeroepen op maart 08, 2017, van EUR-Lex: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/ALL/?uri=OJ:JOL_2014_094_R_0001_01
- Heeringa, R. (s.d.). *Beoordelingsmethodieken*. Opgeroepen op maart 29, 2017, van PSI B.V.: n.v.t.
- Ministerie van Economische Zaken. (2016, juli 01). *Aanbestedingswet 2012*. Opgeroepen op februari 22, 2017, van Overheid.nl: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0032203/2016-07-01>
- Ministerie van Economische Zaken. (s.d.). *Wat zijn Werken, Leveringen en Diensten*. Opgeroepen op maart 08, 2017, van PIANOo: <https://www.pianoo.nl/metrokaart/wat-zijn-werken-leveringen-diensten>
- PIANOo. (2016, juli 1). *Beschrijving beoorderingsmethoden Beste PKV-criteria*. Opgehaald van pianoo.nl: <https://www.pianoo.nl/themas/beste-prijs-kwaliteitverhouding-beste-pkv/aan-slag-met-beste-pkv/stap-1-voorbereiden-beste-pkv-inkoopopdracht-0>
- PIANOo. (2016, juli 1). *Voorbereiden inkoop*. Opgeroepen op februari 22, 2017, van pianoo.nl: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/keuze-gunningscriterium-opstellen-subgunningscriteria#emvi>
- PSI B.V. (s.d.). *Onze missie, visie en werkwijze*. Opgeroepen op januari 16, 2017, van PSI-inkoop: <http://psi-inkoop.nl/onze-missie-werkwijze/>
- PSI B.V. (s.d.). *Over ons*. Opgeroepen op januari 16, 2017, van PSI-inkoop: <http://psi-inkoop.nl/over-ons/>
- Santbulte, D. (2013). *Thesis Beoordelingssystematiek*. Opgeroepen op februari 20, 2017, van Utrecht University: <http://renforce.rebo.uu.nl/wp-content/uploads/2013/12/Thesis-Dennis-Santbulte.pdf>
- Schotanus, F. (2015, juli 02). *Webinar EMVI gevorderd*. Opgeroepen op maart 28, 2017, van YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=a59Q7shfeol&t=281s>
- Telgen, J. (2014). De beste prijs-kwaliteitverhouding? *NEVI CPD*. Opgeroepen op maart 01, 2017, van <https://www.utwente.nl/en/bms/tms/staff/telgen/scientific%20journal%20papers/2014-cpd-lustrumboek-de-beste-prijs-kwaliteit-verhouding.pdf>

University of Twente. (2016, augustus 31). *Scientific journal papers*. Opgeroepen op april 24, 2017, van utwente.nl:
<https://www.utwente.nl/en/bms/tms/staff/telgen/scientific%20journal%20papers/>

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma. Opgeroepen op april 24, 2017

Verwijmeren, J. (2011). *Werken aan het thesisvoorstel*. Opgeroepen op februari 15, 2017, van Saxion:
leren.saxion.nl

Bijlage I – AAOCC-criteria

In deze bijlage worden verschillende gebruikte bronnen gecontroleerd volgens de AAOCC-criteria.

Criteria	Betekenis	Beoordeling
Authority	Heeft de auteur van de bron autoriteit op het vakgebied van de bron?	Het onderzoek is een master-thesis over beoordelingssystematieken die succesvol is afgerond en beoordeeld is door twee examinatoren. Er is dus voldoende autoriteit en alle bevindingen zijn onderbouwd door middel van bronnen. Dhr. Santbulte wordt ook in andere onderzoeken op het gebied van beoordelingssystematieken geciteerd.
Accuracy	Is de informatie die verstrekt wordt in de bron accuraat?	Alle bevindingen zijn onderbouwd door middel van bronnen.
Objectivity	Is de auteur objectief?	Er is bij de auteur geen sprake van persoonlijk gewin aangezien er hier sprake is van een onderzoek voor een universiteit, deze dienen te voldoen aan objectiviteit voordat deze voldoende verklaard kunnen worden.
Currency	Is de bron up-to-date?	Het onderzoek is in 2013 gepubliceerd, dus is voldoende up-to-date.
Coverage	Is de informatie uit de bron compleet en relevant voor het onderzoek?	Het gaat in deze masterscriptie over beoordelingssystematiek. Dit sluit aan op het onderwerp van deze thesis. Er is geen conflicterend onderzoek gevonden.

Gecontroleerde bron: (Santbulte, 2013)

Criteria	Betekenis	Beoordeling
Authority	Heeft de auteur van de bron autoriteit op het vakgebied van de bron?	PIANOO is onderdeel van het ministerie van Economische Zaken en wordt geschreven en onderhouden door gekwalificeerd personeel. Het is echter geen wetenschappelijk artikel.
Accuracy	Is de informatie die verstrekt wordt in de bron accuraat?	Alle bevindingen zijn onderbouwd of door specialisten in een vakgebied geschreven.
Objectivity	Is de auteur objectief?	Er is voor het ministerie van Economische Zaken geen zaak van persoonlijk gewin bij deze informatie.
Currency	Is de bron up-to-date?	Er is geen datum van publicatie bij de desbetreffende pagina te vinden. Wel is alle informatie ge-update naar aanleiding van wetwijzigingen in juli 2016 of minstens 2012. Hierdoor wordt aangenomen dat de bron voldoet aan deze eis.
Coverage	Is de informatie uit de bron compleet en relevant voor het onderzoek?	Het gaat in deze bron over de verschillende soorten beoordelingssystematieken, waarop deze thesis gebaseerd is. Dit is feitelijke informatie, er is dus geen conflicterend onderzoek.

Gecontroleerde bronnen: (PIANOO, 2016) (PIANOO, 2016)

Criteria	Betekenis	Beoordeling
Authority	Heeft de auteur van de bron autoriteit op het vakgebied van de bron?	Prof. Dr. Telgen is een van de vooraanstaande Nederlandse autoriteiten op het gebied van beoordelingssystematieken. Hij heeft verschillende papers gepubliceerd op het gebied van inkoop en is auteur van verschillende wetenschappelijke artikelen.
Accuracy	Is de informatie die verstrekt wordt in de bron accuraat?	De bevindingen zijn onderbouwd en gepubliceerd in een wetenschappelijk journal.
Objectivity	Is de auteur objectief?	De auteur is niet geheel objectief, er staan wat meningen in vermeld, maar onderbouwt alles wel met bronnen. Het is ook gepubliceerd in een wetenschappelijk journal dus daarom is het voldoende objectief voor dit onderzoek.
Currency	Is de bron up-to-date?	De bron is gepubliceerd in 2014 en is dus up-to-date.
Coverage	Is de informatie uit de bron compleet en relevant voor het onderzoek?	Deze bron omschrijft de realiteit in de praktijk met betrekking tot de toepassing van de relatieve beoordelingssystematiek en is daarom zeer relevant voor dit onderzoek.

Gecontroleerde bron: (Telgen, 2014)

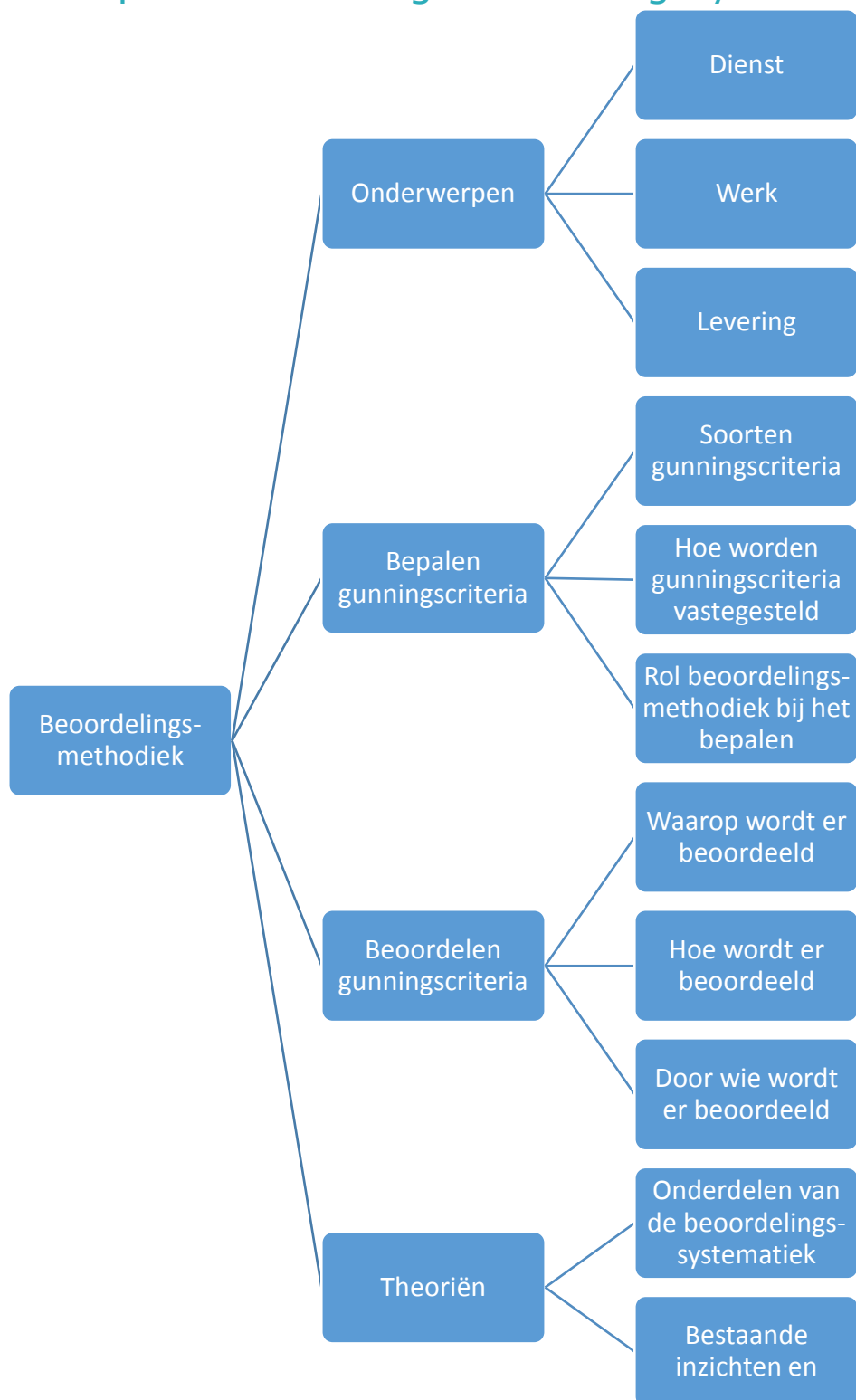
Criteria	Betekenis	Beoordeling
Authority	Heeft de auteur van de bron autoriteit op het vakgebied van de bron?	Chen wordt vaker geciteerd in onderzoeken en stukken met betrekking tot aanbestedingen en beoordelingsmethoden en gunningscriteria.
Accuracy	Is de informatie die verstrekt wordt in de bron accuraat?	De bron is een publicatie uit een vakblad en wordt door meerdere onderzoeken geciteerd.
Objectivity	Is de auteur objectief?	De auteur is objectief en onderbouwt zijn conclusies met voorbeelden en bronnen.
Currency	Is de bron up-to-date?	Bron is niet ouder dan 15 jaar en dus up-to-date.
Coverage	Is de informatie uit de bron compleet en relevant voor het onderzoek?	De informatie is relevant voor het onderzoek aangezien het voldoet aan de bovenstaande eisen en extra inzicht verschaft in de gebruikte beoordelingsmethoden.

Gecontroleerde bron: (Chen, 2005)

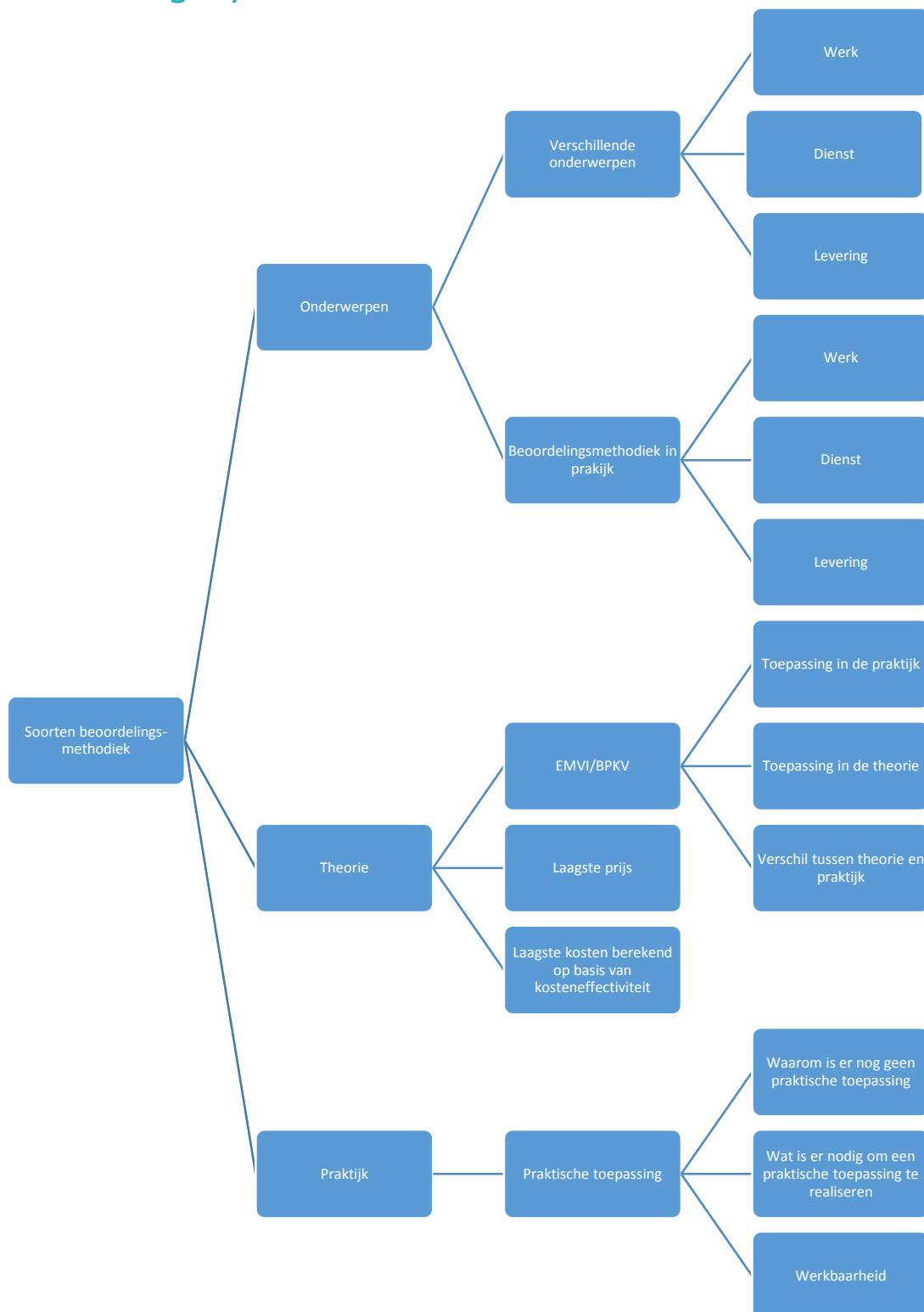
Criteria	Betekenis	Beoordeling
Authority	Heeft de auteur van de bron autoriteit op het vakgebied van de bron?	Schotanus is een professor op de Universiteit Twente in het gebied Purchasing Management en werk mee bij het PPRC, verder heeft hij verschillende onderzoeken en stukken gepubliceerd binnen het inkoopgebied. Hij heeft voldoende autoriteit.
Accuracy	Is de informatie die verstrekt wordt in de bron accuraat?	De bron is een webinar op een officieel platform voor inkoop gerelateerde zaken welke beheerd wordt door een overheidsinstantie en kan dus als voldoende accuraat omschreven worden.
Objectivity	Is de auteur objectief?	De auteur onderbouwt zijn stuk met verschillende andere onderzoeken en bronnen en is dus objectief. Hij heeft zelf geen gewin te halen bij deze publicatie.
Currency	Is de bron up-to-date?	Bron is niet ouder dan 15 jaar en dus up-to-date.
Coverage	Is de informatie uit de bron compleet en relevant voor het onderzoek?	De informatie is relevant voor het onderzoek aangezien het voldoet aan de bovenstaande eisen en extra inzicht verschaft in de gebruikte en aanwezige beoordelingsmethoden.

Gecontroleerde bron: (Schotanus, 2015)

Bijlage II – Operationalisering beoordelingssystematiek



Bijlage III – Operationalisering soorten beoordelingssystematieken



Bijlage IV – Beoordelingssystematieken PIANOo

Laagste prijs

De aanbieder met de laagste prijs wint de gunning.

De laagste kosten

De aanbieder met het product met de laagste kosten voor de gehele levenscyclus wint.

Puntensysteem of gewogen factormethode

De score wordt uitgedrukt in punten met een bepaalde weging (gewogen punten = score x gewicht). Dit is de meeste gebruikte methode in Nederland bij leveringen en diensten.

Gunnen op waarde

Alle scores worden uitgedrukt in een valuta. Er wordt vaak gebruik gemaakt van een 10-puntsschaal, waarbij de maximale waarde in valuta een 10 scoort en de minimale waarde van €0 een score van 1.

De score wordt van de inschrijfprijs afgetrokken om zo een virtuele inschrijfsom te krijgen. Deze methode wordt bij werken veel gebruikt.

Gunnen op waarde en het puntensysteem kennen eenzelfde wiskundige basis en zijn dus wiskundig gelijk.

Prijs/kwaliteit verhouding of Value for money

Deze methode vergelijkt prijs en kwaliteit. Welke partij biedt het meeste waar voor zijn/haar geld.

Laagst acceptabel bod

Deze methode is gebaseerd op de gewogen factormethode. Na het gebruiken van deze methode vallen de inschrijvingen met een te lage score af en wordt vervolgens de partij met het laagst acceptabele bod wat overgebleven is gekozen.

EMVI-formule

De EMVI-formule (nu Beste PKV) is een formule ontwikkeld door de Belastingdienst in samenwerking met het EMVI-Research instituut. De EMVI-formule is hier onder weergegeven:

$$EMVI_{score} = \sqrt[n]{0.5 \times \left[\left(\frac{P}{P_{ref}} \right)^n + \left(2 - \left(\frac{Q}{Q_{ref}} \right) \right)^n \right]}$$

(Belastingdienst, 2017)

Toelichting symbolen:

P	<i>Vergelijkingswaarde Inschrijver</i>
Q	<i>Kwaliteitsscore Inschrijver</i>
P _{ref}	<i>Referentiewaarde Prijs</i>
Q _{ref}	<i>Referentiewaarde Kwaliteit</i>
n	<i>≈ xxx</i>

De EMVI-superformule maakt het mogelijk om op basis van eigen referenties voor kwaliteit en prijs de Beste PKV te kiezen. Om deze formule te gebruiken moet de verhouding tussen kwaliteit in eisen en wensen bepaald worden. Ook moet er een referentieprijs en -kwaliteit, en het beschikbare budget vastgesteld worden (PIANOo, 2016).

Bijlage V – Alternatieven voor puntenmodellen of gunnen op waarde

Gewogen factor methode; gewogen product methode; Canadese methode; **Laagst acceptabele bod**; aangepaste laagst acceptabele bod methode; Electre I; Electre II; Electre Tri; PROMETHEE, andere outranking varianten; conjunctief screenen A; conjunctief screenen B; conjunctief screenen C; disconjunctief screenen; conjunctief screenen; fuzzy disconjunctief screen; fuzzy conjunctief screenen varianten lexicografisch screenen; simple multi attribute rating technique (SMART) A; SMART B; multi attribute utility theory (MAUT) varianten; Multi Attribute Value Theory (MAVT) varianten; lineaire toewijzingsmethoden; **Analytical Hierarchy Process (AHP)**; maximin; minimax; clusteranalyses; neurale netwerken; Data Envelopment Analysis (DEA); Dominance–base rough set approach (DRSA); Superiority and Inferiority Ranking methode (SIR method), Potentially All Pairwise Rankings of all possible Alternatives (PAPRIKA); Aggregated Indices Randomization Method (AIRM), categorische analyse; **Superformule**; interactieve methoden (bijvoorbeeld STEM); **de budget-methode**; loting; laagste prijs; hoogste kwaliteit; beslissingsboom; **gunnen op waarde**, kostenratio's; **value for money**; wiskundig programmeren; Technique for Ordered Preference by Similarity to Ideal Solution TOPSIS; Inner product of vectors (IPV); Measureing Attractiveness by a categorical Based Evaluation Technique (MACBETH); Nonstructural FUZZY Decision Support System (NSFDSS); (Schotanus, 2015)

Bijlage VI – Beoordelingssystematieken PSI

- 1) Gunnen op Waarde.
- 2) Gewogen factor methode
- 3) Superformule
- 4) Value for money (De formule $S = P/K$)
- 5) Lowest Acceptable Bid (laagst acceptabele bod)
- 6) De Canadese methode
- 7) Ordinale methode

Deze methoden worden hieronder achtereenvolgens besproken, waarbij methoden 6 en 7 nadrukkelijk afgeraden worden. De keuze voor een bepaalde methode is belangrijk omdat deze in belangrijke mate het resultaat van de aanbesteding bepaalt.

legenda formules:

W = gewicht (weight)

P = prijs

Q = kwaliteit

u = utiliteitsindex

V = waarde (value)

i = van bidder i

set = vooraf in stellen door inkoop

1. Gunnen Op Waarde:

Evaluatie Prijs (P_{ev}) = $P_i - (VQ_{setx} Q_i)$

Voordelen:

- Eenvoudig voor inkoper en aanbieder
- Dwingt inkopende organisatie heel goed na te denken over de meerwaarde van wensen

Nadeel:

- Dwingt inkopende organisatie heel goed na te denken over de meerwaarde van wensen
Lastig om eindgebruikers te dwingen een waarde op te geven, moet door organisatie gedragen worden

Waargenomen effect:

- (veel) meer 'gewicht' op prijs

De term "gunnen op waarde" wordt in twee betekenissen gebruikt. De eerste betekenis is niets anders dan het hanteren van EMVI, waarbij immers niet alleen naar de prijs, maar ook naar de (meer)waarde wordt gekeken. In de tweede betekenis staat dit begrip voor een beoordelingsmethodiek waarbij alle kwaliteitsaspecten in euro's worden gewaardeerd.

De methode werkt als volgt. Alle kwaliteitscriteria worden beoordeeld met een rapportcijfer, waarna de behaalde rapportcijfers met een formule omgerekend worden tot een bedrag, de kwaliteitswaarde KW. Meestal wordt hierbij een lineaire formule gebruikt, bijvoorbeeld:

- Rapportcijfers tussen 0 en 10 en $KW = \text{rapportcijfer} / 10 \times \text{Maximum}$
- Rapportcijfers tussen 2 en 10 en $KW = (\text{rapportcijfer} - 6) / 4 \times \text{Maximum}$

methoden 1 en 2 zijn wiskundig identiek. Een mogelijk nadeel van methode 2 is dat de kwaliteitswaarde negatief kan zijn. Het is gebruikelijk dat per kwaliteitscriterium (per wens) een afzonderlijke kwaliteitswaarde berekent wordt en alle toegekende kwaliteitswaarden vervolgens optelt. Na berekening van de (totale) kwaliteitswaarde wordt deze afgetrokken van de geboden

prijs met als uitkomst een fictieve prijs. Voor het werkelijk te betalen factuurbedrag heeft deze uitkomst geen betekenis. De opdracht wordt vervolgens gegund aan de inschrijver met de laagste fictieve prijs. Die fictieve prijs wordt alleen gehanteerd voor het gunningscriterium.

2. Gewogen Factor Methode:

$WQ \times Qi + WP \times ((P_{\text{setmax}} - Pi) / (P_{\text{setmax}} - P_{\text{setmin}}))$:

Punten te behalen op Q X Q score van leverancier + punten te behalen op P X P score leverancier.

Meeste punten wint de aanbesteding

Voordeel: geen wijziging van rangorde mogelijk bij uitval van offerte

- Nadeel: 2 knoppen om aan te draaien: –gewicht P vs Q–prijs range

De in Nederland meest gebruikte methode is het systeem waarbij voor elk criterium een bepaald aantal punten wordt toegekend en elk criterium een bepaald gewicht heeft. Zie onderstaand tabel

		Inschrijver 1		Inschrijver 2	
Criterium	Gewicht	Punten	Score	Punten	Score
Prijs	60%	50	30	60	36
Kwaliteit	30%	80	24	60	18
Plan van Aanpak	10%	60	6	40	4
Totaalscore			60		56

Inschrijver 1 heeft de gunning gewonnen

3. Superformule:

Bij een EMVI-aanbesteding bestaat de kwaliteit uit eisen en wensen: $Q = Q_{\text{eisen}} + Q_{\text{wensen}}$. De prijs kan ook uitgedrukt worden als: $P = P_{\text{eisen}} + P_{\text{wensen}}$. In de praktijk zit een groot deel van de kwaliteit in eisen, maar in vrijwel alle EMVI-formules worden kwaliteitsscores enkel afgeleid van wensen: $Q = Q_{\text{wensen}}$. Door de kwaliteit van de eisen te negeren wordt geen zuivere afweging gemaakt. De verhouding hoort te luiden: $P/Q = (P_{\text{eisen}} + P_{\text{wensen}}) / (Q_{\text{eisen}} + Q_{\text{wensen}})$. Deze verhouding wordt wel in de EMVI-Superformule gebruikt.

Voor het toepassen van de EMVI-Superformule is het noodzakelijk om de eigen voorkeur vast te leggen in vier aspecten/referenties. Deze zijn ook nodig om het Excel format in te vullen.

- De verhouding tussen kwaliteit van de eisen (Q_{eisen}) en de kwaliteit van de wensen (Q_{wensen}) bijv. $Q_{\text{eisen}}/Q_{\text{wensen}} = 40\%/60\%$.
- Referentieprijs (P_{ref})
- Referentiekwaliteit, hoeveel procent (x) van de wensen wilt gerealiseerd zien ($Q_{\text{ref}} = Q_{\text{eisen}} + x \% \text{ van } Q_{\text{wensen}}$)
- De prijs voor maximale kwaliteit; meestal bepaalt door het beschikbare budget.

De EMVI-Superformule is een ingewikkelde formule maar in het Excel bestand worden de berekeningen automatisch uitgevoerd als de vier referentiepunten ingevoerd zijn. Er wordt ook in een grafiek een referentielijn gegenereerd met $EMVI = 1$.

ZIE DE BIJGEVOEGDE EXCEL SHEETS VAN DE BELASTINGDIENST

4. Prijs/kwaliteit verhouding of Value for money

De formule $S = P / K$

Het is de formule die letterlijk doet wat volgens de overwegingen van de Richtlijn de bedoeling is: het bepalen van de inschrijving met de beste prijs-kwaliteitverhouding. De methode wordt ook wel "value for money" genoemd: wie biedt (relatief) de meeste waarde voor het geld? In allerlei situaties kan de methode goed toepasbaar zijn.

Bedenk dat bij deze methode de verwachte spreiding van de scores voor K essentieel is voor het gewicht van kwaliteit. Wanneer de scores voor K uiteenlopen van 10 tot 40 betekent dit dat u bereid bent voor de beste oplossing 300% meer te betalen dan voor de goedkoopste oplossing. Lopen de scores voor K uiteen van 80 tot 100, dan betaalt u voor de beste oplossing hoogstens 25% meer dan voor de goedkoopste oplossing. Dit is te zien in de onderstaande twee tabellen.

De methode kan het beste als volgt gebruikt worden. Zorg ervoor dat de maximale score voor K 100 punten bedraagt. Kies nu een geschikte ondergrens, afhankelijk van wat u bereid bent extra te betalen voor de maximale kwaliteit. Is die ondergrens bijvoorbeeld 80, dan betaalt u voor de beste oplossing hoogstens 25% meer dan voor de goedkoopste oplossing. Bij een ondergrens van 50 betaalt u hoogstens 100% meer voor de beste oplossing dan voor de goedkoopste oplossing.

Die grenzen kunnen als volgt worden vastgelegd. Geef voor elke wens een bepaalde puntenscore en gewicht en leg de minimumscore en maximumscore en het gewicht van elke wens vast. Daarmee kunt u de totale minimumscore en maximumscore

berekenen. Met een eerstegraadsformule is deze om te rekenen naar scores tussen bijvoorbeeld 80 en 100. Er zijn bijvoorbeeld drie wensen met gewichten 50%, 30% en 20% en bij elke wens een score tussen 1 en 5 punten. De minimale score is dan $1 \times 50 + 1 \times 30 + 1 \times 20 = 100$ en de maximale score is $5 \times 50 + 5 \times 30 + 5 \times 20 = 500$. We noemen de oorspronkelijk behaalde score K en de score waarnaar deze wordt omgerekend K'. De omrekening van een score K naar een score K' gaat met de formule:

$$K' = 80 + (100 - 80) \times (K - 100) / (500 - 100).$$

K' ligt dan altijd tussen 80 en 100. Deze score wordt gebruikt in de formule $S = P/K'$. Bedenk wel dat als u de scores op deze manier omrekent, de theoretische scores wel tussen 80 en 100 zullen liggen, maar dat in de praktijk hoogst zelden de slechtste aanbieder 80 punten scoort en de beste aanbieder 100 punten. Het ligt meer voor de hand dat de scores zullen uiteenlopen van bijvoorbeeld 90 tot 95, waarmee het gewicht van kwaliteit aanzienlijk lager uitkomt. Als vuistregel kan – afhankelijk van de wijze waarop K gescoord wordt – het beste 60 als ondergrens gehanteerd worden met 100 als bovengrens.

5. Laagst acceptabele bod

Dit betekent dat ze een ondergrens stellen aan het minimaal te behalen aantal punten voor kwaliteit. (bijv. 60% op kwaliteit). Alle inschrijvingen die voldoen aan deze 60% norm worden vervolgens beoordeeld op prijs. Aan de aanbidding met de laagste prijs wordt dan de gunning verstuurd.

Stap 1: Gunning = (> een vooraf bepaald kwaliteit %)

Stap 2: Gunning = Laagste prijs

6. Canadese methode

Bij de Canadese methode wordt eerst de gemiddelde prijs berekend van alle offertes, worden vervolgens de offertes met een prijs boven het gemiddelde verwijderd en van de overgebleven offertes degene gekozen met de hoogste kwaliteit. Leuk bedacht en misschien onder bepaalde omstandigheden bruikbaar, maar de methode is hoogstwaarschijnlijk in strijd met het Europese aanbestedingsrecht. Een nadeel van de Canadese methode is dat (zoals bij alle systemen met relatieve beoordeling van prijs) het mogelijk is de uitkomst te manipuleren met een handlanger die ofwel met een extreem hoge prijs ofwel met een extreem lage prijs het gemiddelde in een bepaalde richting duwt. Omdat men zeker weet dat hij de opdracht niet krijgt met een lage kwaliteit of met een hoge prijs, kan een handlanger dit zonder enig risico doen.

Stap 1: gem P eigen offertes = < gem P alle offertes = gunning, door naar stap 2

Stap 2: Hoogste kwaliteit krijgt gunning

7. Rangordesysteem of ordinale methode

Er zijn vele systemen die gebaseerd zijn op de rangorde bij de criteria. In België bijvoorbeeld wordt de ARGUS-methode wel eens gebruikt, een methode die gebaseerd is op onderlinge vergelijking en rangordes. Groot nadeel van rangordesystemen is dat zij geen economische vergelijking maken. Dat is onmiddellijk duidelijk bij het prijs criterium: met prijzen van 1000, 1001 en 5000 is de rangorde 1, 2, 3 terwijl het verschil tussen nr. 1 en 2 verwaarloosbaar is in vergelijking met nr. 3. De Nederlandse rechter heeft ooit geoordeeld dat een rangordesysteem bij de gunning ondeugdelijk is. Afgezien van zeer uitzonderlijke situaties worden beoordelingsmodellen die gebaseerd zijn op de rangorde sterk afgeraden.

Bijlage VII – Interviewguide dhr. Telgen

Interviewguide Centrale vraagstelling: Beoordelingsmethodieken Interviewer: Tim van der Zande Respondent: dhr. Prof. Dr. Telgen	
Introductie	
Informatie m.b.t. het onderzoek	Beoordelingsmethodieken
	Doel van het onderzoek: Hoe kan er een praktische toepassing ontwikkeld worden die per aanbesteding of onderwerp een passende beoordelingssystematiek realiseert?
	Manier van gegevens verwerken: Er wordt een transcriptie van het interview gemaakt. Deze transcriptie wordt open en axiaal gecodeerd.
	Thema's: Beoordelingsmethodiek, praktische toepassing, aanbestedingen, huidige situatie, theoretische ontwikkelingen
Garantie privacy	Audio opnames worden alleen gemaakt met goedkeuring van de respondent. Het is mogelijk om de respondent anoniem te verwerken. Het is voor de respondent altijd mogelijk bezwaar te leveren tegen het publiceren van de gegeven informatie. De respondent mag zich te allen tijde terugtrekken uit het onderzoek.
Structuur	Duur: ± 60 minuten. Voorafgaande aan het onderzoek: je zelf voorstellen, rol in het interview vertellen en de respondent bij voorbaat bedanken voor de door hem vrijgemaakte tijd.

– Start geluidsopname –

Kennismakingsvragen	
Kunt u iets over uzelf vertellen?	– Naam? – Leeftijd? – Werkveld? – Overig?
Hoelang bent u al werkzaam in het werkveld?	– Functies in het verleden?
Wat zijn uw werkzaamheden?	– Huidige functies?

Korte uitleg van het onderzoek, de scope, het onderwerp en de opbouw van het verdere interview.

Beoordelingssystematiek(en)	
Wat is volgens u de basis waarop een beoordelingssystematiek gebaseerd is? Of Wat zijn de kernpunten van een beoordelingssystematiek?	Topics: - Wat is het belangrijkste onderdeel? - Leveringen? - Diensten? - Werken? - Kwaliteit? - Prijs? - Prijs/kwaliteit? - Etc.
Wat is volgens u het doel van een beoordelingsmethodiek?	Topics: - Projectdoel? - Kwaliteit/prijs?
Wat verstaat u onder een 'goede' beoordelingsmethodiek?	Topics: - Wat is goed? - Waaruit bestaat deze methodiek?
Wat zijn de meest gebruikte beoordelingssystematieken?	Topics: - Onderscheid tussen de verschillende soorten? - Waarom worden deze methodieken het meest gebruikt? - Waarom worden andere methodieken minder gebruikt?
Zijn er nog beoordelingssystematieken die volgens u vaker gebruikt zouden moeten of mogen worden?	Topics: - Zo ja: welke zijn dit? - Waarom zouden deze systematieken vaker gebruikt moeten worden? - Waarom worden deze systematieken weinig gebruikt?
Zit er nog verschil in de keuze voor beoordelingssystematieken per onderwerp?	Topics: - Wat is dit verschil? - Waarop is dat verschil gebaseerd?
Wat vindt u van de huidige wijze van het toewijzen van systematieken?	Topics: - Maatwerk? - Standaardisering? - Herhaling?

Wat vindt u van de huidige werkwijze van de beoordelingssystematieken?	Topics: - Verschillende 'rekenbladen' en formules? - Werkbaarheid? - Omslachtig ja of nee?
--	--

Controle:

Per vraag blijven doorvragen tot de informatiebehoefte vervuld is.

Samenvatten van het beeld van de beoordelingsmethodieken dat geschetst is door de respondent.

Huidige situatie	
Hoe ziet volgens u de huidige wereld/situatie van beoordelingssystematieken er uit?	Topics: – EMVI? – Absoluut? – Relatief? – Aanbestedingswet?
Zijn er dingen die goed gaan/goed werken in deze huidige situatie?	Topics: – Wat gaat er goed? – Waarom gaat dit goed?
Zijn er dingen die niet goed gaan/niet goed werken in deze huidige situatie?	Topics: – Wat gaat er niet goed? – Waarom gaat dit niet goed? – Risico's? – Wordt hier aan gewerkt? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?
Is er volgens u een verschil tussen de theorie en praktijk?	Topics: – Zo ja: wat is dit verschil?
Wat zijn de huidige ontwikkelingen op het gebied van beoordelingssystematieken?	Topics: – Welke ontwikkelingen? – Wat betekenen deze ontwikkelingen? – Positief/negatief effect? – Voorbeelden?
Wat verwacht u aan/van verdere ontwikkelingen op het gebied van beoordelingssystematieken?	Topics: – Welke ontwikkelingen? – Wat betekenen deze ontwikkelingen? – Positief/negatief effect?

Controle:

Per vraag blijven doorvragen tot de informatiebehoefte vervuld is.

Samenvatten van het beeld van de huidige situatie dat geschetst is door de respondent.

Gewenste situatie/toekomst	
Hoe zou, volgens u, een beoordelingsmethodiek idealiter er uit zien?	Topics: – Onderdelen van de systematiek? – Waarop is het gebaseerd (bronnen/onderzoek)?
Zou dit ideaalbeeld gerealiseerd kunnen worden? of Waarom is dit nog niet gerealiseerd?	Topics: – Waarom wel/niet? – Zo ja, hoe? – Wat is daar voor nodig?
In hoeverre ziet u een tool of methodiek als toegevoegde waarde bij het selecteren van een beoordelingsmethodiek?	Topics: – Bestaande tools? – Rekenbladen? – Voor- en nadelen? – Waarom wel of niet?
Hoe kan een beoordelingsmethodiek zo goed mogelijk bijdragen aan het behalen van de projectdoelen?	Topics: – Succes en faalfactoren?
Welke belemmeringen moeten worden weggenomen om aanbestedende diensten beter te kunnen laten werken met slimme beoordelingsmethodieken?	Topics: – Wat zijn deze belemmeringen? – Hoe kunnen ze weggenomen worden?
Op welk niveau moeten belemmeringen worden weggenomen	Topics: – Kennis? – Vaardigheden? – Complexiteit? – praktische toepasbaarheid? – andere niveaus?
Is kennis van de markt (en de inschrijvingen die zij overwegen te gaan doen) volgens u relevant voor de keuze van de beoordelingsmethodiek?	Topics:
Welke onderdelen zou een afweegkader moeten bevatten om per project (met haar specifieke eigenschappen) tot de beste keuze voor een beoordelingsmethodiek moeten komen?	Topics: – Onderdelen? – Onderdelen per onderwerp/project?

Controle:

Per vraag blijven doorvragen tot de informatiebehoefte vervuld is.

Samenvatten van het beeld van de gewenste situatie die geschetst is door de respondent.

Afsluiting	
Afronding	Topics: - Dingen vergeten? - Vanuit de expertise van de respondent nog toevoegingen? - Mogelijkheid tot eventuele benadering voor verdiepvragen?
Bedanken	Topics: - Bedanken voor de tijd, moeite en medewerking. - Vermelden dat het in een verslag terecht komt ter analyse.

Controle:

Alle vragen gesteld?

Correct afgesloten?

Geluidsopname correct opgeslagen?

- Einde geluidsopname -

Bijlage VIII – Interviewguide praktijkgericht veldonderzoek

Interviewguide Centrale vraagstelling: Beoordelingsmethodieken Interviewer: Tim van der Zande Respondent: (naam van de adviseur)	
Introductie	
Informatie m.b.t. het onderzoek	Beoordelingsmethodieken
	Doel van het onderzoek: Hoe kan er een praktische toepassing ontwikkeld worden die per aanbesteding of onderwerp een passende beoordelingssystematiek realiseert?
	Manier van gegevens verwerken: Er wordt een transcriptie van het interview gemaakt. Deze transcriptie wordt open en axiaal gecodeerd.
	Thema's: Beoordelingsmethodiek, praktische toepassing, aanbestedingen, huidige situatie, theoretische ontwikkelingen.
Garantie privacy	Audio opnames worden alleen gemaakt met goedkeuring van de respondent. Het is mogelijk om de respondent anoniem te verwerken. Het is voor de respondent altijd mogelijk bezwaar te leveren tegen het publiceren van de gegeven informatie. De respondent mag zich te allen tijde terugtrekken uit het onderzoek.
Structuur	Duur: ±30 – 60 minuten. Voorafgaande aan het onderzoek: je zelf voorstellen, rol in het interview vertellen en de respondent bij voorbaat bedanken voor de door hem vrijgemaakte tijd.

– Start geluidsopname –

Kennismakingsvragen	
Kunt je iets over jezelf vertellen?	– Naam? – Leeftijd? – Werkveld? – Overig?
Hoelang ben je al werkzaam in het werkveld?	– Functies in het verleden?
Wat zijn je werkzaamheden?	– Huidige functies?
Wat is je expertise?	– ICT, sociaal domein, bouw o.i.d.?

Korte uitleg van het onderzoek, de scope, het onderwerp en de opbouw van het verdere interview.

Beoordelingssystematiek(en)	
In eigen woorden: wat is een beoordelingssystematiek?	
Waaruit bestaat een beoordelingsmethodiek volgens jou?	Welke onderdelen?
Wat is, theoretisch gezien, het belangrijkste onderdeel in een beoordelingsmethodiek?	Waarom?
Welke verschillende beoordelingsmethodieken gebruik jij in praktijk?	Waarom deze?
Zijn er methodieken die jij niet gebruikt?	Zo ja, waarom?
Wat zijn de grootste verschillen tussen deze beoordelingssystematieken?	Bijvoorbeeld: Werkbaarheid, kwaliteit, resultaat?
Zijn er verschillen in methodieken tussen de drie onderwerpen?	Verschil tussen werken, diensten en leveringen? Zo ja, welke verschillen? Zo nee, hoe komt dat?
Zijn er belangrijke ontwikkelingen die plaatsvinden of plaatsgevonden hebben op het vlak van beoordelingssystematieken?	Zo ja, welke? En waarom zijn deze belangrijk?

Controle:

Per vraag blijven doorvragen tot de informatiebehoefte vervuld is.

Samenvatten van het beeld van de beoordelingsmethodieken dat geschetst is door de respondent.

Praktijk	
Hoe gaat het kiezen van een systematiek er in de praktijk aan toe?	Welke stappen? Hoe ziet het traject er uit?
Is er een verschil tussen de verschillende onderwerpen in hoe het traject doorlopen wordt?	Zo ja, welk verschil? Zo nee, hoe komt dat?
Welke rol heeft de opdrachtgever/aanbestedende dienst in het traject?	Leidend, volgend, kaderend?
Wat is, in de praktijk, het belangrijkste in deze trajecten?	Waarom is dit het belangrijkste?
Wat is, in de praktijk, het belangrijkste in een beoordelingsmethodiek?	Waarom is dit het belangrijkste?
Wanneer is een beoordelingsmethodiek passend?	
Wat is het uiteindelijke doel van een beoordelingsmethodiek?	Waarom is dit het belangrijkste?
Zijn er onderdelen bij het kiezen of gebruiken van een methodiek die duidelijk beter gaan dan andere onderdelen?	Zo ja, welke? En waarom is dit zo?
Zijn er onderdelen bij het kiezen of gebruiken van een methodiek die duidelijk slechter gaan dan andere onderdelen?	Zo ja, welke? En waarom is dit zo? Wat zou hier aan verbeterd kunnen worden?
Hoe wordt er geëvalueerd?	In welke mate? Wat wordt daar mee gedaan?
Wordt er actief kennis gedeeld over beoordelingsmethodieken en trajecten?	Zo ja, hoe? In welke mate? Is hier nog ruimte voor verbetering?
Waar zie jij verbeteringsmogelijkheden binnen dit besproken traject voor PSI?	Bijvoorbeeld: extra hulpmiddelen, te weinig kennis, kwalitatieve verbeteringen e.d.
Zie jij een verschil tussen wat er in de theorie omschreven wordt en wat er in de praktijk gebeurt?	Bijvoorbeeld: gewichten, scoring, keuzes.

Controle:

Per vraag blijven doorvragen tot de informatiebehoefte vervuld is.

Samenvatten van praktijkschets door de respondent.

Hulpmiddelen	
Zijn er hulpmiddelen voor het kiezen en toewijzen van een beoordelingsmethodiek?	Zo ja, welk? -> door naar de volgende vragen. Zo nee: Waarom is dit er niet?
Wat vindt jij van deze hulpmiddelen?	Toegevoegde waarde of niet?
Gebruik jij zelf ook een van deze hulpmiddelen?	Zo ja: Hoe? Waarvoor? Zo nee: Waarom niet?
Wordt er binnen PSI gebruik gemaakt van hulpmiddelen/tools o.i.d.?	Zo ja, welke? Wanneer? Waarom? Zo nee, waarom niet?

Controle:

Per vraag blijven doorvragen tot de informatiebehoefte vervuld is.

Samenvatten van de hulpmiddelen en het wel of niet gebruiken er van.

Afsluiting	
Afronding	Topics: - Dingen vergeten? - Vanuit de expertise van de respondent nog toevoegingen? - Mogelijkheid tot eventuele benadering voor verdiepingsvragen?
Bedanken	Topics: - Bedanken voor de tijd, moeite en medewerking. - Vermelden dat het in een verslag terecht komt ter analyse.

Controle:

Alle vragen gesteld?

Correct afgesloten?

Geluidsopname correct opgeslagen?

- Einde geluidsopname -

Bijlage IX – Gecodeerde transcripties



Gecodeerde
transcripties van de ir

Bijlage X – Codeboom

In deze codeboom worden de verschillende interviews dusdanig gelabeld en gecodeerd dat er een kruisvergelijking kan worden gehouden tussen de verschillende interviews. Deze codeboom begint met een open codering. Deze is tot stand gekomen op basis van de hoofdonderwerpen van de interviewgide, welke weer voort komen uit de operationalisering van de kernbegrippen en de informatiebehoefte om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden. Om de fragmenten beter met elkaar te kunnen vergelijken zijn is de open codering verder gespecificeerd in een axiale codering. De fragment labels zijn opgebouwd uit een twee getallen: het eerste getal staat voor de respondent, het tweede getal staat voor het desbetreffende tekstfragment in dat interview. Deze tekstfragmenten zijn te vinden in de vorm van opmerkingsballonnen. Bijvoorbeeld: 2.1 staat voor respondent/interview nummer 2 en het 1^e fragment in dat interview. 4.12 staat voor respondent/interview nummer 4 en het 12^e fragment in dat interview.

Open codering	Specificering	Axiale codering	Fragment label
Beoordelingsmethodiek	Definitie	Eigen definitie	1.1. – 2.1. – 3.1. – 4.1. – 5.1. – 6.1. – 7.1. – 8.1.
		Verschillende onderdelen	1.1. – 2.2. – 2.3. – 3.2. – 3.3. – 4.2. – 5.2. – 6.2. – 7.2. – 8.2.
	Passend	Wanneer is het passend	1.11. – 2.21. – 2.22. – 2.24. – 3.32. – 4.17. – 5.14. – 6.13. – 7.15. – 8.10.
		Doel van een methodiek	1.2. – 1.11. – 1.14. – 1.17 – 2.3. – 4.18. – 5.13. – 6.14. – 7.16. – 8.11.
		Wanneer is het doel bereikt	1.11 – 2.20 – 4.19. – 5.13. – 6.14. – 7.16. – 8.11.
	Gebruikte methodieken	Welke methodieken wel	1.3. – 2.5. – 2.7. – 2.27. – 3.4. – 3.5. – 4.2. – 5.3. – 6.3. – 7.3. – 7.5. – 8.3.
		Waarom wel	1.6. – 1.8. – 2.6. – 2.8. – 3.5. – 4.3. – 5.3. – 7.3. – 7.5. – 7.6. – 8.3.
		Welke methodieken niet	2.5. – 3.6. – 4.3. – 5.3. – 5.7. – 6.4. – 7.9. – 8.4. – 8.12.
		Waarom niet	1.6. – 1.8. – 2.6. – 2.8. – 2.28. – 3.6. – 3.7. – 4.3. – 5.3. – 5.7. – 6.4. – 7.7. – 7.9. – 8.4.
	Ontwikkelingen	Wel ontwikkelingen	1.7. – 2.13. – 3.12. – 4.6. – 5.16. – 5.26. – 8.5. – 8.13.
		Geen ontwikkelingen	4.6. – 5.16. – 6.8. – 7.12.

Praktijk	Traject	Manier van beoordelen	2.11. – 3.10. – 3.13. – 3.19. – 4.7. – 6.5. – 6.9. – 7.13. – 7.17. – 8.6.
		Verschil tussen onderwerpen	1.5. – 2.18. – 3.10. – 3.20. – 3.21. – 4.5. – 5.4. – 6.5. – 7.11. – 8.7.
		Rol opdrachtgever	2.19. – 3.9. – 3.13. – 3.17. – 3.19. – 3.22. – 4.12. – 5.11. – 6.10. – 7.14. – 8.8.
		Verschil tussen theorie en praktijk	1.10. – 4.4. – 7.4. – 8.19.
	Belangrijke onderdelen in het traject	Voorbereiding	2.9. – 2.17. – 2.33. – 3.8. – 4.7. – 4.13. – 5.2. – 5.9. – 5.10 – 5.18. – 8.9. – 8.15. – 9.4.
		Marktbelasting	2.14.
		Criteria	2.10. – 2.33. – 3.18. – 4.9. – 4.13. – 4.15. – 5.2. – 5.18. – 6.7.
		Tijd	2.17. – 3.23. – 4.11. – 5.19. – 6.6.
		Weging	2.12. – 2.33. – 3.16. – 3.34. – 4.10. – 4.13. – 5.2.
		Risico's	3.18. – 4.8. – 5.18. – 6.9. – 8.9. – 8.15.
	Kennis	Evaluatie	2.23. – 2.24. – 2.25. – 3.25. – 4.25. – 4.26. – 5.20. – 6.15 – 6.16. – 7.19. – 8.14. – 9.1.
		Kennisdeling in de huidige situatie	2.36. – 3.26. – 5.21. – 6.11. – 6.12. – 6.16. – 6.18. – 7.19. – 7.20. – 8.16. – 9.2.
		Belang van kennis (PSI)	2.15. – 3.35. – 3.36. – 4.14. – 4.24. – 4.25. – 4.28. – 5.8. – 5.25. – 5.26. – 6.18. – 7.8. – 7.23.
		Belang van kennis (extern)	1.15 – 2.4. – 2.6. – 2.8. – 3.11. – 4.14. – 4.25. – 4.28. – 5.5. – 5.8. – 5.12.

	Verbeterpunten	Verbeterpunten voor PSI in het traject	2.26 – 2.29. – 3.24. – 3.28. – 3.31. – 4.21. – 4.26. – 5.17. – 5.20.
		Verbeterpunten voor PSI m.b.t. beoordelings-systematieken	3.27. – 3.30. – 3.31. – 4.20. – 4.21. – 5.15. – 7.8.
		Verbeterpunten voor PSI in de kennisdeling	2.36. – 3.26. – 3.30. – 3.31. – 4.20. – 5.15. – 5.17. – 5.22. – 6.12. – 7.20. – 7.21. – 8.17. – 9.3.
		Overige verbeterpunten	1.4. – 1.9. – 1.16. – 3.25 – 3.29. – 4.16. – 4.27. – 5.6. – 5.15. – 5.17. – 6.19. – 8.18.
Hulpmiddelen	Algemeen hulpmiddelen	Welke hulpmiddelen	2.30. – 2.34. – 3.14. – 3.19. – 4.23. – 5.23. – 6.20. – 7.22.
		Gebruik van hulpmiddelen	1.12 – 2.34. – 3.14. – 3.15. – 3.19. – 3.37. – 4.23. – 5.24. – 6.17. – 6.20. – 7.18. – 7.22.
	Rol van hulpmiddel	Toegevoegde waarde	2.29 – 3.15. – 3.33. – 4.23. – 4.24. – 6.21. – 7.10. – 7.22. – 8.20.
		Welke rol moet het vervullen	1.13 – 2.31. – 2.32. – 2.35 – 3.33. – 3.37 – 4.22. – 4.23. – 5.24. – 6.22. – 7.18. – 8.20. – 9.4.