



Naam Rémon van Buuren
Functie principal consultant
Organisatie Significant Synergy



Naam Fredo Schotanus
Functie hoogleraar publieke inkoop
en principal consultant
Organisatie Universiteit Utrecht
en Significant Synergy

GUNNEN OP WAARDE OF GOKKEN OP WAARDE?

Contracten gunnen op waarde is in Nederland bekend geworden door de bouwsector. Het lijkt simpel en effectief, maar bij verkeerde toepassing kan het leiden tot een onwenselijk resultaat. Aanbestedingsspecialisten Rémon van Buuren en Fredo Schotanus laten dat zien aan de hand van voorbeelden.

Als inkoop heb je veel invloed op de wijze waarop een contract wordt gegund. De gunningsmethode speelt daarbij een belangrijke rol. Dit artikel richt zich op de methode ‘gunnen op waarde’. Hierbij druk je de score op kwaliteit en duurzaamheid uit in euro’s. Deze euro’s worden vervolgens afgetrokken van de aangeboden prijs. Dit leidt tot een fictieve vergelijkingsprijs. De inschrijver met de laagste vergelijkingsprijs wint de aanbesteding. Dit lijkt simpel en effectief, maar in de praktijk wordt de methode niet altijd goed toegepast. Wij lichten in dit artikel toe waarom je deze methode – zeker voor het inkopen van diensten – alleen kunt gebruiken als je goed weet hoe die werkt.

Bekend door de bouw

Gunnen op waarde is in Nederland bekend geworden door de bouwsector. Een van de voordelen is dat er geen scoremethode voor prijs nodig is, wat wel het geval is bij de gewogen factorme-

thode (traditioneel puntensysteem). Daarnaast maakt gunnen op waarde de meerwaarde van kwaliteit expliciet. Voorbeeld 1 op pagina 44 laat zien hoe dit werkt voor een aanbesteding in de bouw. Hier heeft de aanbestedende dienst in het bestek aangegeven dat als duurzamere materialen dan vereist (verder uitgewerkt in het bestek) worden gebruikt, dit 600.000 euro waard is. Deze waarde heeft de aanbestedende dienst bepaald door te berekenen hoeveel de duurzamere materialen ongeveer aan onderhoudskosten en energieverbruik opleveren.

Duurzaamheidswaarde

Inschrijver A biedt dit aan en maakt hiervoor extra kosten. Inschrijver B doet dit niet en is goedkoper. In dit geval wint inschrijver A, omdat de duurzaamheidswaarde hoger is dan de meerkosten. Deze waarde moet dan wel worden gerealiseerd in de praktijk. Anders zou inschrijver B een betere keuze



zijn geweest. Het moge duidelijk zijn dat de aanbestedende dienst de kwaliteitswaarde moet kunnen inschatten, al dan niet met een marktconsultatie.

Complex en tijdrovend

Bij gunnen op waarde is het dus van belang dat je de waarde van kwaliteit vaststelt in ongeveer de juiste hoeveelheid euro's. Dat kan extra lastig zijn bij het inkopen van diensten. Wat is de waarde van een implementatieplan? Wat is de waarde van een werkproces? Het is wellicht mogelijk om dit in detail te berekenen. Dat kan echter complex en tijdrovend zijn. In de praktijk zie je dat een inkoopteam daarom vaak een schatting maakt van de waarde. Ook zien we dat aan de hand van een raming van de

inschrijfprijs de waarde wordt vastgesteld. In die situatie wordt toegewerkt naar een gewenste prijs-kwaliteitverhouding door op basis van de raming een inschatting te maken van de bandbreedte: het verschil tussen de duurste en goedkoopste inschrijving die beide nog wel acceptabel zijn.

Onvoldoende expertise

Stel dat de bandbreedte wordt ingeschat op 500.000 euro, en dat prijs en kwaliteit even belangrijk zijn, dan wordt de maximale kwaliteitswaarde ook 500.000 euro. Immers, een goedkope inschrijving met geen kwaliteitsmeerwaarde scoort nu gelijk aan een dure inschrijving met veel kwaliteitsmeerwaarde, wat je ook zou verwachten als prijs en kwaliteit even belangrijk zijn. Door de waarde van de gunningscriteria te schatten, is eigenlijk al geen sprake meer van gunnen op waarde. Dit neigt meer naar

VOORBEELD 1: GUNNEN OP WAARDE IN DE BOUW

	Inschrijver A	Inschrijver B
Inschrijfprijs	€ 10.000.000	€ 9.500.000
Score gunningscriterium duurzaamheid	€ 600.000 (uitstekend – 100%)	€ 0 (minimaal – 0%)
Vergelijkingsprijs	€ 9.400.000 (winnaar)	€ 9.500.000

toepassing van de gewogen factormethode. Daarnaast is de inschrijfprijs bij het inkopen van diensten vaak ook geschat. Meestal wordt een raamovereenkomst aanbesteed, waarbij de prijs pas tot stand komt tijdens de uitvoering. Als zowel prijs als kwaliteit worden geschat – en dit niet wordt gedaan met voldoende expertise – dan is eerder sprake van gokken op waarde dan gunnen op waarde.

Risico's

Toepassen van gunnen op waarde gaat fout als je de methode niet goed weet toe te passen in een specifieke context. Dit zien we vaak gebeuren bij inhuuraanbestedingen, waar de waarde ook wel wordt gerelateerd aan de beïnvloedbare kosten en bureau-marge voor de geleverde diensten. Deze kosten zijn echter relatief beperkt (enkele euro's per gewerkt uur). De opdrachtwaarde bestaat voor het grootste deel uit niet-beïnvloedbare arbeidskosten (uurloon, werkgeverslasten, et cetera). Als een aanbestedende dienst alleen naar de beïnvloedbare kosten kijkt om de kwaliteitswaarde te bepalen, dan is deze waarde al snel te laag. Hierdoor wordt vooral op basis van de laagste prijs ingekocht. Voorbeeld 2 hieronder illustreert dit.

Kwaliteitswaarde

Bij dit voorbeeld is de kwaliteitswaarde relatief klein ten opzichte van de totale opdrachtwaarde. Dan ontstaat het risico dat een iets hogere prijs al niet meer te compenseren is met kwaliteit. De inschrijfprijs wordt in het voorbeeld berekend op basis van een door de inschrijver aan te leveren omrekenfactor voor de inhuur van uitzendkrachten (inschrijfprijs = 60.000 uur x 16,50

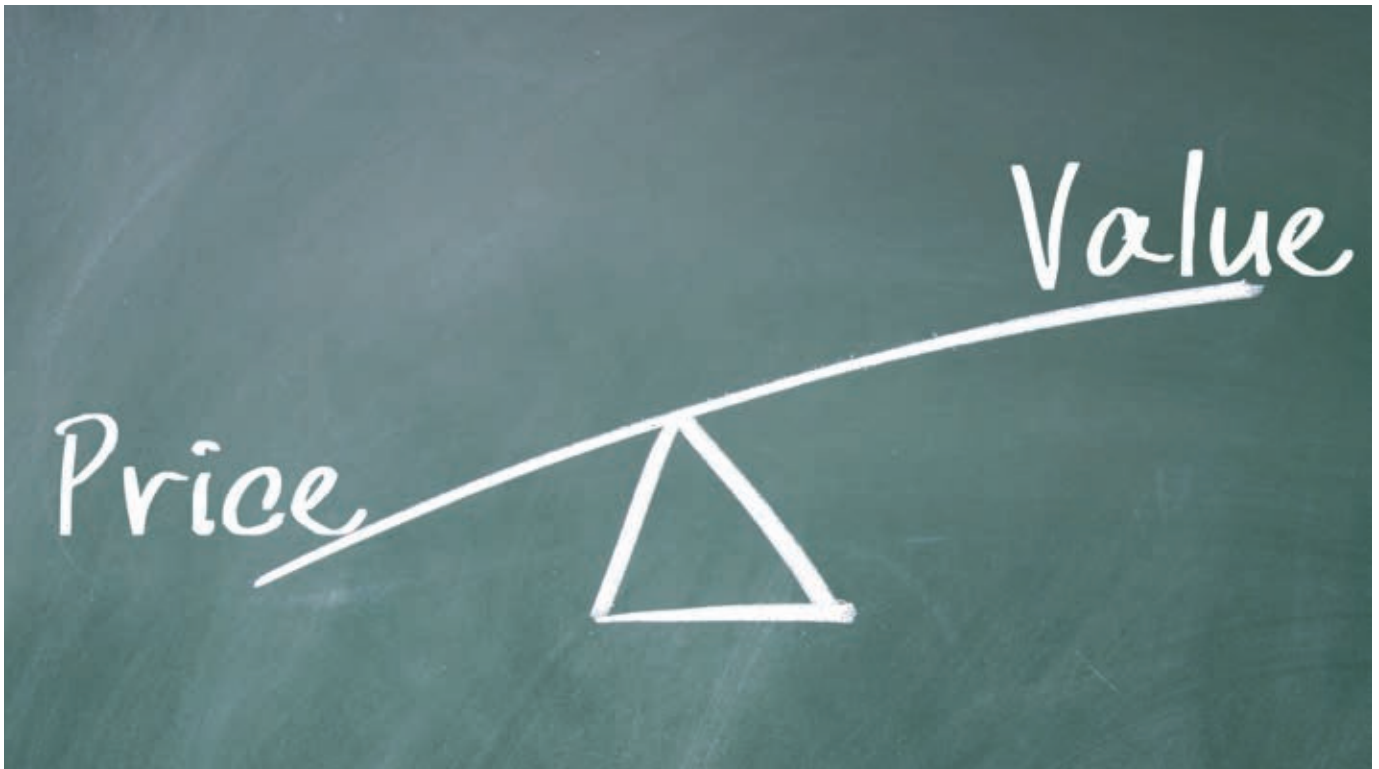
euro uurloon x omrekenfactor). De inschrijfprijs van inschrijver B is gegeven zijn omrekenfactor 'slechts' 2,4% hoger dan die van aanbieder A, terwijl inschrijver B op alle kwaliteitsonderdelen veel beter scoort dan aanbieder A. Inschrijving B resulteert waarschijnlijk in meer *value for money*, maar deze wint uiteindelijk niet. Prijs heeft in dit geval (onbedoeld) een (te) groot belang gekregen. Het is onze ervaring dat dit soort fouten minder vaak worden gemaakt met de gewogen factormethode, omdat bij die methode duidelijker is wat de gewichten van prijs en kwaliteit zijn.

Grote prijs spreiding, groter risico

Toepassing van gunnen op waarde kan dus leiden tot aanbestedingen die vooral draaien om de laagste prijs. Dit risico neemt verder toe wanneer de aangeboden prijzen een grote spreiding hebben. Voorbeeld 3 hiernaast laat dit zien. Als sprake is van een grote spreiding van de aangeboden prijzen en geen minimumprijs is voorgeschreven, ontstaat het risico dat een inschrijver het contract kan 'kopen'. In dit voorbeeld biedt inschrijver A de laagste prijs, die waarschijnlijk niet marktconform is, maar wat zeer lastig aan te tonen is. Een score 'matig' op alle gunningscriteria voor kwaliteit leidt tot dezelfde vergelijkingsprijs als inschrijver B (score 'goed' op alle gunningscriteria). Ook hier heeft prijs (onbedoeld) een (te) groot belang.

VOORBEELD 2: PRIJS WORDT AL SNEL DOORSLAGGEVEND ALS DE KWALITEITSWAARDE TE LAAG WORDT INGESCHAT

	Inschrijver A	Inschrijver B
Omrekenfactor Inschrijfprijs (60.000 x € 16,50 x factor)	2,025 € 2.004.750	2,073 € 2.052.270
Score gunningscriterium A	€ 20.000 (voldoende – 50%)	€ 40.000 (uitstekend – 100%)
Score gunningscriterium B	€ 15.000 (voldoende – 50%)	€ 24.000 (goed – 80%)
Score gunningscriterium C	€ 6.000 (matig – 20%)	€ 24.000 (goed – 80%)
Totale kwaliteitswaarde	€ 41.000	€ 88.000
Vergelijkingsprijs	€ 1.963.750 (winnaar)	€ 1.964.270



VOORBEELD 3:

GROTE PRIJSSPREIDING MAAKT PRIJS OOK SNEL DOORSLAGGEVEND

	Inschrijver A	Inschrijver B
Inschrijfprijs (100.000 uur per jaar)	€ 100.000 (€ 1,00 fee per gewerkt uur)	€ 255.000 (€ 2,55 fee per gewerkt uur)
Score gunningscriterium A	€ 22.000 (matig – 20%)	€ 88.000 (goed – 80%)
Score gunningscriterium B	€ 14.000 (matig – 20%)	€ 56.000 (goed – 80%)
Score gunningscriterium C	€ 14.000 (matig – 20%)	€ 56.000 (goed – 80%)
Totale kwaliteitswaarde	€ 50.000	€ 200.000
Vergelijkingsprijs	€ 50.000 (winnaar)	€ 55.000

Onze belangrijkste boodschap is om te voorkomen dat prijs onbedoeld doorslaggevend wordt als gunnen op waarde wordt gebruikt. Als het lastig is om prijsspreidingen of kwaliteitswaardes goed in te schatten, dan raden we aan geen gunnen op waarde te gebruiken, maar de gewogen factormethode. Het is onze ervaring dat met gewogen factor minder fouten worden gemaakt en minder vaak onbedoeld voor de laagste prijs wordt gegaan.

Prijssduiken

Mocht je toch willen werken met gunnen op waarde, wees dan alert op de eerdergenoemde risico's. Geef aan wat je als minimale en maximale prijs beschouwt. Daarmee geef je meer richting aan inschrijvers en je voorkomt prijsduiken of veel te duur inschrijven. Zorg daarnaast voor voldoende

expertise om de waardes in te schatten. Voor elke gunningsmethode is het verder belangrijk dat je tijdens de voorbereiding van de aanbesteding scenario's doorrekenet. Met een spreadsheet reken je dan voor drie of vier mogelijke inschrijvingen door welke inschrijving met welke score op prijs en kwaliteit de opdracht gegund zou krijgen. Dit bespreek je als inkoopteam. Wint de gewenste inschrijving of moet je het gunningsmodel aanpassen?

Inschrijvers verleiden

Juist in de huidige gespannen markt wil je inschrijvers verleiden om in te schrijven. Als potentiële inschrijver is er momenteel namelijk nogal wat te kiezen. De inkoper moet dan ook niet de impact onderschatten van de gekozen gunningsmethode. Dat doen potentiële inschrijvers ook niet en zij maken juist vanwege het gekozen gunningsmodel steeds vaker de afweging om wel of niet in te schrijven. Borg daarom dat bij toepassing van de gunningsmethode deze ook aansluit op wat wordt ingekocht. ●