

RFP als hulpmiddel om te krijgen wat je hebben wilt

De Wet van Sinterklaas

Inkoopprocessen van opleidingen verlopen steeds gestructureerder. Vooral in de voorbereidende fase van het inkoopproces is voordeel te behalen. We beschrijven hier hoe een Request for Proposal (RFP) goed werkt en bieden een checklist als hulpmiddel.

Marlo Kengen & Petra Jagtman

De opleidingsmarkt verandert steeds meer van een aanbodmarkt naar een vraagmarkt. Als reactie daarop wordt de inkoop van opleidingen steeds meer het domein van professionele inkoopers, al dan niet in partnerschap met HR(D). Verder is er steeds meer vraag naar partijen die vanuit een internationaal perspectief invulling kunnen geven aan preferred suppliership (Smits, 2007). Zelf signaleren we dat het inkoop van opleidingen steeds gestructureerder verloopt, mede door wet- en regelgeving rond aanbesteden. Dat vraagt om een andere werkwijze van de HRD'er; een werkwijze waarin we gebruikmaken van kennis uit de inkoopprofessionie.

Wij zien ook dat de economische situatie organisaties dwingt om meer te doen met hetzelfde of zelfs minder geld. Dit laatste punt levert vooral beelden op van stevige onderhandelingen met leveranciers over tarieven en voorwaarden. Echter: voordeel is niet alleen te behalen tijdens het contracteren van leveranciers, maar juist in de voorbereidingsfase. Figuur 1 laat zien dat door goede probleemidentificatie en specificeren 10-25% van de kosten te besparen is.

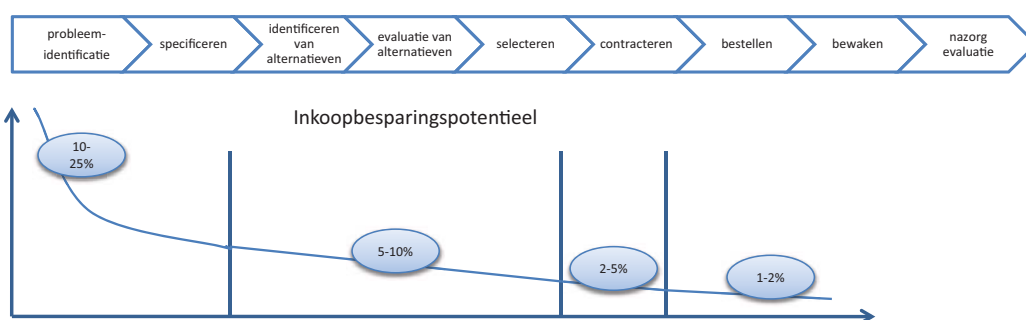
In deze reportage richten we ons op het Request for Proposal (RFP). Een RFP is een document dat

in de voorbereidende fase van het inkoopproces wordt gemaakt. Hierin wordt alle informatie gespecificeerd die nodig is voor een offerte. Als hulpmiddel hiervoor bieden we in deze reportage een checklist. Deze checklist gebruikt u zakelijk en strikt waar het kan en soepel en in samenspel met leveranciers waar gewenst.

De RFP wordt verstuurd naar geselecteerde leveranciers of uitgezet volgens de kanalen van aanbesteding (bijvoorbeeld www.aanbestedingenonline.nl of www.ted.europa.eu) met het

Voordeel is niet alleen te behalen tijdens het contracteren van leveranciers

verzoek aan geïnteresseerde opleidingsaanbieders om te reageren met een passende offerte. Andere termen die gebruikt worden en een vergelijkbaar proces volgen, zijn tender, programma van eisen en inkoopaanvraag. In deze reportage kiezen we er niet voor om alle technische en juridische aspecten van RFP's te bespreken. Die aspecten worden doorgaans door professionele



Figuur 1. Inkoopbesparingspotentieel (Willemsen, 2009)

Voorbeeld gunningscriterium kwaliteit

- a. Ervaring trainers
 - Presentatie van cv's
 - Duur en relevantie werkervaring
 - Duur en relevantie afgeronde opleidingen
- b. Voorgesteld traject
 - Opzet van het traject
 - Aansluiting bij door ons beschreven concept
 - In te zetten hulpmiddelen
 - Coördinatie tijdens het traject
- c. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Voorbeeld beoordeling gunningscriterium prijs

- a. Bereken het gemiddelde tarief van alle offertes. Bij meerdere offertes (vanaf vijf) kunt u er voor kiezen om het hoogste en laagste tarief niet mee te nemen in de berekening van dit gemiddelde.
Rekenvoorbeeld:

Offerte A: €100,-
Offerte B: €200,-
Offerte C: €300,-
Offerte D: €400,-
Offerte E: €500,-

Gemiddeld tarief: €200,- + €300,- + €400,- = €300,-
- b. Ga voor iedere offerte na of het tarief binnen een bepaalde bandbreedte ligt, bijvoorbeeld 30% van het gemiddelde. In het rekenvoorbeeld verdienen offertes met tarieven tussen €210,- en €390,- punten voor dit criterium.

inkopers in organisaties ingevuld. Bovendien zijn hiervoor verschillende voorbeelden en richtlijnen beschikbaar (bijvoorbeeld op www.pianoo.nl en www.aanbestedingenonline.nl).

Deze reportage is tot stand gekomen met behulp van RFP's, inkoopliteratuur en ervaringen van HRD-professionals uit ons netwerk. Dit zijn Marjanka van der Doelen, senior Learning & Development coördinator bij Wärtsilä, Saskia Tiggelaar, opleidingskundige bij de academie van het Haga-Ziekenhuis, Nina Aalfs, senior opleider bij het UMC St. Radboud, en Anouk Straus-Pickard, HRD-adviseur bij Rijnstate. Hiermee combineren we de objectieve, zakelijke inkoopbenadering met de soms weerbarstige HRD-praktijk. We starten met een bredere introductie van het onderwerp.

Inkopen en het inkoopproces

De Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI, z.j.) ziet inkopen als een activiteit die in een organisatie wordt uitgevoerd om alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor het continueren van de bedrijfsvoering extern te betrekken tegen de voor de organisatie meest

gunstige voorwaarden. Inkopen moet dus in lijn zijn met de bedrijfsstrategie, een bijdrage leveren aan het behalen daarvan en mag nooit een op zichzelf staande activiteit zijn. Inkoopactiviteiten in een organisatie kunnen op verschillende niveaus plaatsvinden:

- Strategisch: het vertalen van de organisatie-doelstellingen naar een inkoopstrategie
- Tactisch: het beheren van een bestand van leveranciers
- Operationeel: het inkoopproces zelf (Willemssen, 2009)

Het opstellen van een RFP valt onder het tactisch / operationeel niveau.

Aanleiding en doel RFP

Er zijn diverse aanleidingen om een RFP op te stellen: een bestaand contract loopt af, een leverancier valt weg (door faillissement of vanwege wanprestatie) of er is een nieuwe behoefte ontstaan. Uitgangspunt is in ieder geval dat de opleidingsnoodzaak grondig is onderzocht en vastgesteld. Dit is een voorwaarde om te starten met een RFP. Een goed opgezette RFP maakt het makkelijker om het aanbod van leveranciers te vergelijken. Het gaat dan niet alleen om de prijs, maar ook om specificatie van activiteiten en de manier waarop leveranciers het werk willen uitvoeren. Dit maakt het de basis van het contract tussen de verschillende partijen. Daarnaast kan het RFP werken als intern communicatiemiddel. Het is dus van belang om het RFP zo duidelijk, nauwkeurig en volledig mogelijk op te stellen. Ook Marjanka van der Doelen benadrukt het belang van een goede voorbereiding: 'Bereid een goede offerteaanvraag voor, zodat alle leveranciers met dezelfde verwachting een offerte kunnen uitbrengen. Anders is het appels met peren vergelijken.'

Een goed opgezette RFP maakt het makkelijker om het aanbod van leveranciers te vergelijken

ken.' Het werken met een RFP is bovendien noodzakelijk voor een organisatie om voor bepaalde subsidies in aanmerking te komen. Het toont aan dat verschillende marktpartijen benaderd zijn en een marktconform opleidingstraject is ingekocht.

Werken met de checklist

Hierna kijken we in detail naar de door ons samengestelde RFP-checklist (zie pagina 47). Hierbij gaan we uit van voldoende kennis van de opleidingsmarkt, of een marktverkenning vooraf om deze kennis te verwerven.

Checklist RFP voor HRD-vragen

A Algemene informatie

- ✓ Naam organisatie(onderdeel)
- ✓ Onderwerp
- ✓ Datum
- ✓ Auteur
- ✓ Versie

B Inhoudelijke kern

Introductie organisatie:

- ✓ Korte kenschets van de organisatie
 - ✓ 'Karakter' van de organisatie: visie en missie, strategische doelen, kernwaarden, eventuele gedragscodes
 - ✓ Rol en positie HR(D)
 - ✓ Visie op leren
- Beschrijving opdracht:
- ✓ Context van de opdracht: aanleiding, huidige en gewenste situatie
 - ✓ Doelgroep: samenstelling, achtergrond, ervaring, eerdere opleidingen, leerstijl, plek in de organisatie, wel of geen vrijwillige deelname.

Beoogd resultaat

- ✓ Functie opdrachtgever/betrokken leidinggevende(n) in de organisatie (NB niet per se de contactpersoon van de RFP).
- ✓ Concrete omschrijving opdracht
 - wat moet geleverd worden
 - leerdoelen
 - maatwerk of standaard
 - gewenste leervormen
 - eventuele vervolgopleidingen
 - projectevaluatie
 - beoogde samenwerking met leverancier

Overige eisen:

- ✓ Technische eisen
 - taal
 - is afwijken van RFP toegestaan? onder welke voorwaarden?
 - gewenste duur en doorlooptijd
- ✓ Logistieke eisen
 - gewenste locatie of eisen aan locatie
 - hoeveelheden: aantal trainingen en deelnemers, gewenste groeps grootte, gewenste aantal trainers per groep etc.
 - termijnen: gewenste leveringstermijn
- ✓ Kwaliteitseisen
 - eisen aan de trainers/begeleiders: ervaring/opleiding/stijl?
 - certificering bureau gewenst? (ISO, INK, CEDEO, Vetron)
- ✓ Commerciële eisen
 - budgetindicatie
 - tariefstelling: gewenste opbouw, wel of geen onderhandeling na de offerte, geldigheidsduur tarieven, aanvullende kosten buiten tarief
 - betalings- en annuleringsstermijn
- ✓ Juridische eisen
 - soort contract
 - intellectueel eigendom
 - algemene voorwaarden
 - vertrouwelijkheid
 - wel of geen onderaannemerschap. Zo ja: wie is waarvoor verantwoordelijk?
 - mogelijkheden voor tussentijds wijzigen of beëindigen opdracht
 - *check correctheid RFP en procedure bij juridische deskundige(n), vooral bij aanbestedingen.*

Procedure:

- ✓ Sluitingsdatum voor de offerte
- ✓ Gewenste aanlevering van de offerte: op papier en/of digitaal?
- ✓ Overzicht verdere procedure en belangrijke data (beslissing, definitieve gunning en ondertekenen (raam)overeenkomst, ingangsdatum (raam)overeenkomst en start werkzaamheden)
- ✓ Selectiecriteria en gunningscriteria, eventueel met wegingsfactor

C Praktisch

- ✓ Gewenste vorm van de offerte: opbouw van de offerte, bestandstype
- ✓ Contactgegevens en contactpersoon: Kan aanvullende informatie worden aangevraagd? Zo ja, bij wie (naam, functie, contactgegevens), hoe? (schriftelijk? e-mail? telefonisch?) en tot welke datum? Worden de antwoorden met alle aanbieders gedeeld?
- ✓ Vertrouwelijkheid
- ✓ Duidelijkheid bieden voor wie zijn gemaakte kosten in de offertefase

D Verplichte of gewenste bijlagen

- Voorbeelden
- ✓ Referenties
 - ✓ Verklaring beroepsbekwaamheid
 - ✓ Uittreksel handelsregister
 - ✓ Overzicht in te zetten trainers / opleiders/acteurs (CV's)
 - ✓ Prijsopgave

*Petra Jagtman en Marlo Kengen (2011)
Opleidingskunde, training & human development*

Algemene informatie

De checklist start met algemene informatie. Eventueel kunt u hier een begrippenlijst toevoegen. Doe dat als u veel jargon of technische termen gebruikt in uw RFP.

Inhoudelijke kern

In deel B van de checklist geven we aandachtspunten voor een zo compleet mogelijke beschrijving van de inkoopvraag. Saskia Tiggelaar geeft

‘Negeer je onderbuikgevoel niet, maar onderzoek het juist en probeer het te onderbouwen’

aan dat binnen haar organisatie niet gewerkt wordt met gestructureerde RFP-aanvragen. ‘Wel maken we een criterialijst. Wat daar meestal in staat is een korte omschrijving van de organisatie(ler)cultuur, de opleidingsvraag en de doelgroep. Verder beschrijven we onze wensen over in te zetten didactische vormen, onderwerpen die zeker aan bod moeten komen, omvang van de opleidingsvraag, en of er wel of geen maatwerk moet worden geboden.’

Wij stellen voor te starten met een korte schets van de organisatie. Denk daarbij aan feitelijke informatie over bijvoorbeeld branche, omvang en type klanten. Hier kunt u ook verwijzen naar de website van de organisatie. Verder vinden we het belangrijk om aandacht te schenken aan het ‘karakter’ van de organisatie. Dit blijkt vaak uit de visie en missie van de organisatie, strategische doelen, kernwaarden et cetera. Na dit brede perspectief zoomt u in op de rol en positie van HR(D) en de visie op leren van de organisatie.

Hierna volgt de kern van het RFP: de concrete beschrijving van de opdracht. Dit kunt u doen in termen van uit te voeren activiteiten, gewenste resultaten of het geconstateerde probleem. In de laatste twee varianten vraagt u de aanbidders om zelf de benodigde activiteiten te kiezen. Nina Aalfs is voorstander van de derde variant: ‘Ik zou vooral het opleidingsprobleem omschrijven en niet alleen de voorgestelde oplossing(s) (richting). Een aanbieder die vanuit het probleem kan meedenken over verschillende mogelijke oplossingen en vragen kan stellen die helpen een en ander nog helderder te krijgen, heeft mijn voorkeur. Zelfs als het een relatief eenvoudig probleem lijkt te zijn.’ Om aanbidders een zo compleet mogelijk beeld te geven van de situatie beschrijft u in dit deel ook de aanleiding van de opdracht, de doelgroep en

de opdrachtgever. Kijk voor een volledig beeld in de RFP-checklist.

Na deze opdrachtoomschrijving – of in inkooptermen: functionele eisen – geeft de checklist aanvullende eisen. We lichten een aantal van die eisen hieronder toe.

Geef aan of het is toegestaan om af te wijken van wat in de RFP gevraagd wordt. Hier hangt het ervan af of u vooral een objectieve vergelijking van verschillende aanbieders nastreeft, of dat u ook ruimte wilt bieden aan de aanbidders om een eigen invulling te geven aan de opdracht. Marjanka van der Doelen: ‘Ik wil het creatieve proces niet blokkeren. Mocht het idee niet aansluiten, dan kunnen we alsnog om een aanpassing vragen.’ Anouk Straus-Pickard vult aan: ‘Het hangt ook af van het soort vraag. Wij hebben bijvoorbeeld een vraag rond gaming. Dan is veel creativiteit gewenst. We kunnen zelf nog niet alle mogelijkheden overzien en willen dus graag inbreng van de leverancier.’

Onder het kopje kwaliteitseisen stelt u eisen aan de trainer of begeleider. Vraag uzelf hier af of u de trainer(s) voorafgaand aan uw definitieve keuze wilt zien. En als u kiest voor presentaties door de betrokken aanbidders: wie verzorgt die presentatie? De trainer of een accountmanager? Alle betrokken HRD’ers benadrukken het belang van een goed gevoel bij de trainer(s). Nina Aalfs zegt hierover: ‘Negeer je onderbuikgevoel niet, maar onderzoek het juist en probeer het te onderbouwen.’

Bij de commerciële eisen noemen we een indicatie van het budget. Wij merken dat organisaties vaak huiverig zijn om dit vooraf bekend te maken, uit angst dat de aanbieder hier ‘naartoe gaat rekenen’. En ja, dat risico bestaat. Maar denk ook omgekeerd: een offerte die ver boven het budget ligt, is niet bruikbaar en zonde van ieders tijd en energie. Anouk Straus-Pickard geeft aan: ‘Als je het budget bekendmaakt in de RFP is het wel belangrijk om van tevoren uit te zoeken wat een normale prijs is voor de gevraagde dienst of het gevraagde product.’

Een praktische tip is om in het RFP aan te geven hoe de tarieven in de offerte moeten worden weergegeven. Daarmee worden offertes van verschillende aanbidders direct vergelijkbaar en bespaart u zichzelf rekenwerk. Hiermee wordt ook duidelijk wat in het tarief zit en wat apart gefactureerd wordt. Denk daarbij bijvoorbeeld aan kosten voor materiaal, licenties, btw, administratie, reiskosten en tussentijds overleg.

Ook moet uw RFP duidelijk maken hoe zeker de afname van de geplande hoeveelheden is. Wij

analyseerden een RFP over coaching en begeleiding van teams, *naar behoefte* van de teams zelf. Dat maakt het moeilijk om de definitieve afname te garanderen. In zo'n situatie kunt u wel een minimale afname afspreken, of een flexibel tarief afspreken al naar gelang de afname. Zo kunnen leveranciers tot een realistische berekening van een tarief komen.

Bij omvangrijke opdrachten kunt u overwegen om aanbieders de keuze te geven partners te zoeken voor het gezamenlijk uitvoeren van de opdracht. Geef in dat geval in de RFP aan hoe u wilt dat die samenwerking georganiseerd wordt. Wilt u één hoofdaannemer die op het gehele RFP biedt en die zelf alles regelt met de onderaannemers? In dat geval heeft u als organisatie één aanspreekpunt. Een alternatief is het werken met een zogenaamde combinatie: iedere partij ondertekent de overeenkomst en is daarmee verantwoordelijk voor de nakoming van *alle* activiteiten uit het RFP.

Selectieprocedure

In dit gedeelte biedt u aanbieders inzicht in uw planning en in de manier waarop uw keuze tot stand komt. Nina Aalfs licht toe: 'In welke mate begrijpen ze onze situatie? Hebben ze echt inzicht in wat speelt? Welke vragen of kanttekeningen hebben ze? Maken ze gebruik van de mogelijkheid om extra vragen te stellen? Bieden ze een oplossingsrichting die past bij het probleem? En die niet alleen inhoudelijk past, maar die ook qua omvang in verhouding staat tot het probleem? Past de stijl van de leverancier bij ons qua cultuur, aanpak et cetera. En natuurlijk de kosten: past het bij het budget?'

Bovenstaande overwegingen bij het maken van een keuze, formaliseert u in selectie- en gunningscriteria. Goede selectiecriteria zijn reëel, objectief en eenduidig (aanbestedingenonline.nl, z.j.). Bij selectiecriteria gaat het om basiseisen die u stelt aan de aanbieder of het aanbod. Het gaat dan bijvoorbeeld om eisen met betrekking tot financiële draagkracht van de aanbieder of eisen rond vakbekwaamheid. Hier zult u de offertes als eerste op controleren en besluiten om offertes verder te beoordelen of af te laten vallen. Daarna maakt u een definitieve keuze

met gunningscriteria. Hierbij hebt u twee keuzes: U kiest voor de laagste prijs of voor de 'economisch meest voordelige aanbieder'. Als u kiest voor de laagste prijs is dat het enige criterium. De goedkoopste aanbieder krijgt dan de opdracht. In de praktijk zien we dat bij opleidingen meestal wordt gekozen voor de 'economisch meest voordelige aanbieder'. U neemt dan – naast de prijs – ook andere criteria mee in uw

Goede selectiecriteria zijn reëel, objectief en eenduidig

beoordeling, bijvoorbeeld kwaliteit. In de kaders op pagina 46 geven we van beide een voorbeeld uit de bestudeerde RFPs. Voor een volledig overzicht van mogelijke criteria verwijzen we naar Schramade (1999).

Aan ieder criterium kent u punten en een wegingsfactor toe. Ook die worden weergegeven in de RFP. 'Wij zetten de criteria onder elkaar in een schema. Elke leverancier krijgt een score per criterium, meestal met een vijfpuntsschaal', aldus Saskia Tiggelaar.

We geven nog een voorbeeld. Vaak wordt gevraagd om referenties. Referenties geven informatie over eerdere trajecten van de leverancier en de ervaringen van klanten hiermee. Echter, hoe beoordeelt u referenties? In het kader op deze pagina geven we een voorbeeld.

In ons onderzoek naar RFP's hebben we voorbeelden gezien van een format voor de beschrijving van referenties.

De kunst van het werken met criteria is om deze zo concreet mogelijk te maken. Dat geldt als u alleen uw keuze maakt, maar zeker ook wanneer u met meer mensen de offertes beoordeelt. Dat laatste verdient aanbeveling. Nina Aalfs: 'Ik geloof vooral in intersubjectiviteit. Dus samen met een collega bepalen of het een passende interventie/oplossing is.' Dat is ook een tip van Marjanka van der Doelen: 'Voer het proces altijd uit met minstens twee personen, die zien en horen meer dan één.' De (interne) opdrachtgever kan hier ook een rol spelen. Saskia Tiggelaar vult nog aan: 'Scor wel altijd afzonderlijk van elkaar.'

Door de criteria in de RFP expliciet te noemen, geeft u duidelijkheid aan de aanbieders. Daarmee zijn zij beter in staat om een passende offerte te schrijven. Met beter passende offertes kunt u als in koper een betere keuze maken en kunt u een scherper aanbod verwachten.

Voorbeeld beoordeling referentie

- Overeenstemming in omvang en complexiteit met de door ons gevraagde dienstverlening;
- Mate waarin actief met de opdrachtgever is meegedacht over signalen uit de groep in relatie tot ontwikkeling van de opdracht;
- Mate waarin ontwikkelwerkzaamheden door de aanbieder zijn uitgevoerd;
- Kwalitatief oordeel van de referent over de geleverde dienst.

Bestudeerde bronnen

Stichting A&O fonds gemeenten (z.j.). *Handreiking voor het strategisch inkopen van opleidingen*. Den Haag: A&O fonds gemeenten.

Aanbestedingenonline.nl (z.j.). *Best practices m.b.t. eisen en bewijsstukken bij aanbesteden*. Geraadpleegd op 11 april 2011 van <http://www.aanbestedingenonline.nl/files/docs/ars/BestPractices.pdf>

Aanbestedingenonline.nl (z.j.). *Invalformulier voor het opstellen van een aanbesteding voor www.aanbestedingenonline.nl*. Geraadpleegd op 11 april 2011 van <http://www.aanbestedingenonline.nl/files/docs/ars/Invalformulier%20aanbesteding.doc>

Berghenhegouwen, G.J. & E.A.M. Mooijman (2010). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Doelen, M. van der (2011). Calculated selectiecriteria. Werkdocument bij inkoopproces. Waalwijk: Wärtsilä.

Doelen, M. van der (2011). Coaching programme requirements. Werkdocument bij Inkoopproces. Waalwijk: Wärtsilä.

Faber-de Lange, B., R. Pieters & S. Weijers (red) (2009). *Inkoop. Werken vanuit een ketenbenadering*. Houten|Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Gemeente Amsterdam (2008). *Aanbesteding begeleiding management- en Organisatieontwikkeling*. Geraadpleegd op 11 april 2011 van <http://www.bestekkenbibliotheek.nl/bestekresource?objectid=2574&type=org&request=ZGE5MjA1NjEtZjVhNiooYmMlLTJtZGFjNDNiMzZlMjFmO2IhcmxvLmtlbmdlbkBoYW4ubmw7TWFybg8gS2VuZ2ZuOzIiNzE7MjU3Mg>

Gemeente Amsterdam (2008). *Offerteaanvraag Leergang Operationeel Leidinggeven Ten behoeve van Handhavingacademie*. Geraadpleegd op 11 april 2011 van <http://www.bestekkenbibliotheek.nl/bestekresource?objectid=4688&type=org&request=ZGE5MjA1NjEtZjVhNiooYmMlLTJtZGFjNDNiMzZlMjFmO2IhcmxvLmtlbmdlbkBoYW4ubmw7TWFybg8gS2VuZ2ZuOzQwNDg7NDAAoOQ>

Ministerie van Buitenlandse Zaken (2010). *Selectiedocument EU-aanbesteding Dienstverlening op het gebied van de opleiding startende beleidsmedewerkers 2009 - 2013 van het Ministerie van Buitenlandse Zaken*. Geraadpleegd op 11 april 2011 van <http://www.bestekkenbibliotheek.nl/bestekresource?objectid=10415&type=org&request=ZGE5MjA1NjEtZjVhNiooYmMlLTJtZGFjNDNiMzZlMjFmO2IhcmxvLmtlbmdlbkBoYW4ubmw7TWFybg8gS2VuZ2ZuOzU5OTY7NTk5Nw>

Ministerie van Financiën (2008). *Offerteprocedure inkoop opleiding startende beleidsmedewerkers en managementopleidingen voor startende en ervaren Leidinggevendenden*. Geraadpleegd op 11 april 2011 van <http://www.bestekkenbibliotheek.nl/bestekresource?objectid=10413&type=org&request=ZGE5MjA1NjEtZjVhNiooYmMlLTJtZGFjNDNiMzZlMjFmO2IhcmxvLmtlbmdlbkBoYW4ubmw7TWFybg8gS2VuZ2ZuOzU5OTY7NTk5Nw>

Media Facts (2002). *Een stappenplan en RFP*. Geraadpleegd op 27 april 2011 van <http://www.mediafacts.nl/artikel/932>

NEVI (z.j.). *Basisaspecten van inkoop*. Zoetermeer: NEVI Opleidingen bv.

Streefkerk, P. & W. Ploos van Amstel (2009). *Inkoop*. Amsterdam: Pearson Education.

Vetron (2007). Gedragscode VETRON. Gedownload op 29 juni van <http://www.vetron.nl/html/download.php?id=119>

Willemsen, B. (2009). *Situationeel (onder)handelen. Hoe komen inkopers en verkopers tot een succesvolle commerciële relatie. Een handleiding*. Den Haag: Academic Service

Praktisch

Dit deel biedt u de mogelijkheid om aan te geven welke eisen u stelt aan de vorm en inhoud van de offertes. Standardisatie van de offertes helpt bij een zo objectief mogelijke vergelijking van aanbidders en vergemakkelijkt daarmee uw keuze. Tegelijkertijd wilt u ook ruimte bieden aan de eigenheid en creativiteit van de aanbidders. Met een lossere opzet kunnen aanbidders zich onderscheiden en zult u als in koper meer gevoel krijgen bij de professionaliteit, eigenzinnigheid en stijl van de aanbidders. Ook dit kan meehelpen bij het maken van een keuze. Nina Aafls zegt hierover: 'Wat mij betreft is het format niet te dwingend, maar ook niet helemaal open. Het is wel prettig als je leveranciers op bepaalde aspecten met elkaar kunt vergelijken. Tegelijkertijd: als het een te rigide format is waar het aanbod in moet passen, hoeveel zie ik dan nog terug van de specifieke kracht van het bureau? Een vast format dwingt ook tot een "eenheidsworst", terwijl ik graag de verschillen wil kunnen zien om een keuze te maken.'

Afrondend is onze conclusie dat gestructureerd inkopen vraagt om werken met verstand en gevoel. De checklist helpt bij het rationele proces, maar de emotie blijft van essentieel belang. Voor het hele proces geldt de Wet van Sinterklaas: Alleen als je duidelijk bent in wat je vraagt, krijg je wat je hebben wilt. ●

Literatuur

- Faber-de Lange, B., R. Pieters & S. Weijers (red) (2009). **Inkoop. Werken vanuit een ketenbenadering**. Groningen|Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Smits, J. (2007). Markt 'Opleiden: inkopen of zelf doen' In: **Leren in Organisaties, 7 (10)**, pp. 14-17.
- Schramade, P. (1999). Het vaststellen van selectiecriteria voor het kiezen van een opleiding en/of opleidingsinstituut. In: **Handboek Effectief Opleiden**, onder redactie van P.W.J. Schramade. Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie, p. 6.1-3.01 - 6.1-3.40.



Dr. Marlo Kengen is docent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Zij is werkzaam bij de opleiding Opleidingskunde, Training and Human Development. Daarnaast werkt zij als onderzoeker bij de onderzoeksgroep 'kwaliteit van leren' van de Faculteit Educatie. E-mail: marlo.kengen@han.nl



Petra Jagtman MA MHR is hoofddocent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Zij is werkzaam bij de opleiding Opleidingskunde, Training and Human Development. Daarnaast is zij actief als adviseur bij HAN Competens, dienstverlener voor HRD-vraagstukken. E-mail: petra.jagtman@han.nl