

De juiste leverancier kiezen met een goed onderbouwd gevoel

Het kiezen van de juiste leverancier voor leertrajecten en opleidingen kan lastig zijn. Wie als beste uit de bus komt naar aanleiding van de opgestelde vragenlijst, is niet altijd de leverancier waar je voorkeur op 'onderbuikgevoel' naar uitgaat. Met een vernieuwde checklist concretiseren wij dat onderbuikgevoel in tastbare criteria die je kunt gebruiken bij dit inkoopproces.

Miriam Boer & Laura van den Ouden

In een wereld van toenemende concurrentie, focus op kostenbesparing, beheersing van risico's en een veranderend productaanbod door fusies, overnames en faillissementen, wordt een andere werkwijze van de HRD-professional gevraagd bij het inkopen van opleidingen. Marlo Kengen & Petra Jagtman (2011) schreven al eerder een artikel hierover in O&O: 'De inkoop van opleidingen wordt steeds meer een domein van professionele inkopers, in partnership met HRD.' In hun artikel beschreven ze hoe een Request For Proposal (RFP) goed werkt. Verder boden zij een checklist als hulpmiddel, omdat het werken met een RFP voor veel HRD'ers nog nieuw was.

Inmiddels hebben de meeste HRD'ers deze werkwijze geadopteerd en bij overheidsinstanties is het gebruik van een RFP zelfs verplicht. Toch blijkt de uitkomst van de RFP vaak niet bevredigend te zijn. Meer dan eens is de best-scorende partij niet de partij waar de HRD'er het beste gevoel bij heeft.

Wij (Miriam Boer, manager van de AVL Academie van het Antoni van Leeuwenhoek ziekenhuis en Laura van den Ouden, trainer en consultant bij ICM) lopen hier ook tegenaan. Zo bleek bij het opstellen van de RFP voor een preferred supplier van omvangrijke leerprojecten bij de AVL Academie dat de gewenste impact van opleidingen en het vertrouwen in partners nog concreter in de criteria meegenomen kon worden. En

bij opleidingsleverancier ICM komt het voor dat zij op basis van goed partnership gekozen worden, terwijl deze zaken niet in de criteria terugkomen of onvoldoende weging gekregen hebben.

Deze ervaringen uit de praktijk zijn voor ons aanleiding geweest om een nieuwe checklist te creëren, waarin zowel de 'hardere' RFP-criteria als de criteria die bijdragen aan het 'onderbuikgevoel' aan bod komen. De checklist is tot stand gekomen op basis van onze eigen ervaringen, interviews, literatuurstudie, analyses van meer dan 50 RFP's gericht op leertrajecten en opleidingen, en een enquête onder HRD-professionals. De vernieuwde checklist die hieruit voort is gekomen, vind je op pagina 34 en 35.

In dit artikel belichten we, aan de hand van ons onderzoek, waarom de criteria van de vernieuwde checklist belangrijk zijn. We starten met de beoordeling van de organisatie, fase 1 van een RFP. Daarna gaan wij in op de beoordeling van de invulling van de opdracht, fase 2. Alle criteria uit het artikel komen terug in de zes blokken ('A t/m F') van onze checklist 2.0, die als leidraad gebruikt kan worden. Op basis hiervan kun je met de checklist een keuze maken welke criteria voor jouw organisatie en vraagstuk relevant zijn. Ook als je niet met een RFP werkt, kun je dit artikel en (delen van) deze criteria gebruiken als selectie-instrument.

Als je nog onvoldoende inzicht in de leveranciers in de markt hebt, start dan eerst met een informatieverzoek, een Request for Information (RFI). Of nodig leveranciers uit voor een informatiegesprek. Zo krijg je een eerste indruk van wat zij te bieden hebben en hoe producten en/of diensten zich tot elkaar verhouden. Dit helpt om tot een shortlist van leveranciers voor de RFP te komen, om de RFP-eisen scherper te stellen en/of de juiste wegging te kunnen bepalen.

voldoet aan beide geschiktheidseisen, zou hij technisch gezien in staat moeten zijn om de opdracht uit te voeren en kan fase 2 gestart worden.

We zien in de praktijk dat er veel verschillende soorten geschiktheidseisen gebruikt worden. In de eerste twee blokken (A en B) van onze checklist hebben wij de belangrijkste eisen opgenomen.

Fase 1 van een RFP - Geschiktheidseisen

Elke RFP start met het duidelijk beschrijven van de eigen organisatie, de eigen visie op leren, de opdracht, de beoogde resultaten, de gewenste leveringstermijn en gewenste leveringsvoorwaarden. Vervolgens formuleer je de zogenaamde geschiktheidseisen. Dit zijn de minimale eisen waaraan een leverancier moet voldoen, bestaande uit financieel-economische eisen en beroepsbekwaamheidseisen. Het toetsen van de financiële en economische draagkracht wordt gedaan om de continuïteit gedurende de contractperiode, inclusief eventuele verlengingen, te waarborgen (Ministerie van OCW, 2008). Bij de beroepsbekwaamheidseisen wordt gekeken of een leverancier over de juiste deskundigheid en dekking van schaalgroottes beschikt om de opdracht uit te voeren. Wanneer een leverancier

In mvo-gerichte organisaties worden de financieel-economische eisen ook nog aangevuld met duurzaamheidseisen. Tevens zien we dat grote organisaties criteria rondom kwaliteitsmanagement, compliance, security en certificeringen als geschiktheidseisen opnemen.

Fase 2 van een RFP - Selectiecriteria (gunningseisen)

Na de geschiktheidseisen wordt er gekeken naar de selectiecriteria, ook wel gunningseisen genoemd. Deze helpen je bij het maken van een definitieve keuze. Er zijn twee soorten selectiecriteria:

1. op prijs;
 2. op economisch meest voordelige inschrijving (zowel prijs als kwalitatieve aspecten worden meegenomen).
- Het ligt voor de hand te kiezen voor de laagste prijs, als de opdracht voldoet aan de volgende omstandigheden (PIANOo, 2014):

FINANCIËEL-ECONOMISCHE EISEN	BEROEPSBEKWAAMHEIDSEISEN	PRIJSSTELLING EN FACTURATIE
<p>Diversiteit</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een overzicht van de kernactiviteiten. Geef een overzicht van de andere activiteiten, die naast de kernactiviteiten worden uitgevoerd. Geef een idee van de verhouding kernactiviteiten tot andere activiteiten. Het gaat om de balans en omzet. <p>Organisatieprofiel</p> <ul style="list-style-type: none"> Schets een profiel van de organisatie en de organisatiecontext (soort project, geschiedenis, organisatie, afdelingen, etc.). Geef een idee van de verhouding kernactiviteiten tot andere activiteiten. Het gaat om de balans en omzet. Geef een idee van de verhouding kernactiviteiten tot andere activiteiten. Het gaat om de balans en omzet. <p>Financiële bedrijfstelling</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een overzicht van de financiële bedrijfstelling van de laatste 3 jaar (omzet, winst, omzet, omzet, omzet). Geef een idee van de verhouding kernactiviteiten tot andere activiteiten. Het gaat om de balans en omzet. <p>Marktaandeel</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een idee van het huidige marktaandeel van het bedrijf op de markt van de afgeleverde dienst. <p>Sociaalrechtelijke situatie</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een idee van de sociale, juridische en fiscale situatie van de leverancier. <p>Juridische voorwaarden</p> <ul style="list-style-type: none"> Kan de leverancier voldoen aan de gemeentelijke, provinciale, regionale, nationale en internationale wetten, verordeningen, beslissingen, etc.? <p>Kwaliteitscertificering</p> <ul style="list-style-type: none"> Is de leverancier gecertificeerd volgens een standaard? Zo ja, welke? Geef een overzicht van de resultaten van de laatste kwaliteitscertificering. 	<p>Deskundigheid</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een overzicht van de expertisegebieden waarin de leverancier gespecialiseerd is. In hoeverre is het mogelijk om de deskundigheid te verifiëren? Geef een idee van de verhouding kernactiviteiten tot andere activiteiten. Het gaat om de balans en omzet. <p>Klanten</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een overzicht van het aantal klanten. Geef een idee van de verhouding kernactiviteiten tot andere activiteiten. Het gaat om de balans en omzet. <p>Sector</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een overzicht van de sector waarin de leverancier actief is. Hoe vaak is de leverancier actief in deze sector? <p>Beroepsgegevens</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een overzicht van de top 3 beroepsgegevens waarin de leverancier is gespecialiseerd. Hoe vaak is de leverancier actief in deze sector? <p>Beschikbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een idee van de beschikbaarheid van de leverancier. Hoe vaak is de leverancier actief in deze sector? <p>Bereikbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een idee van de bereikbaarheid van de leverancier. Hoe vaak is de leverancier actief in deze sector? <p>Aantal medewerkers</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een idee van het aantal medewerkers van de leverancier. Hoe vaak is de leverancier actief in deze sector? 	<p>Kostenopbouw</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een overzicht van de kostenopbouw van de leverancier. Hoe vaak is de leverancier actief in deze sector? <p>Aanpak</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een idee van de aanpak van de leverancier. Hoe vaak is de leverancier actief in deze sector? <p>Fixed fee</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een idee van de fixed fee van de leverancier. Hoe vaak is de leverancier actief in deze sector? <p>Indicering</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een idee van de indicering van de leverancier. Hoe vaak is de leverancier actief in deze sector? <p>Celebriteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> Geef een idee van de celebriteiten van de leverancier. Hoe vaak is de leverancier actief in deze sector? <p>Facturatie</p> <ul style="list-style-type: none"> Kan de leverancier voldoen aan de gemeentelijke, provinciale, regionale, nationale en internationale wetten, verordeningen, beslissingen, etc.?

Tabel 1. Voorbeeld van puntensysteem / gewogen factor methode

Eisen	Te behalen punten	Gewicht
Prijs	100	60%
Kwaliteit	100	30%
Plan van aanpak	100	10%

- de gevraagde prestatie is in sterke mate gestandaardiseerd in de markt;
- grote verschillen in kwaliteit zijn niet te verwachten;
- de inhoud en omvang van de opdracht zijn eenduidig vastgelegd.

Uit ons onderzoek blijkt dat HRD'ers juist voor de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI) kiezen vanwege de kwalitatieve aspecten. Voor Europese aanbestedingen is het gebruik van EMVI als gunningscriteria zelfs verplicht. Ons artikel is dan ook op de methode EMVI gebaseerd.

Voor elk selectiecriterium worden Performance Indicators geformuleerd. Deze worden beoordeeld aan de hand van een beoordelingssystematiek. In Nederland wordt meestal aan elk criterium een bepaald aantal punten toegekend (zie tabel 1) en wordt de waarde van het criterium meegenomen (PIANOo, 2014). De leverancier met de meeste punten is echter niet altijd de leverancier waar de HRD'er het meeste vertrouwen in

heeft. Regelmatig komt het voor dat er bij een andere partij een positiever gevoel was. In ons onderzoek kwam ook duidelijk naar voren dat de meest succesvolle samenwerkingen met leveranciers vaak al in het selectietraject goed 'voelden'.

In onze gesprekken met ervaren inkopers verklaren zij dit verschil door formulering van de verkeerde selectiecriteria. We hebben getracht om de criteria die bijdragen aan het concretiseren van dat onderbuikgevoel in de tweede fase van een RFP te verwerken.

Prijsstelling en facturatie

Iedereen kent het spreekwoord 'goedkoop is duurkoop'. Dat wil niet zeggen dat het niet belangrijk is om scherp op de prijs te zitten bij het inkopen van opleidingen. Het werken middels een RFP kan leiden tot wel 10-25% kostenbesparing (Kengen & Jagtman, 2011). Hoe meer inzicht er is in de opbouw van de prijs, hoe beter gekeken kan worden of deze marktconform is. De criteria in blok C (Prijsstelling en Facturatie), helpen om de prijsstelling goed in kaart te brengen en op zoek te gaan naar onderhandelingsmogelijkheden. Uit 80% van onze interviews is gebleken dat er regelmatig verrassingen in de uiteindelijke factuur bleken te zitten, wat zorgde voor een vervelende nasmaak na afronding van het leertraject. Geleerde lessen zijn om in de RFP nadrukkelijker in te gaan op de kostenspecificatie, door inzicht te krijgen in hoe de prijsstelling is samengesteld en hoe dit concreet wordt weergegeven in de facturen:

KWALITEIT

- Probleemanalyse en oplossing**
 - Geef een analyse van de vraagstuk
 - Beacht de leedloop
 - Beacht hoe en hoe vaak wordt gegeven aan de oplossing, de aanpak en de vraagstuk
- Referenties**
 - Geef een overzicht van eerder uitgevoerde projecten vergelijkbaar met de vraagstuk en ontzorg hoe de klant aan de slag is gegaan met de vraag, geboden methode, data bases, succesfactoren, lessons learned
 - Geef een overzicht van referentie klanten. Geef hierbij inzicht in de rol van de contactpersoon, geleerde lessen, welke resultaten zijn bereikt en contactgegevens
- Visie op leren**
 - Geef een beschrijving van de visie op leren van de leverancier en geef aan hoe dit wordt bereikt bij de vraagstuk
- Inhoud van het ontwerp en de vorm**
 - Geef een beschrijving op het didactische ontwerp (ontwerp de externe context), de geleerde lessen en de vormgeving
- Resultaatmeting**
 - Geef aan hoe de resultaten worden gemeten en hoe vaak
 - Geef de gewenste resultaten SMART weer op basis van KPI's
 - Geef de resultaten vorm gegeven? Moeg een voorbeeld toe
- Lernmateriaal**
 - Geef een overzicht van de documenten die worden gebruikt
 - Geef aan hoe de documenten worden gebruikt en hoe vaak
 - Geef de resultaten van de documenten
- Kwaliteit van de facilitator (trainer/coach)**
 - Geef een overzicht van de criteria die worden gebruikt om de kwaliteit van de facilitator te meten
 - Geef een overzicht van de criteria die worden gebruikt om de kwaliteit van de facilitator te meten
 - Geef een overzicht van de criteria die worden gebruikt om de kwaliteit van de facilitator te meten
 - Geef een overzicht van de criteria die worden gebruikt om de kwaliteit van de facilitator te meten

PROJECTAANPAK

- Organisatie**
 - Geef een overzicht van de organisatie van de projectorganisatie met de naam van de projectorganisatie, de naam van de contactpersoon, de naam van de projectorganisatie
- Planning**
 - Geef een overzicht van de planning van de projectorganisatie met de naam van de projectorganisatie, de naam van de contactpersoon, de naam van de projectorganisatie
- Service**
 - Geef een overzicht van de service die wordt aangeboden met de naam van de service, de naam van de contactpersoon, de naam van de service
- Service level agreements (SLAs)**
 - Geef een overzicht van de service level agreements met de naam van de service, de naam van de contactpersoon, de naam van de service
- Continuïteit**
 - Geef een overzicht van de continuïteit van de service met de naam van de service, de naam van de contactpersoon, de naam van de service
- Verwachtingen**
 - Geef een overzicht van de verwachtingen van de service met de naam van de service, de naam van de contactpersoon, de naam van de service
- Documentatie**
 - Geef een overzicht van de documentatie van de service met de naam van de service, de naam van de contactpersoon, de naam van de service

PARTNERSHIP

- Partnership**
 - Geef een overzicht van de partnership met de naam van de partnership, de naam van de contactpersoon, de naam van de partnership
- Samenwerking en conflictbeheer**
 - Geef een overzicht van de samenwerking met de naam van de samenwerking, de naam van de contactpersoon, de naam van de samenwerking
- Gelijkaardigheid**
 - Geef een overzicht van de gelijkwaardigheid met de naam van de gelijkwaardigheid, de naam van de contactpersoon, de naam van de gelijkwaardigheid
- Motivatie**
 - Geef een overzicht van de motivatie met de naam van de motivatie, de naam van de contactpersoon, de naam van de motivatie
- Communicatie**
 - Geef een overzicht van de communicatie met de naam van de communicatie, de naam van de contactpersoon, de naam van de communicatie
- Klanttevredenheid**
 - Geef een overzicht van de klanttevredenheid met de naam van de klanttevredenheid, de naam van de contactpersoon, de naam van de klanttevredenheid

- Welk tarief wordt gehanteerd voor voorbereiding en ontwikkeling?
- Welk tarief wordt gehanteerd voor de uitvoering?
- Welk tarief wordt gehanteerd voor de inzet van acteurs?
- Welk tarief wordt gehanteerd voor de inzet van digitale middelen?
- Welke tarieven worden gehanteerd voor reiskosten, lesmateriaal en locatie/verblijfskosten?
- Wat wordt verstaan onder fixed fee: wat is inbegrepen en wat is out of pocket? Welk tarief wordt voor de uitgesloten kosten gehanteerd?

Een andere tip die uit onze interviews kwam - en die HRD'ers herkenden - was om goed door te vragen op de eventuele verschillen in prijs van een senior, mediator of junior trainer: *'Ik dacht dat de senior trainer, met wie we spraken, de uitvoering zou doen, maar dit bleek een junior trainer te zijn. Dat wilden wij niet, maar voor het inzetten van senior trainers gold een toeslag.'*

De geïnterviewde inkoopers gaven aan dat het raadzaam is om de RFP ook nog te laten presenteren, en hierbij aan te geven dat het team dat verantwoordelijk zal zijn voor de uitvoering hierbij aanwezig is. *'Wij willen de trainers zonder de commerciële mensen spreken. Dat zorgt voor een realistisch voorstelronde en de mogelijkheid om echt even door te vragen'*, aldus één van de senior inkoopers.

Kwaliteit

Naast prijs is de kwaliteit van het programma cruciaal bij de keuze van een leverancier. Als de analyse, het definiëren van doelstellingen, hierop afgestemde inhoud en uitvoering van het programma kwalitatief goed zijn, dan zal dit voor een groot gedeelte bepalen of de doelstellingen behaald worden. Het belang van de kwaliteit van het programma blijkt ook uit onze enquête; vier van de vijf belangrijkste criteria waarop HRD'ers hun keuze maken, zijn gebaseerd op kwaliteitgerelateerde elementen (zie grafiek in het kader op deze pagina). Deze elementen zijn, in volgorde van aangegeven belangrijkheid:

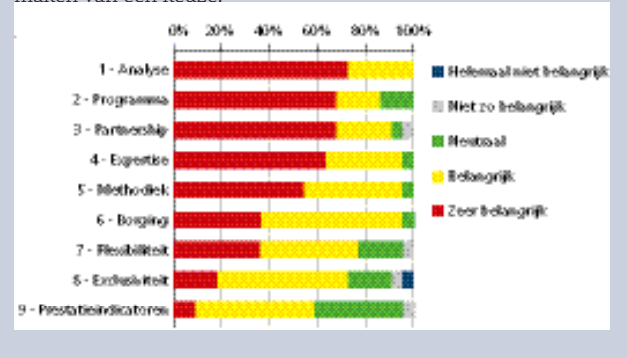
1. Analyse
2. Programma-inhoud
3. Expertise
4. Methodiek.

In blok D (Kwaliteit) tref je zowel de 'hardere' RFP-criteria aan, als de criteria die bijdragen aan het onderbuikgevoel, aangaande het onderdeel kwaliteit.

Uit onze interviews bleek dat de kwaliteit van trainers doorslaggevend is. Dit wordt als 80% van het succes ervaren. Maar wat nog een ondergeschoven kindje bleek te zijn, is het vragen naar voorbeelden en het benaderen van klanten met hetzelfde soort opleidingskundige vraagstuk. Dit versterkt het onderbuikgevoel. Een HRD-professional van een grote multinational verwoordde het mooi: *'We hadden in onze RFP gevraagd of de leverancier al ervaring had met dit probleem en of wij een dergelijke klant hiervoor mochten benaderen. Bij het contacteren van deze referent bleek dat zij met hetzelfde soort probleem hadden gezeten en*

Belangrijkste kenmerken waar HRD-professionals op selecteren

Uit ons onderzoek (februari 2017), blijkt dat HRD-professionals de volgende kenmerken het belangrijkste vinden bij het maken van een keuze:



dat de leverancier aantoonbaar de vraag had weten op te lossen. De voorbeelden van de middelen die hierbij ingezet waren, gaven voor mij de doorslag. En ik werd bevestigd in mijn onderbuikgevoel, doordat de leverancier de vraag achter de vraag echt had begrepen door de juiste referent te selecteren.'

Uit onze interviews bleek dat het ook belangrijk is om goed stil te staan bij de weging van de verschillende kwalitatieve criteria van een RFP. Wat is écht belangrijk? Welke criteria gaan voor de gewenste impact zorgen, zodat de doelstellingen worden gerealiseerd? Zo bleek dat voor 70% van de geïnterviewden de criteria 'borging' en 'transfer' cruciaal waren, maar deze hadden in verhouding een relatief lage weging gekregen in de RFP. *'We hadden het beste gevoel bij partij nummer 2. Zij hadden veel beter nagedacht over de (sociale) ondersteuning en het betrekken van het management. Dit hadden we een te lage weging gegeven, terwijl dit bepalend was voor het succes van het leiderschapsprogramma van onze teamleiders. We zijn voor nummer 1 gegaan, omdat deze partij in punten veel hoger scoorde. Nu we twee jaar verder zijn, merk ik dat het programma te weinig is geborgd in alle leidinggevende lagen.'*

Projectaanpak

Ook zien we in onze analyses van veel RFP's dat aan projectaanpak een lagere weging wordt toebedeeld. De succesvolle implementatie van een leertraject is echter wel degelijk afhankelijk van de wijze waarop de leverancier het organiseert. We hebben aan alle geïnterviewden gevraagd om terug te kijken op de meest succesvolle samenwerking en wat hierin de leverancier onderscheidend maakte. Genoemd werd dat dit vaak de leveranciers zijn die ook de projectorganisatie goed op orde hadden. *'Het projectmanagement gaf vertrouwen. Mijn leverancier had een enorme drive om continu te verbeteren. Dit bleek uit de Service Level Agreements en prestatie-indicatoren die zij hanteerden, maar ze zetten ook een stap verder. Zo bleek dat er veel vragen kwamen over het inloggen. Een verkeerde instelling bij onze eigen ICT-afdeling bleek de oorzaak te zijn. Ik kreeg daardoor het gevoel dat de leverancier zich net zo verantwoordelijk voelde voor het resultaat en onze problemen.'*

Ook uit onze andere onderzoeksresultaten bleek dat een goede projectaanpak bijdraagt aan succesvolle leertrajecten. Al deze criteria hebben we verwerkt in blok E: Projectaanpak.

Partnership

Wat misschien wel het meest bijdraagt aan dat positieve onderbuikgevoel, is het gevoel van partnership. Veel leveranciers prediken een partner te zijn van hun klant, maar dit blijkt soms een holle frase nadat de opdracht is binnengehaald. In de definitie van partnership zitten kernwoorden als samenwerken, lange termijn, dialoog en win-win situatie met gedeelde risico-verantwoordelijkheid en investeringsbereidheid. In ons onderzoek geven HRD-professionals aan dat vertrouwen hebben in goed partnership zorgt voor een positief onderbuikgevoel. Uit onze interviews bleek dat betrokkenheid, goed luisteren, meedenken, proactief en kritisch durven zijn en vanuit gezamenlijk belang handelen, kan bijdragen aan dit vertrouwen.

Maar hoe neem je dit op in selectiecriteria? Vertrouwen en partnership zijn lastig SMART te maken. In de literatuur vind je een aantal kenmerken die een indicatie kunnen geven. Zo geeft Ken Blanchard (2014) bijvoorbeeld aan dat vertrouwen gebaseerd is op vier pijlers: competentie, geloofwaardigheid, betrokkenheid en betrouwbaarheid. De Waal, Goedegebuure & Hinfelaar (2013) kwamen tot tien kenmerken van een succesvol partnership: controle, vertrouwen, betrokkenheid, coördinatie, afhankelijkheid, communicatie, conflictafhandeling, diversiteit, locatie en leiderschap. Eén van die kenmerken kwam ook heel nadrukkelijk uit onze eigen interviews: afhankelijkheid. Het is belangrijk om een wederzijdse afhankelijkheid in het partnership te hebben, waardoor beide partijen wederzijds belang hebben bij de samenwerking, en tijd en geld investeren in de relatie (De Waal e.a., 2013).

'We merkten pas achteraf dat we ook op een andere manier naar de financieel economische criteria hadden moeten kijken. De omzet van de leverancier was bijna vier keer zo groot als die van ons. Daarmee waren we een kleine klant en dat merkten we doordat ze op sommige punten ervoor kozen om vast te houden aan de standaardprocessen die waren afgestemd op de grote klanten.'

Andersom geldt dit uiteraard ook. Uit de enquête bleek dat sommige leveranciers te klein waren om de vraag van een grote multinational aan te kunnen.

Ook kwam de wederzijdse klik en de manier van communiceren vaak terug in onze enquête als succesfactor. Dit zat in het tijdig, eerlijk, open en volledig informeren, het met aandacht oppakken en verwerken van feedback en de mate waarin een leverancier duidelijk was in wat wel en niet verwacht kon worden. Ook het kritisch durven zijn en zaken aan de kaak durven stellen werd hierbij veelvuldig genoemd. Dit vraagt ook iets van de organisatie zelf. Van beide kanten is een investering in de relatie nodig. De leverancier moet het vertrouwen hebben dat hij ook openhartig kan en mag

zijn, zonder hierop afgerekend te worden.

Samen met ons eigen onderzoek hebben we dit naar de selectiecriteria vertaald in blok F: Partnership.

Conclusie

Het gebruiken van een RFP bij het selecteren van een leverancier voor leertrajecten en opleidingen, wordt door de meeste HRD'ers als waardevol ervaren. Toch blijkt in de praktijk dat de beschikbare instrumenten voor het selecteren van een opleidingsleverancier niet altijd tot een bevredigende keuze leiden; de uitkomst van de puntentelling komt dan niet overeen met het onderbuikgevoel. Uit ons onderzoek blijkt dat HRD'ers zoeken naar een manier om deze 'softe' criteria te verwerken in de selectieprocedure. Om iedere HRD'er de tools te geven om met vertrouwen een keuze te maken, hebben wij de nieuwe checklist ontworpen. In deze checklist 2.0 hebben we dit onderbuikgevoel omgezet in concrete selectiecriteria, als aanvulling op de reeds bestaande criteria. Aan de hand van deze checklist kun je bekijken welke criteria je wilt gebruiken die voor jouw organisatie en vraagstuk van belang zijn. Ook adviseren we om de leveranciers altijd het voorstel te laten toelichten met een presentatie. Met deze completere kijk hebben wij er alle vertrouwen in dat de uiteindelijke uitkomst een keuze is waar je 100 procent achterstaat! ●

Literatuur

- Kengen, M. & P. Jagtman (2011). De wet van Sinterklaas. RFP als hulpmiddel om te krijgen wat je hebben wilt. *Opleiding & Ontwikkeling* (24), nr.6.
- Ministerie van OCW (2008). *Handleiding opstellen beoordelingscriteria*. September 2008
- PIANOo (2014). *Hoe pas je EMVI toe? Handreiking voor inkopers*. Herziene versie, mei 2014. Den Haag: PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden.
- Hoobroeckx, F. & E. Haak (2002). *Onderwijskundig ontwerpen. Het ontwerp als basis voor leermiddelenontwikkeling*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Blanchard, K. (2014). *Het ABC van vertrouwen*. Amsterdam: Business Contact.
- De Waal, A., R. Goedegebuure & E. Hinfelaar (2013). High-Performance Partnership: De succesfactoren. *Holland Management Review*, nr. 150.



Drs. Miriam Boer is manager van de AVL Academie van het Antoni van Leeuwenhoek ziekenhuis en eigenaar van Talentcode. Zij adviseert en ondersteunt organisaties bij de inrichting en uitvoering van HRD-beleid en talentontwikkeling. E-mail: miriamboer@talentcode.nl



Drs. Laura van den Ouden is Trainer en Consultant Leren & Ontwikkelen namens ICM Opleidingen & Trainingen. Zij bouwt o.a. Academies bij organisaties en ontwikkelt HRD-beleid met HR-professionals en Management.