

De tekst van de 'Leidraad voor het aanvragen van offertes'

is in 1997 door Second Opinion (Odijk) opgesteld in opdracht van een aantal samenwerkende groene bureaus. Deze samenwerking heeft inmiddels een structureel karakter gekregen door de oprichting van het Netwerk Groene Bureaus.

EEN LEIDRAAD VOOR HET AANVRAGEN VAN OFFERTES

Waarom deze brochure?

*goede samenwerking
essentieel*

Uw organisatie besteedt regelmatig werk uit aan natuur- en milieu-adviesbureaus. Samen met deze bureaus komt u tot producten die de doelstelling van uw organisatie dichterbij brengen. U weet uit eigen ervaring dat een optimaal product alleen ontstaat als opdrachtgever en opdrachtnemer goed van elkaar weten welk product nodig èn mogelijk is. Die duidelijkheid ontstaat door een goede samenspraak tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

*leidraad voor
ervaren èn voor
'nieuwe' uitbesteders*

Een offerte-aanvraag is meestal de start voor een overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over het benodigde product. En omdat een goede start cruciaal is voor een goed proces, gaat deze brochure in op het aanvragen van offertes. Deze brochure biedt een leidraad voor het opstellen van offertes en bevat een checklist voor uw werkzaamheden rondom uitbesteding. Als ervaren uitbesteder zult u in deze brochure veel bekends tegenkomen, maar ook een overzicht van het bekende kan u van pas komen bij het vervaardigen van het product 'offerte-aanvraag'. Een offerte aanvragen is immers een ingewikkeld proces waarbij veel mis kan gaan. Als u een 'nieuwe' uitbesteder bent, kan de brochure u wegwijs maken in uw nieuwe taken.

*checklist
met aandachtspunten*

De brochure gaat eerst in op het belang van een goede offerte-aanvraag. Daarna volgen enkele inhoudelijke en organisatorische aandachtspunten voor het opstellen van een offerte-aanvraag. In de kaders staan enkele ervaringen uit de praktijk. De samenvatting aan het eind heeft de vorm van een checklist. Deze (uitvouwbare) checklist geeft een overzicht van aandachtspunten en beslispunten. In de tekst beschrijven de adviesbureaus hoe naar hun mening met sommige aandachtspunten omgegaan kan worden om tot een optimale offerte-aanvraag te komen.

*inhoudelijke
aanbevelingen*

De brochure is vervaardigd in het kader van het Netwerk Groene Bureaus. In dit Netwerk ontwikkelen groene adviesbureaus gezamenlijk initiatieven om onderwerpen van gemeenschappelijk belang ter hand te nemen.

Een goede offerte-aanvraag is ieders belang

*optimale
prijs /
kwaliteit
verhouding*

En offerte-aanvraag heeft tot doel van één of meerdere adviesbureaus een aanbod te krijgen voor het uitvoeren van werkzaamheden. Voor een uitbesteding zoekt de opdrachtgever de optimale verhouding tussen prijs en kwaliteit. Een goede offerte-aanvraag biedt het adviesbureau de mogelijkheid op adequate wijze inzicht te geven in die prijs/kwaliteit verhouding en zorgt ervoor dat de offertes van verschillende adviesbureaus onderling vergelijkbaar zijn zodat een gefundeerde keus tussen aanbiedingen mogelijk is. Een goede aanvraag leidt tot efficiënte discussies met de adviesbureaus en dat bespaart de opdrachtgever tijd, zowel werktijd als kalendertijd. Offertes die niet goed aansluiten op de aanvraag of die onderling niet vergelijkbaar zijn noodzaken immers tot aanvullende vragen aan de adviesbureaus.

Een onduidelijke vraagstelling wordt door een medewerker van de opdrachtgever telefonisch toegelicht. Achteraf blijkt dat andere medewerkers een andere visie op het eindproduct hebben. De opdrachtgever krijgt een offerte die minder goed aansluit op de problematiek en verliest tijd met vervolgbesprekingen.

*effect van
goede offerte-
aanvraag posi-
tief voor gehele
project*

Goede offerte-aanvragen hebben ook andere voordelen. Een onduidelijke aanvraag kan leiden tot een offerte die op het oog aansluit bij de vraagstelling, wat achteraf, ná het verlenen van de opdracht, niet zo blijkt te zijn. In dat geval kan tijdens de uitvoering onverwacht een hevige discussie ontstaan omdat opdrachtgever en opdrachtnemer vanuit verschillende begrippen of visies op het gebruik van het eindproduct blijken te werken. Helderheid vooraf is essentieel. Een goede offerte-aanvraag verkleint het risico dat de opdrachtgever een product krijgt dat niet aan zijn verwachtingen voldoet. De tijd die wordt geïnvesteerd in een goede offerte-aanvraag verdient zichzelf ruimschoots terug. Bijsturen in een late fase is lastiger dan sturen vanaf het begin: voorkomen is beter dan genezen. Een doordachte offerte-aanvraag heeft ook voordelen voor de opdrachtnemer: een efficiënte tijdsbesteding en offertes die hout snijden.

Wat is een offerte?

*denkwerk
voor
maatwerk*

Een offerte is een aanbod om bepaalde werkzaamheden uit te voeren. Het adviesbureau vertelt de potentiële opdrachtgever in een offerte op welke manier een probleem kan worden aangepakt. Het gaat meestal om meer dan standaardoplossingen voor standaardvragen. Voor elke vraag wordt een onderzoeksaanpak op maat ontwikkeld. Dat kost denkwerk en de ontwikkelde ideeën zijn 'uniek'. In die ideeën stopt het adviesbureau veel creativiteit en energie.

*offerte is eigen-
dom van
adviesbureau*

De ideeën die het adviesbureau zelf ontwikkelt in de offerte, zijn het eigendom van het adviesbureau. Octrooien en patenten zijn geen gemeengoed in de groene branche, maar het principe van eigendom van ideeën geldt evenzeer. Dat maakt een offerte een werkstuk waarmee zorgvuldig omgegaan dient te worden. Openbaarmaking (zonder toestemming van de opstellers) is niet aan de orde, net zo min als het overnemen van ideeën zonder toestemming. Met waardevolle en bruikbare ideeën uit niet-gegunde offertes dient bewust omgegaan te worden. In voorkomende gevallen wordt aanbevolen een vergoeding overeen te komen voor het gebruik van de ideeën die adviesbureaus ontwikkeld hebben.

Vorbereiding van de offerte-aanvraag

<i>interne discussie over vraagstelling is als project uit te besteden</i>	Met de inhoudelijke voorbereiding van de offerte-aanvraag is eigenlijk de uitvoering van het voorgenomen project al begonnen: met een goede vraagstelling is het halve werk geleverd. Veel organisaties trekken ruim tijd uit voor een zorgvuldige formulering van de vraagstelling en van een eenduidige productverwachting.
<i>bij diffuse productverwachting samenspraak met adviesbureaus</i>	Maar wat als er geen eenduidige productverwachting te geven is? Als het eindproduct 'werkenderwijs' tot stand moet komen, als resultaat van een proces? Denk aan een beleidsverkenning of een haalbaarheidsstudie. Dan is sprake van een diffuse productverwachting. Bij een diffuse productverwachting is in de offerte-aanvraag alleen de gewenste route naar het eindproduct aan te geven. In dat geval is het belangrijk om alle mogelijke routes (en de voor- en nadelen daarvan) te kennen. Vooral in die situatie is samenspraak met adviesbureaus, de 'route-deskundigen', van groot belang om de probleemstelling en de mogelijke aanpak helder te krijgen. Voor die situaties kan worden gedacht aan het inschakelen van een adviesbureau. De inzet van een bureau kan worden gebruikt om inhoudelijke discussies binnen uw organisatie goed en snel te voeren en te vertalen in een hanteerbare vraagstelling. De inschakeling van een adviesbureau kan tijd besparen en leiden tot een betere offerte-aanvraag en daarmee tot een efficiënter vervolgtraject.

Inhoud van de offerte-aanvraag

<i>geef een heldere vraagstelling en productverwachting</i>	Een goede offerte-aanvraag bevat een helder geformuleerde vraagstelling en zo mogelijk een eenduidig geformuleerde productverwachting. Het gewenste product moet worden beschreven in relatie tot werkzaamheden van uw organisatie. Hoe wordt het product straks gebruikt? Wie (welke organisatie-onderdelen, welk opleidingsniveau) gaat het product daadwerkelijk gebruiken? Die context is nodig om de vraagstelling, hoe helder ook geformuleerd, te kunnen interpreteren.
---	--

De organisatie die de offerte heeft aangevraagd, is van mening dat een andere organisatie de kosten moet betalen. Die ander vindt van niet. Wat nu?

<i>aan welk budget wordt gedacht</i>	Aan welke eisen moet het product voldoen? Welke diepgang is nodig, welke breedte. In de praktijk zijn dit soort eisen soms moeilijk over te brengen. Indicatief voor met name de gewenste diepgang is de hoeveelheid tijd die de opdrachtgever wil laten besteden aan het onderwerp. Indicatief voor de gewenste inhoud is de selectie van adviesbureaus waaraan de opdrachtgever een offerte vraagt. Aanbevolen wordt in de offerte-aanvraag te vermelden welke tijdsbesteding wordt verwacht en aan welke adviesbureaus een offerte is gevraagd. Sommige overheden (bijvoorbeeld het Ministerie van Buitenlandse Zaken) volgen deze gedragslijn.
<i>welke adviesbureaus zijn gevraagd</i>	Met de offerte-aanvraag gaat de opdrachtgever ook verplichtingen aan. Dat geldt voor praktische toezeggingen (zoals toelevering van gegevens) maar ook is de opdrachtgever ertoe gehouden bij de uitvoering van het project uit te blijven gaan van de geformuleerde vraagstelling en niet lopende het project met meer of andere vragen komen. Tenzij met de uitvoerder iets anders wordt overeengekomen.
<i>verplichtingen opdrachtgever</i>	

De offerte aanvragen

vraag twee tot vijf adviesbureaus offerte

betaalde offerte?

Na het opstellen van een offerte-aanvraag komt de vraag hoeveel adviesbureaus voor een offerte worden benaderd. Vél bureaus benaderen leidt tot veel werk voor zowel uw eigen organisatie als de adviesbureaus. Het uitbrengen van een goede offerte kost adviesbureaus geld. Deze bedrijfskosten worden in principe verrekend in de overheadkosten van gegunde opdrachten. Dit systeem functioneert alleen bij een redelijke verhouding tussen uitgebrachte offertes en gegunde opdrachten. Dan blijven de overheadkosten laag en daarmee ook de projectkosten voor de opdrachtgever. Een bewuste keus wat betreft het aantal te benaderen adviesbureaus wordt aanbevolen. Het optimaal aantal te benaderen bureaus ligt tussen de twee en vijf bureaus, afhankelijk van de omvang van het project. Voor projecten van minder dan 25.000 euro twee bureaus, voor projecten van meer dan 75.000 euro vier tot vijf bureaus. Indien naar verhouding aan meer bureaus een offerte wordt gevraagd, ligt vergoeding van (een deel van) de kosten in de rede. De kans op gunning is dan zo gering dat de kosten de normale overhead te boven gaan. Ook als een ver uitgewerkte offerte wordt gevraagd, bijvoorbeeld met een Plan van Aanpak, ligt betaling voor de hand: het project is dan eigenlijk al in de uitvoeringsfase.

De potentiële opdrachtgever wil ideeën uit een al uitgebrachte offerte als uitgangspunt gebruiken voor een nieuwe offerte-aanvraag bij andere bureaus. In overleg met het adviesbureau wordt een heldere procedure uitgewerkt om de investeringen van het adviesbureau te honoreren.

een goede offerte vraagt tijd

Belangrijk: hoeveel tijd wordt het adviesbureau gegeven voor het opstellen van de offerte? De áánvraag formuleren kost meestal meer tijd dan voorzien. Die tijd gaat soms -om tòch de deadlines binnen de organisatie te halen- van de tijd die adviesbureaus krijgen om de offerte op te stellen. Als richtlijn geldt dat -voor grotere projecten- ongeveer drie weken nodig zijn om een doordachte offerte op te stellen.

Toelichting op de checklist

De bijgaande checklist geeft de aandachtspunten voor het aanvragen van een offerte. De aandachtspunten zijn geordend in een stappenreeks. De eerste stappen (stap 0 en stap 1) en laatste stap (stap 6) zijn voorbehouden aan uw eigen organisatie. De tussenliggende stappen worden gewoontegetrouw vaak binnen de eigen organisatie uitgevoerd: ook hier is echter inschakeling van een adviesbureau mogelijk. Dat kan efficiëntie-verhogend en daarmee kosten-besparend zijn. Dat adviesbureau hoeft niet bij voorbaat de uitvoerder van het onderzoek te zijn.

Checklist voor het opstellen van een offerte-aanvraag

Stap 0 De start

In de organisatie wordt een probleem (h)erkend of ontstaat het idee voor een nieuwe ontwikkeling.

Stap 1 Een initiatief nemen

Het probleem of idee leidt tot het initiatief om een offerte-aanvraag op te stellen.

Stap 2 Zorgen voor betrokkenheid van de organisatie

- a betrek personen binnen de organisatie bij het initiatief, met name:
 - de eindverantwoordelijke (is een offerte-aanvraag gewenst?)
 - de financieel beheerder (is er geld voor?) en
 - de relevante werkniveaus en disciplines die inhoudelijk betrokken zijn of moeten worden (wat is de vraagstelling voor de uitbesteding?)
- b wijs een eindverantwoordelijke aan voor de procedure van het aanvragen van een offerte. Stel zijn/haar rol en bevoegdheden vast.

Stap 3 Eerste oriëntatie op het vervolgtraject

Bepaal of een offerte gevraagd gaat worden voor:

- een product dat duidelijk te definiëren is (een eenduidige productverwachting: maakt de strakke definitie van het gewenste eindproduct mogelijk).
- een product waarvan de uiteindelijke inhoud pas tijdens het ontstaan helder kan worden (een diffuse productverwachting: vraagt om het bepalen van de methode van werken).

Stap 4a Uitwerking van de probleemstelling bij een eenduidige productverwachting

- a bepaal wie de probleemstelling moeten uitwerken (binnen en buiten de organisatie)
- b diep gezamenlijk de probleemstelling uit
- c verken op globaal niveau alle mogelijke oplossingsrichtingen
- d selecteer bruikbare oplossingsrichtingen
- e stel definitief het probleem vast dat het startpunt vormt voor de uitbesteding (toelichting: pas mogelijk als het probleem en één of meer bruikbare oplossingsrichtingen bekend zijn!)

Stap 4b Uitwerking van de probleemstelling bij een diffuse productverwachting

- a bepaal wie de probleemstelling moeten uitwerken (van binnen en buiten de organisatie)
- b diep gezamenlijk de probleemstelling uit
- c bepaal de inhoudelijke methodiek waarmee naar een oplossing zal worden toegewerkt. (Bijvoorbeeld: onderzoek, interviews, proefprojecten, fasen van besluitvorming in beleid.)
- d bepaal de voorwaarden waaronder naar de oplossing zal worden toegewerkt. (Bijvoorbeeld: voorwaarden voor het te starten project ten aanzien van de beheersaspecten organisatie, informatie, kwaliteit, tijd en geld.)

Stap 5 De offerte-aanvraag opstellen

- a formuleer op basis van de voorgaande stappen het gewenste eindproduct (bij een eenduidige productverwachting) of de gewenste aanpak (bij een diffuse productverwachting).
- b grens de productverwachting expliciet af: wat maakt er géén deel van uit?

Formuleer de aanvullende producteisen ten aanzien van:

- c tijdstip van oplevering van het eindproduct en eventuele tussenproducten
- d vorm van oplevering (rapport, digitale bestanden, kleurenkaarten, oplaag e.d.)
- e overige vereisten, bijvoorbeeld het gebruik van specifieke (inventarisatie-)methoden, inschakeling van bepaalde instituten of deskundigen.

Geef de potentiële opdrachtnemer duidelijkheid over:

- f het budget dat beschikbaar is voor het project
- g welke andere adviesbureaus om een offerte is gevraagd
- h de criteria waarmee de offerte zal worden beoordeeld (opleveringstermijn, kosten, ingezette deskundigheid, creativiteit e.d.)
- i de eigen inbreng van de opdrachtgever (geleverde informatie, ontheffing voor terreinbezoek, personele inzet e.d.)
- j de wijze waarop het onderzoek wordt begeleid: omvang begeleidingscommissie, aantal vergaderingen, functie van de begeleidingscommissie (verkrijgen draagvlak? forum voor onderhandelingen? wetenschappelijke bijstand?)
- k de aard van de gewenste offerte (verkennende offerte, uitgewerkt projectplan, concreet plan van aanpak e.d.)
- l de hoeveelheid tijd die bureaus krijgen voor het uitbrengen van een offerte
- m de besluitvormingsprocedure: wanneer wordt besloten over de offerte (na het uitbrengen, na aanvullende discussies?)

Stap 6 Het aanvragen van de offerte

Verkrijg binnen de organisatie helderheid over:

- a de selectie van adviesbureaus die voor een offerte worden uitgenodigd
- b het bieden van een vergoeding voor offertes indien meer dan twee (voor projecten van minder dan euro 25.000) dan wel meer dan vijf bureaus (voor een project van meer dan euro 75.000) om een offerte wordt gevraagd
- c het omgaan met aanvullende informatieverstrekking: worden aanvullende informatieronden gehouden, krijgt elk bureau dezelfde informatie zodat de offertes onderling vergelijkbaar zijn?
- d de wijze waarop de contacten met de opstellers van de offerte verlopen (bij nadere toelichting of noodzakelijke discussies): zijn medewerkers bereikbaar voor de bureaus?
- e het wel of niet gebruiken van ideeën uit niet-gehonoreerde offertes; eventueel tegen welke condities
- f de procedure van besluitvorming over de uitgebrachte offertes (wie besluiten wanneer).

Deze brochure is in 1997 opgesteld door Second Opinion (Odijk) in opdracht van:

Adviesbureau Milieu Jongejan BV
Smelenhof 25
6596 DR Milsbeek
drs. E. Jongejan

Bureau Waardenburg
Postbus 365
4100 AJ Culemborg
drs. H.W. Waardenburg

Loo Plan
Postbus 3078
6802 DB Arnhem
ing. C.A. Sinke

Aqua Consult
Postbus 1223
1300 BE Almere
drs. J. Veen

CATO Marine Ecosystems
Oosterweg 1
9995 VJ Kantens
dr. C.C. ten Hallers

ORCA Aquatic Ecosystems
Postbus 4227
9701 EE Groningen
drs. D.R. Zuidema

AquaSense
Postbus 95125
1090 HC Amsterdam
dr. E.H. ten Winkel

Croonen Adviseurs B.V.
Postbus 3102
5203 DC 's Hertogenbosch
ir. L.P. Oomen

Resource Analysis
Zuiderstraat 110
2611 SJ Delft
dr. ir. F.R. Rijsberman

Bureau De Groene Ruimte
Postbus 400
6700 AK Wageningen
ir. P.A.F.M. Reybroek

DHV Water BV
Postbus 484
3800 AL Amersfoort
drs. H.A.T.M. van Wezel

Witteveen+Bos
Postbus 233
7400 AE Deventer
drs. M. Grimm