

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 informatie-verzoek, 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 weging te kunnen bepalen.

Fase 1 van een RFP - Geschiktheids-eisen

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 schaalgrootte beschikt om de opdracht uit te voeren. Wanneer een leverancier

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.

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

Diversiteit

- Geef een overzicht van de kernactiviteiten.
- Geef een overzicht van andere activiteiten, die naast de kernactiviteiten, worden uitgevoerd.
- Geef aan hoe de verhouding kernactiviteiten/overige activiteiten ligt qua aantal uren en omzet.



Organisatieprofiel

- Schets een profiel van de organisatie en de organisatiestructuur (oorsprong/geschiedenis, organigram, allianties/partnerships, omvang organisatie in FTE's, verhouding vast/flex, inzicht in organisatie-onderdelen, beschrijving cultuur en imago).
- Beschrijf de organisatiestrategie voor de komende drie jaar.



Financiële bedrijfsvoering

- Geef een overzicht van de financiële bedrijfsvoering van de laatste 3 jaar (omzet, winst (marge), solvabiliteit, liquiditeit current ratio).
- Geef weer hoeveel % van de omzet er voor opleiding & ontwikkeling van eigen medewerkers is begroot en is gerealiseerd.



Marktaandeel

- Geef aan wat het huidige marktaandeel is en het jaarlijkse groeipercantage in de afgelopen drie jaar is geweest.



Geografische reikwijdte

- Geef weer in welke land(en) de leverancier actief is en welke strategie hieraan verbonden is.



Juridische voorwaarden

- Kan de leverancier voldoen aan de gewenste juridische voorwaarden bij levering van diensten en producten? (Soort contract, looptijd, minimale afname hoeveelheid en tijd, algemene voorwaarden, betalingscondities, annuleringsvoorwaarden, aansprakelijkheid, intellectueel eigendom, geheimhouding).



Kwaliteitscertificering

- Is de leverancier gecertificeerd volgens een erkende standaard? Zo ja welke? Geef een overzicht van de resultaten en de formele verbeteracties weer.



BEROEPSBEKWAAMHEIDSEISEN

Deskundigheid

- Geef een overzicht van de expertise gebieden waarin de leverancier gespecialiseerd is.
- In hoeveel % van de projecten is deze deskundigheid vertegenwoordigd?
- Zijn er, naast projecten, nog andere activiteiten waarin de leverancier deze deskundigheid deelt (bv publicaties, vertegenwoordiging in kennisplatforms). Zo ja, welke?



Klanten

- Geef een overzicht van het aantal klanten. Geef een overzicht van de top 3 klanten. Hoeveel % van de omzet vertegenwoordigen zij? Of: Hoeveel klanten vertegenwoordigen 80% van de omzet?



Sector

- Geef een overzicht van de sector(en) waarin de leverancier actief is. Hoeveel % omzet vertegenwoordigen deze sector(en)? Hoe is de verdeling profit-non profit? Hoe is de verdeling over de grootte van organisaties (klein-midden-grootbedrijf)?



Beroepsgroepen

- Geef een overzicht van de top 3 beroepsgroep(en) waarin de leverancier is gespecialiseerd. Hoeveel % van de projecten vertegenwoordigt deze doelgroep?



Beschikbaarheid

- Geef aan hoeveel medewerkers in FTE t.o.v. het totale personeelsbestand deze vraag kunnen invullen? Geef aan of er sprake is van een vaste of flexibele pool en hoe er invulling bij calamiteiten (bv bij ziekte) wordt gegeven.



Bezettingsgraad

- Geef een overzicht van de gemiddelde bezettingsgraad. Voeg hierbij toe hoe dit is opgebouwd, waar de pieken en dalen liggen, welke mogelijkheden er zijn voor tijdelijke capaciteitsverhoging en hoe dit wordt ingevuld.



Aantal deelnemers

- Geef het minimaal en maximaal aantal deelnemers per training weer en onderbouw de keuze voor dit aantal.



PRIJSSTELLING EN FACTURATIE

Kostenspecificatie

- Geef een overzicht van de expertise gebieden waarin de leverancier gespecialiseerd is.
- In hoeveel % van de projecten is deze deskundigheid vertegenwoordigd?
- Zijn er, naast projecten, nog andere activiteiten waarin de leverancier deze deskundigheid deelt (bv publicaties, vertegenwoordiging in kennisplatforms). Zo ja, welke?



Aannames

- Geef aan of er bij de kostenspecificatie aannames zijn gemaakt die van invloed kunnen zijn op de prijs. Geef deze aannames expliciet weer.



Fixed fee

- Geef de prijsindicatie op basis van een fixed fee.
- Hoe wordt er om gegaan met onverwacht meerwerk?



Indexering

- Geef aan in hoeverre de leverancier kan voldoen aan het niet indexeren van de tarieven gedurende de contractperiode en wat de maximale indexatie na het verloop van het contract zal zijn.



Calamiteiten

- Geef aan hoe er wordt om gegaan met calamiteiten, welke kosten voor rekening van de leverancier komen en welke kosten aan de organisatie doorbelast worden.



Facturatie

- Kan de leverancier voldoen aan de gewenste facturatievorm, frequentie en proces? Voeg een voorbeeldfactuur toe.



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 selectie criterium 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 zwaarte 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 concreetiseren 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 vraagstelling.
- Beschrijf de leerdoelen.
- Beschrijf hoe er invulling wordt gegeven aan de oplossing, de aanpak en duur van deze vraag.

Referenties

- Geef een overzicht van eerder uitgevoerde projecten vergelijkbaar qua vraagstelling en omvang t.o.v. van deze aanvraag. Vermeld hierbij de vraag, geboden oplossing, resultaten, successen en lessons learned.
- Geef een overzicht van relevante referenties. Geef hierbij inzicht in de rol van de contactpersoon, geleverde diensten, relatie met deze aanvraag en contactgegevens.

Visie op leren

- Geef een beschrijving van de visie op leren van de leverancier en geef tevens aan hoe dit aansluit bij deze vraag.

Inhoud van het ontwerp en de vorm

- Geef een toelichting op het didactische ontwerp (interne en externe consistentie⁴), de gekozen werkvormen en toetsing.

Resultaatmeting

- Geef aan hoe de transfer naar de praktijk en borging van leerresultaten behaald worden.
- Geef de gewenste resultaten SMART weer op basis van Kirkpatrick.
- Hoe is de evaluatie vorm gegeven? Voeg een voorbeeld toe.

Lesmateriaal

- Geef een overzicht van de (vormen van) lesmaterialen die gebruikt worden. Specificeer hierbij welke middelen er gebruikt worden en hoe vaak het bestaande lesmateriaal up to date gemaakt wordt.

Kwaliteit van de facilitators (trainers/coaches)

- Geef weer hoe facilitators geselecteerd en ingewerkt worden.
- Geef een overzicht van de criteria waarop de facilitators voor deze vraag geselecteerd worden.
- Hoe, hoe vaak en op basis waarvan worden de facilitators geëvalueerd?
- Geef het gemiddelde verlooppercentage per jaar van facilitators in de afgelopen 5 jaar.
- Geef weer op welke thema's, hoe en in welke frequentie de inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling van facilitators wordt vormgegeven.

PROJECTAANPAK

Organisatie

- Graag ontvangen wij een overzicht van de voorgestelde projectorganisatie met daarin de belangrijkste contactpersonen, rollen en verantwoordelijkheden.

Planning

- Geef weer hoe de planningsorganisatie is ingericht, inschatting van de ureninzet, welke doorlooptijden er worden gehanteerd en hoe de continuïteit wordt geborgd. Welke garanties mogen we van de leverancier verwachten? En op welke elementen kan de leverancier levering van diensten niet garanderen?

Service

- Geef een overzicht van de service activiteiten die deel uitmaken van de standaard dienstverlening en van de additionele diensten die geleverd kunnen worden.
- Graag ontvangen wij een overzicht van de gemiddelde bereikbaarheid en responsetijd van medewerkers bij vragen.
- Geef weer of in het verlenen van de service de leverancier afhankelijk is van derden.

Service level agreements (SLA's)

- Geef een overzicht van de prestatie indicatoren en welke service level agreements hierbij gehanteerd worden. Graag ontvangen we hierbij ook hoe deze gemeten worden, door wie en in welke frequentie? Geef een voorbeeld van een SLA.

Continuous improvement

- Beschrijf de procedure van continue verbeteren van de projectorganisatie en welke rol verwacht de leverancier hierin van de organisatie?

Verwachtingen

- Kan de leverancier voldoen aan de gewenste documentatie? Voeg een voorbeeldrapportage toe.

Documentatie

- Kan de leverancier voldoen aan de gewenste documentatie? Voeg een voorbeeldrapportage toe.

PARTNERSHIP

Partnership

- Geef een definitie van partnership hoe de leverancier hier naar kijkt. Geef weer hoe de leverancier partnership door heeft vertaald naar de facilitators. Geef weer op welke wijze de leverancier de continuïteit van partnership wil waarborgen.

Samenwerking en conflicthantering

- Geef weer hoe de leverancier invulling denkt te geven aan de samenwerking, ook in geval van conflicten.

Gelijkwaardigheid

- Geef weer welk percentage van de totale omzet is toe te schrijven aan dit vraagstuk.
- Geef weer op welke wijze er invulling wordt gegeven aan gedeelde risicoverantwoordelijkheid en investeringsbereidheid.

Motivatie

- Graag ontvangen wij een motivatie waarom de leverancier wil samenwerken, de beste partner voor deze vraag is en waarin de leverancier onderscheidend is ten opzichte van andere leveranciers.

Communicatie

- Beschrijf het communicatiebeleid van de leverancier en hoe dit wordt gewaarborgd.

Klanttevredenheid

- Voert de leverancier periodiek een klanttevredenheidsonderzoek uit? o ja, geef een toelichting over deze aanpak (wat wordt uitgevraagd, aan wie, hoe vaak, wat zijn de resultaten, welke verbeteracties zijn geïnitieerd, hoe worden de acties opgevolgd en hoe worden de resultaten gedeeld met klanten).

- 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 inkopers 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 inkopers.

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:

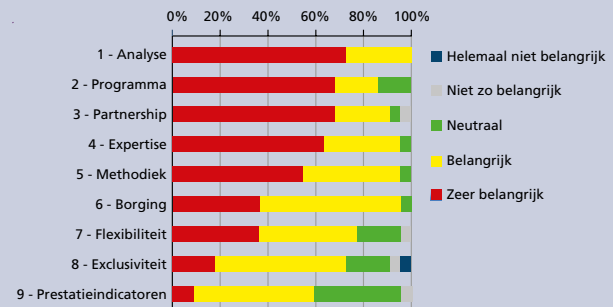
1. Analyse
2. Programma-inhoud
3. Expertise
4. Methodiek.

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 risicoverantwoordelijkheid 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 merken 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.