

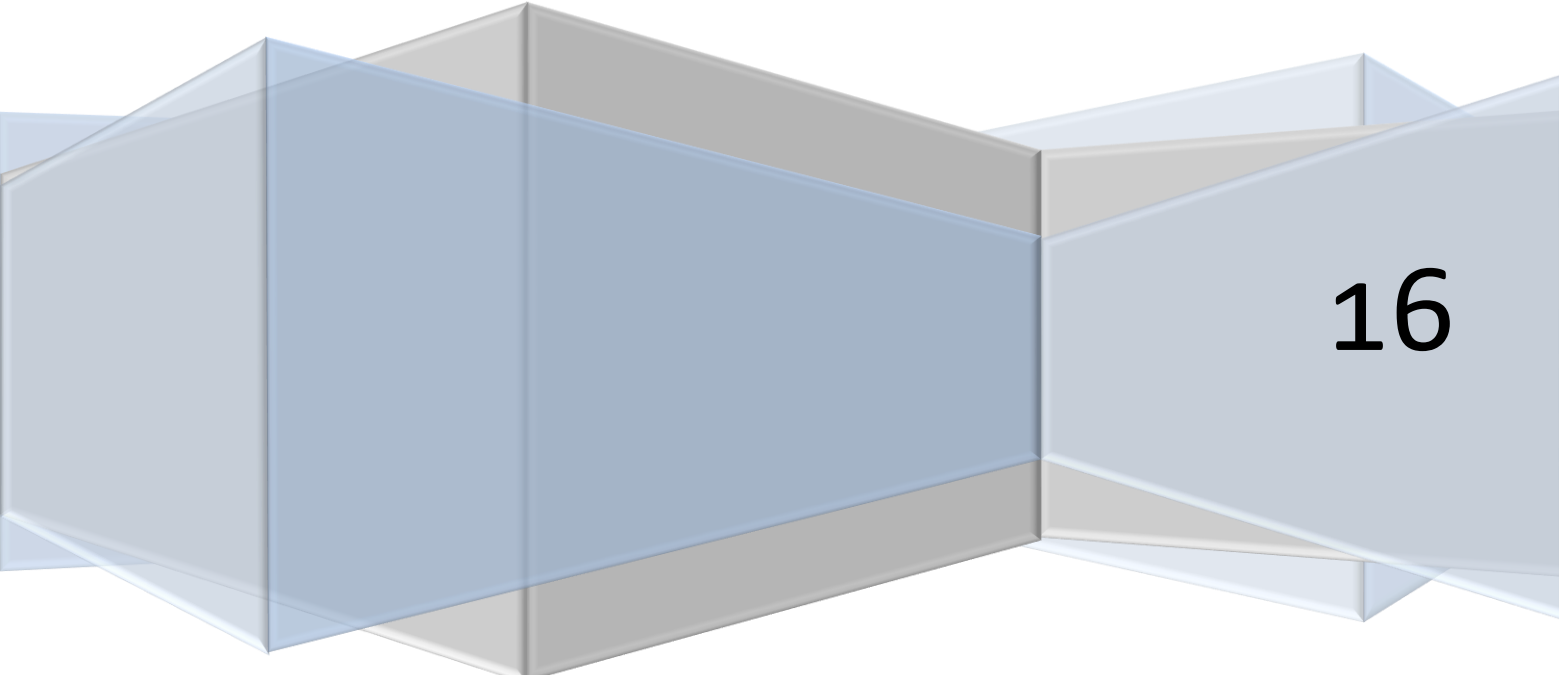
Royal HaskoningDHV

Bachelor Eindopdracht onderzoeksverslag

Verbeteren van de offerte aanpak door gebruik
van Best Value aspecten

Robin Hijnen

S0193976



16

Samenvatting

Voor het verhogen van de hit-rate van standaard offertes en het verspreiden van de kennis van de Best Value methodiek is er bij Royal HaskoningDHV te Maastricht dit onderzoek uitgevoerd. Er is onderzocht op welke wijze aspecten van de Best Value offerte aanpak bij kunnen dragen aan het verhogen van de hit-rate van standaard offertes. Hiervoor is onderzocht welke standaard processen Royal HaskoningDHV heeft voor het offerte traject, welke aanvullingen de Best Value methode hierop heeft en wat de verschillen zijn tussen de offerte aanpakken. Hieruit blijkt dat de opdrachtgever met de Best Value methode enkele andere documenten vereist vanuit de uitvraag waardoor Royal HaskoningDHV andere werkwijzen voorschrijft. Het gevolg hiervan is dat er aan de voorkant een grondigere analyse wordt gedaan van de klant en de uitvraag.

Voor de traditionele offerte aanpak heeft Royal HaskoningDHV een aantal aspecten beschreven om consistente kwaliteit te kunnen bieden, met een focus op klantrelatie, transparantie en afbakening. De Best Value offerte aanpak is gericht op het specifiek koppelen van de aanbidding aan klantdoelstellingen en -belangen. Verder heeft Best Value kernteam van Royal HaskoningDHV een focus op training en procesbegeleiding voorgeschreven voor Best Value experts om de kwaliteit van de offertes te verhogen.

Uit de interviews met projectleiders blijkt dat in de praktijk de standaard offerte vooral is toegespitst op het aanbieden waar de klant om vraagt in de uitvraag. Uit interviews met projectleiders van succesvolle Best Value offertes blijkt dat de focus daar meer ligt op het vinden en behartigen van klantbelangen en -doelstellingen. Alle onderdelen van de aanbidding worden gekoppeld aan deze klantbelangen en -doelstellingen. De ondersteuning, van zowel interviewtraining als feedback, van de Best Value experts draagt hier veel aan bij. Dat deze focus op klantbelangen en -doelstellingen en de procesondersteuning door Best Value experts waarde toevoegt blijkt uit de beoordeling van de offertes. Ook de projectleiders gaven aan dat deze aspecten veel bij droegen aan het winnen van de offerte.

De projectleiders wijken bij standaard offertes vaak af van de leidraad uit het kwaliteitssysteem doordat deze te algemeen is. Het Best Value offertetraject is specifiek en wordt dan ook strikter gevolgd. Om de focus op klantbelangen en -doelstellingen structureel toe te passen en goede ondersteuning door een proces expert te faciliteren wordt geadviseerd om de theoretische offerteaanpak aan te vullen voor de afdeling Maastricht. Deze aanvulling van de focus op klantbelangen en -doelstellingen en de procesbegeleiding zoals in de Best Value offerte aanpak gehanteerd biedt mogelijkheden om de hit-rate van traditionele offertes van afdeling Maastricht te verhogen.

Voorwoord

Het bedrijf Royal HaskoningDHV geeft cursussen voor het verspreiden van de Best Value Procurement methode, bekendheid en gedachtengoed. Er is veel enthousiasme bij de cursisten van deze cursus, maar weinig Best Value opdrachten om de methodiek toe te passen. Om toch het Best Value gedachtengoed te verspreiden en eigen te maken werd een eerste opzet gemaakt richting een onderzoek voor het toepassen van Best Value methode geformuleerd. Ter invulling van mijn Bachelor Eindopdracht voor de Bachelor Civiele Techniek en Management aan de Universiteit Twente heb ik dit onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek heeft geleid tot inzichten waarop zowel Best Value gedachtengoed kan worden toegepast als de succesratio van traditionele offertes verbeterd kan worden.

Voor dit onderzoek zijn de inzichten in zowel het offerteproces als het werkveld van Stijn van Rijen, Jochen Roumen, Stan Cals en Guido Schreuders essentieel geweest. Ik ben hun erg dankbaar voor hun kennis, inzichten en bijdrage aan het onderzoek. Daarnaast wil ik Marcus van der Ven, Oscar Kerkhoven, Sjef Wilgers en Elske Bosma bedanken voor hun expertise en ondersteuning betreft de Best Value methodiek en gedachtengoed. Ik heb veel aan hun kennis en methoden gehad, welke ik naast dit onderzoek ook in andere velden heb toegepast. Verder heb ik veel gehad aan de begeleiding, expertise en de heldere, nuchtere inzichten van Hans Boes en ben hem dankbaar voor zijn bijdrage en geduld bij mijn onderzoek. Als laatste wil ik Bart Waltmans bedanken, die mij veel ruimte heeft gegeven om zowel binnen als buiten dit onderzoek veel kennis te vergaren, ervaring op te doen en inzichten heeft gegeven in zowel de technische sector als mijzelf. Zijn begeleiding heeft door zijn inzicht in de sector, Best Value onderwerpen, het bedrijf en mijn onderzoek veel waarde toegevoegd aan dit onderzoek.

Ik heb veel geleerd en ben dankbaar voor de medewerking en ruimte die mij geboden is door alle medewerkers van Royal HaskoningDHV.

Contents

Samenvatting.....	1
Voorwoord	2
Verklarende woordenlijst.....	4
1. Inleiding	5
1.1 Het bedrijf.....	5
1.2 Achtergrond en aanleiding	5
1.3 Doel van het onderzoek	6
1.4 Onderzoeksvragen.....	6
1.5 Methodologie	7
1.6 Leeswijzer	8
2. Situatiebeschrijving	9
2.1 Belanghebbenden	9
2.2 Bedrijfsorganisatie.....	9
2.3 Projecten	10
2.4 Onderzoekscope	11
3. Proces Offerte Traject	12
3.1 Standaard Offerte Traject.....	12
3.2 Best Value offerte traject	12
3.3 Evaluatie offerte traject	15
4 Theoretische offerte aanpak	16
4.1 Analyse offerte aanpak.....	16
4.2 Toevoegingen Best Value offerte aanpak	19
4.3 Evaluatie Theoretische aanpak	19
5 Praktische ervaringen offerte aanpak	21
5.1 Standaard offerte aanpak.....	21
5.2 Best Value offerte aanpak	22
5.3 Beoordeling BVP offertes	25
5.4 Analyse praktijkervaringen.....	26
6 Discussie/Conclusie	28
Literatuurlijst	30
Bijlage A: Royal HaskoningDHV offerte traject Procesboom	31
Bijlage B: Interview Templates	32
Bijlage C: Interviews	35

Verklarende woordenlijst

Value Procurement (BVP): Een inkoopmethodiek waarbij de inschrijvingen worden gewaardeerd volgens het principe dat de meeste waarde moet worden verkregen voor de laagste prijs. De methodiek is in het midden van de jaren negentig ontwikkeld door de Amerikaan Dean Kashiwagi van de Performance Based Studies Research Group van de Arizona State University.¹

BVP kernteam: Het team van Royal HaskoningDHV dat verantwoordelijk is voor de verspreiding van kennis en ervaring van het Best Value gedachtegoed en de Best Value method. Geeft cursussen, trainingen en geeft procesbegeleiding bij Best Value offertes.

Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI): Een inkoopmethodiek waarbij naast prijs andere criteria meegewogen kunnen worden. De wet beperkt de aanbesteder niet in het gebruik van het aantal en soort subgunningscriteria. Wel dienen deze betrekking te hebben op de opdracht. De subgunningscriteria hoeven niet noodzakelijk van zuiver economische aard te zijn.²

Hit rate: De ratio van gewonnen ten opzichte van gemaakte offertes.

Kansen dossier: Offertedocument dat ingediend wordt bij een Best Value uitvraag. Beschrijft kansen die extra waarde kunnen toevoegen aan doelstellingen van de klant.

Kick-off meeting: Startoverleg waarbij het maken van de offerte wordt gepland.

Interviews: Onderdeel waarop beoordeeld en gegund wordt bij de Best Value Procurement methode. Sleutelfunctionarissen worden geïnterviewd om hun beheersing van de aanbidding te toetsen.

Offerte aanpak: De gebruikte methode om de offerte te maken.

Offerte traject: Het traject van binnenkomst van uitvraag tot aan gunningsbeslissing.

Risico dossier: Offertedocument dat ingediend wordt bij een Best Value uitvraag. Beschrijft risico's die de doelstellingen en belangen van de klant bedreigen, met bijbehorende beheersmaatregelen.

Scope: Het totale bereik van hetgeen wordt aangeboden in een offerte.

Sleutelfunctionarissen: De essentiële personen voor het realiseren van een project.

¹ <https://www.pianoo.nl/praktijk-tools/methodieken/best-value-procurement-bvp>, geraadpleegd op 25-1-2016

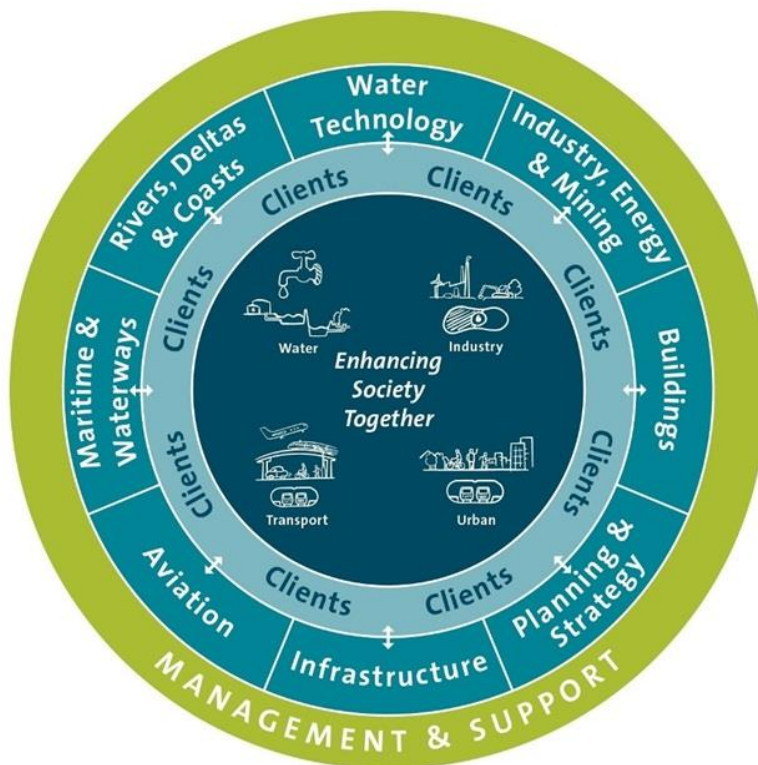
² <https://www.pianoo.nl/metrokaart/emvi>, geraadpleegd op 25-1-2016

1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal een beschrijving gegeven worden van het bedrijf en de situatie waarin het onderzoek is uitgevoerd. Daarnaast wordt ook de aanleiding, het doel en een beschrijving van het onderzoek gegeven.

1.1 Het bedrijf

Dit onderzoek is uitgevoerd bij het bedrijf Royal HaskoningDHV. Dit is een onafhankelijk, internationaal advies, ingenieurs- en projectmanagementbureau dat in meer dan 130 landen actief is. Het grootste deel van de werkzaamheden en werknemers bevindt zich echter in Nederland, verspreid over 11 kantoren. De werkzaamheden van het bedrijf zitten in vele sectoren: energie, gebouwen, industrie, infrastructuur, luchtvaart, maritiem, mijnbouw, stedelijk en landelijk gebied, transport en water. Om de expertises betrefte de diverse sectoren te concentreren zijn deze opgedeeld in “Business Lines”. In Figuur 1 zijn de verschillende Business Lines te zien. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij de Business Line Planning & Strategy op de afdeling te Maastricht.



Figuur 1: Organogram Royal HaskoningDHV

1.2 Achtergrond en aanleiding

Royal HaskoningDHV heeft de ambitie om “samen, met [hun] klanten en stakeholders, bij [te] dragen aan een betere wereld”. Deze ambitie staat op een aantal pijlers, te zien in Figuur 2. Het bouwen van het beste team en excelleren in de werkzaamheden is een drijfveer voor het innoveren van de werkprocessen en het trainen van het personeel. In dit licht heeft Royal HaskoningDHV veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en training. Eén van de trainingen die gegeven wordt is de Best Value Procurement cursus, ontwikkeld door dr. Dean Kashiwagi. De achterliggende Best Value aanpak en het gedachtegoed enthousiasmeert veel werknemers.



Figuur 2: Ambitie Royal HaskoningDHV

Royal HaskoningDHV heeft een BVP kernteam. Dit team geeft naast Best Value cursussen ook begeleiding bij BVP uitvragen. Hierbij wordt 43% van de BVP offertes gewonnen. In 93% van de gevallen behoort Royal HaskoningDHV, bij tijdige BVP kernteam begeleiding, zelfs tot de beste 2 aanbieders.

In vergelijking met de Best Value offerte hitrates zijn de traditionele offerte hitrates relatief laag. Dit is een onderwerp waarin binnen het bedrijf altijd verbetering wordt gezocht. Doordat het lijkt dat de offerte aanpak bij BVP uitvragen, en begeleiding van het BVP kernteam, tot betere offertes te leiden, wil Royal HaskoningDHV daarom onderzoeken welke onderdelen van de Best Value offerte aanpak bij kunnen dragen aan de traditionele offerte aanpak om de offertes te verbeteren.

Binnen het wettelijke kader van de aanbesteding zijn voorwaarden opgelegd voor de beoordeling van offertes. Hierdoor mag bijvoorbeeld een offerte niet beoordeeld worden op iets dat niet gevraagd wordt³. Het is dus nodig om de stappen, uitgangspunten en focus van de BVP offerteaanpak te analyseren, en de toepasbaarheid hiervan te onderzoeken.

1.3 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is een aantal aspecten vanuit de Best Value offerte aanpak die toegepast kunnen worden om de winratio van traditionele offertes van de afdeling RSO Maastricht te vergroten.

1.4 Onderzoeksvragen

Om het doel van het onderzoek te bereiken is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

“Welke onderdelen van de offerte aanpak bij een Best Value Procurement aanbesteding kunnen worden toegepast in een traditionele aanbesteding om de kwaliteit van de offertes te verhogen?”

³http://wetten.overheid.nl/BWBR0032203/Deel2/Hoofdstuk22/Afdeling221/Artikel226/volledig/geldigheidsdatum_20-01-2016/, geraadpleegd 25-1-2016

Ten behoeve van het beantwoorden van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen gebruikt:

1. Hoe is de offerte aanpak van Royal HaskoningDHV bij BVP aanbestedingen ingericht?

De aspecten van de BVP offerte aanpak worden onderzocht voordat de bruikbaarheid getoetst wordt. De stappen welke worden doorlopen bij het maken van een offerte voor een Best Value uitvraag worden hier uitgezocht. Hierbij wordt ook gekeken naar de inrichting van het offerte traject.

2. Hoe is de offerte aanpak van Royal HaskoningDHV bij traditionele aanbestedingen ingericht?

Om onderscheidende, toepasbare onderdelen uit de BVP offertes te vinden dienen deze verschillend te zijn van reeds toegepaste principes. Voor het vinden van de verschillen met de BVP offerte aanpak wordt de traditionele offerte aanpak hier onderzocht. Hierop is ook de inrichting van het offerte traject van invloed

3. Op welke onderdelen winnen de BVP offertes van Royal HaskoningDHV?

Het toepassen van onderdelen uit de BVP offerte aanpak is alleen nuttig als deze bijdragen aan de winstratio van de offerte. Hier wordt onderzocht welke onderdelen van de BVP offerte goed scoren bij opdrachtgevers.

4. Zijn de scores van deze onderdelen te herleiden tot onderdelen vanuit de BVP offerte aanpak?

De onderdelen waarop Royal HaskoningDHV zijn kwaliteiten uitdraagt in een offerte zijn te herleiden tot de BVP offerte aanpak. Hier wordt gecontroleerd of onderdelen uit de BVP offerte aanpak bij dragen aan het succes van de BVP offerte.

5. Dragen deze onderdelen ook bij aan het winnen van traditionele aanbestedingen?

De toepassing van onderdelen uit de BVP offerteaanpak kan niet altijd worden toegepast. Hier wordt gekeken of de onderdelen bij kunnen dragen aan de kwaliteit van traditionele offertes.

1.5 Methodologie

Voor het uitvoeren van dit onderzoek is de volgende aanpak gehanteerd:

- 1. Verkenning:** voor selectie van potentiële projecten en projectleiders is inzicht nodig in de bedrijfsvoering van Royal HaskoningDHV. Ook voor de verschillende offertes die onderzocht moeten worden is basiskennis nodig om goede data te identificeren. Hiervoor zijn diverse stakeholders geraadpleegd en is verkennend onderzoek gedaan in de documentatie van potentiële projecten.
- 2. Interviews en data verzameling:** het afnemen van interviews en het onderzoeken van documentatie betreffende offerte aanpak zorgde voor een inventarisatie van de verschillende onderdelen uit het offerte traject. Hiermee wordt invulling gegeven aan deelvragen 1 en 2.
- 3. Data verwerking en analyse:** de verworven data wordt gehomogeniseerd en gebruikt om een generieke offerte aanpak te identificeren voor zowel BVP als traditionele uitvragen. Hiermee wordt vorm gegeven aan de offerte aanpak van zowel BVP als traditionele

uitvragen. Deze worden hierna vergeleken en de verschillen en gevolgen geanalyseerd. Hierbij worden deelvraag 3, deelvraag 4 en deelvraag 5 beantwoord.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de situatie beschreven waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Hierbij worden de scope en belanghebbenden geïdentificeerd. Vervolgens wordt in hoofdstukken 3 en 4 de theoretische aanpak geformuleerd die het offerte traject en de offerte aanpak bepalen waarmee deelvragen 1 en 2 worden beantwoord. Hier wordt onderscheid gemaakt tussen het offerte traject en de offerte aanpak. Hierbij richt het traject zich op het proces van de offertefase zoals het toekennen van middelen en verantwoordelijkheden, en de aanpak het ontwerpen van de offerte met beschikbare middelen betreft.

Na de theoretische omgeving worden de onderzochte gevallen besproken en de verschillen geïdentificeerd tussen de BVP en traditionele offertes. Hier wordt ook gekeken naar de beoordeling van de opdrachtgever voor de offertes. Hierbij wordt invulling gegeven aan deelvraag 3, deelvraag 4 en deelvraag 5

Als laatste worden in de conclusie/discussie de resultaten samengevat en de hoofdvraag beantwoord.

2. Situatiebeschrijving

In dit hoofdstuk worden de omgevingsfactoren en scope van het onderzoek beschreven.

De belangrijkste factoren die invloed hebben gehad op dit onderzoek zijn op te delen in de volgende categorieën:

- Belanghebbenden
- Bedrijfsorganisatie
- Projecten

2.1 Belanghebbenden

Zowel bij het vormgeven van het onderzoek als de uitvoer ervan waren diverse belanghebbenden betrokken. De volgende 3 groepen belanghebbenden hebben bijgedragen aan de invulling van dit onderzoek:

1. Het Best Value kernteam

De leden van het Best Value kernteam hebben geholpen met het identificeren van geschikte Best Value offertes. Daarnaast hebben zij ook geholpen om het Best Value offerte traject te vormen.

2. Projectleiders Maastricht

De projectleiders van kantoor Maastricht zijn geïnterviewd om de generieke offerte aanpak te identificeren bij traditionele offertes.

3. Projectleiders BVP projecten

De projectleiders zijn geselecteerd vanwege de representatieve Best Value offertes. Deze werken vanuit andere kantoren dan Maastricht waardoor de meeste informatie uitwisseling telefonisch was. Voor het vinden van de Best Value offerteaanpak zijn zij geïnterviewd betreffende hun specifieke projecten.

2.2 Bedrijfsorganisatie

Royal HaskoningDHV werkt intern samen rondom projecten. Hiervoor is het bedrijf georganiseerd in zogenaamde Business Lines, welke gebaseerd zijn op werkvelden. Deze zijn vervolgens onderverdeeld in Adviesgroepen die op regionaal vlak opereren. Deze verdeling heeft tot gevolg dat men op een andere wijze intern samenwerkt, met name wat betreft teamvorming, financiële administratie en communicatie. Om consistente kwaliteit te kunnen bieden met de verschillende kantoren heeft Royal HaskoningDHV een intern kwaliteitssysteem opgesteld, welke op alle projecten van toepassing is. Deze is geraadpleegd voor het vinden van het offertetraject. Dit kwaliteitssysteem is van toepassing op meerdere landen, alle marktsegmenten en expertisevelden. Hierdoor is de uitvoer van het offertetraject afhankelijk van het werkveld, waarbij rekening wordt gehouden met cultuur, ervaringen, concurrentie en gewoonten. Het zal daarom nodig zijn om grotere datasets te onderzoeken voor bedrijfsbrede gevolgtrekking.

2.3 Projecten

Royal HaskoningDHV werkt voor veel verschillende opdrachtgevers. De soorten opdrachten zijn sterk gevarieerd in omvang, expertise en wijze van aanbesteding. Ook de rol die Royal HaskoningDHV speelt verschilt sterk per opdracht. Voor dit onderzoek wordt gekeken naar de inschrijvende kant van opdrachten bij openbare en meervoudig onderhandse aanbestedingen. Doordat de traditionele projectleiders gevarieerde expertises en ervaringen hebben binnen het werkveld van het kantoor in Maastricht is er gekeken naar hun offerte aanpak betreft de standaard uitvragen.

2.4 Onderzoekscoope

De bovenstaande elementen van de situatie hebben de scope afbakening zoals te zien in Tabel 1 tot gevolg.

Eigenschappen onderzochte uitvragen (zowel Traditioneel als Best Value)	Focus van onderzoek	Effect op scope
- Aanbestedingsvorm	Alleen openbaar en meervoudig onderhands aanbestede opdrachten worden onderzocht.	Niet meenemen van enkelvoudig onderhandse uitvraag.
- Gunningscriterium	Alleen opdrachten waarvan de gunning geschiedt op EMVI worden onderzocht.	Hierdoor wordt niet gekeken naar gunning op laagste prijs.
- Regio	- De traditionele offertes die worden onderzocht komen uit de regio Limburg, welke behoort tot afdeling Maastricht. - De Best Value offertes die worden geanalyseerd vinden plaats in andere regio's omdat Royal HaskoningDHV in Limburg nog geen BVP offertes heeft aangeboden.	Hierdoor worden alleen projectleiders uit Maastricht geïnterviewd voor de te beoordelen traditionele offertes. De BVP offertes worden geselecteerd op representativiteit voor het BVP offerte proces van RHDHV.
- Adviesgroep	- De traditionele offertes die worden onderzocht vallen onder de expertise van de adviesgroep Regionale en Stedelijke ontwikkeling Maastricht. - De Best Value offertes die worden geanalyseerd zijn niet gelimiteerd tot een specifiek gebied.	Hierdoor worden alleen projectleiders uit Maastricht geïnterviewd voor de te beoordelen offertes, en kunnen adviezen voor deze adviesgroep worden gevonden. De BVP offertes komen van andere afdelingen dan Maastricht.
- Type project	Er zal worden gekeken naar projecten waarbij aangeboden oplossingen van meerwaarde zijn. (EMVI)	Er wordt niet gekeken naar detacheringsoopdrachten. (Geen effect op BVP selectie)
Process		
- Offerte traject	Het onderzoek zal zich beperken tot het offerte traject.	De uitvoering van de opdracht valt buiten dit onderzoek
- Offerte aanpak	De focus van het onderzoek ligt in de wijze waarop het aangeboden product of dienst van de offerte tot stand komt.	Alleen de onderdelen die van invloed zijn op het tot stand komen van de offerte worden behandeld

Tabel 1: Scope van het onderzoek

3. Proces Offerte Traject

In dit hoofdstuk worden de processen van het offerte traject van Best Value en traditionele offertes vergeleken. In Tabel 2 wordt het standaard offerte traject, welke de procesboom uit Bijlage A beschrijft, naast de invulling van het Best Value offerte traject gezet. De verschillen en eventuele gevolgen voor de offerte aanpak zijn geanalyseerd.

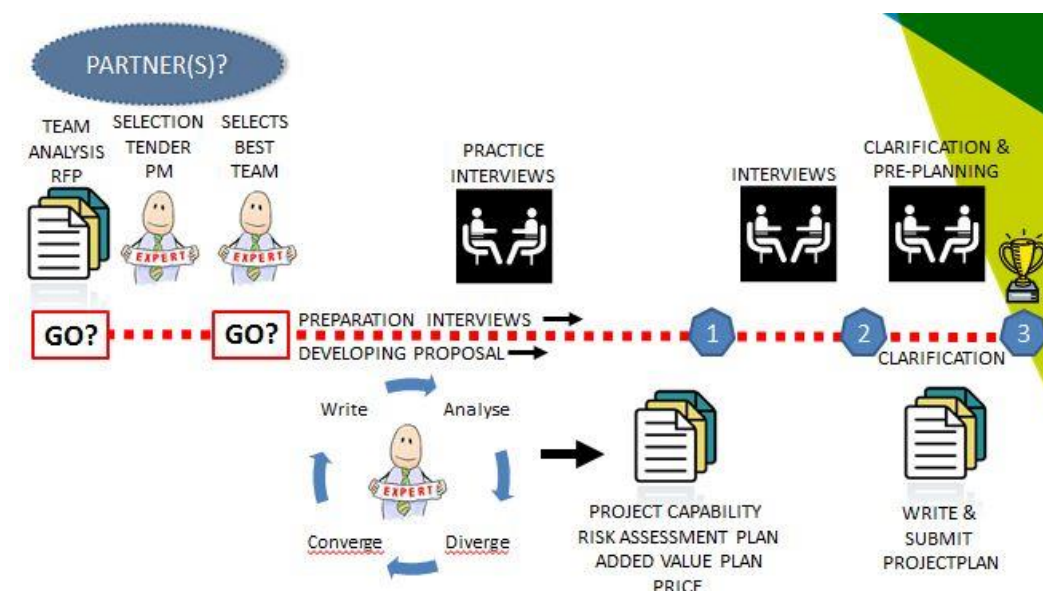
3.1 Standaard Offerte Traject

Voor het leveren van consistente kwaliteit heeft Royal HaskoningDHV een standaard kwaliteitssysteem opgesteld voor het offerte traject. In Bijlage A is hiervan de procesboom te zien. Het kwaliteitssysteem is opgesteld voor alle Business Lines van Royal HaskoningDHV. Voor dit onderzoek worden de relevante onderdelen toegelicht zoals deze zijn beschreven in de interne database. Deze is samengevat weergegeven in Tabel 2.

Daarnaast zijn er ter ondersteuning van de verschillende beslissingen in dit traject een aantal templates, matrices en checklists ontworpen, te zien in de linkerkant van de procesboom in Bijlage A. Deze zijn gericht op het zichtbaar maken van risico's en kwantificeren van de gevolgen. Doordat deze verplicht worden doorlopen en gericht zijn op risico's voor RHDHV zijn deze niet relevant voor de vergelijking.

3.2 Best Value offerte traject

Naast het standaard proces heeft het BV Kernteam een eigen proces ontwikkeld om het offerte traject te ondersteunen voor Best Value projecten. Hierdoor heeft het Best Value offerte traject een aantal ondersteunende acties. Een ruwe schets van het offerte traject zoals deze wordt gehanteerd door het BV kernteam is te zien in Figuur 3.



Figuur 3: Best Value aanbestedingstraject. Overgenomen uit training *Best Value Procurement*, Marcus van der Ven, 16 November 2015, Royal HaskoningDHV

Deze BV offerteleidraad geeft uitsluitend een aanvulling, zoals voor extra acties vanuit de Best Value methode zoals interviews, of andere verantwoordelijkheid voor het nemen van sommige stappen. Deze leidraad is opgenomen in de trainingen van het Best Value team en voorzien van toelichting door Best Value experts.

Tabel 2: Vergelijking Proces Offerte traject

Onderdeel uit procesboom	Focus bij:			Deel 1 uit 2
	Standaard offerte aanpak	Best Value offerte aanpak	Beschrijving verschillen	
1. Review offerte aanvraag	Identificeren van de potentie van het project en de beschikbare kennis over de klant.	Identificeren van de potentie van het project, de unieke aspecten van de potentiële opdracht en de benodigde expertise. Hieruit wordt door het BVP team een profiel geformuleerd van de “perfecte” projectleider of tendermanager.	In plaats van het beoordelen direct op de potentie van het project wordt de uitvraag geanalyseerd om het beste resultaat te kunnen leveren.	
2. Nemen van een Go/No Go beslissing	De potentiële offerte kosten, eventuele strijdige belangen, risico's en ervaring zijn de basis van het nemen van een beslissing over het maken van offerte.	Gebaseerd op de potentiële offerte kosten, eventuele strijdige belangen, risico's en de beschikbare experts.	De Go/No Go beslissing omvat meer investeringen door een extra analyse van benodigde expertise.	
3. Informeren klant over No Go	NVT	NVT	-	
4. Offerte manager aanstellen	Selectie op beschikbaarheid, ervaring en kennis. Deze is verantwoordelijk voor administratie, organisatie en management van het offerte proces.	Match met het profiel van de “perfecte” projectleider of tendermanager. Deze is verantwoordelijk voor de organisatie en het management van het offerte proces.	Scherpere analyse voor beste projectleider of tendermanager in het Best Value traject.	
5. Opzetten project	Administratieve systemen opzetten en toekenning van budget voor de offerte. Benodigde en beschikbare informatie worden geïnventariseerd.	Hier geldt hetzelfde als bij het standaard offerte traject. Vindt echter plaats na het organiseren van het offerte team, maar voor het houden van een kick-off meeting.	In het Best Value traject wordt er een uitgebreidere inventarisatie gemaakt van de benodigde middelen, door het opnemen van de teamleden in de beslissing.	
6. A. Organiseren offerte team	Het team wordt samengesteld op basis van de benodigde expertise voor het maken van de offerte.	Profielen van het “perfecte” projectteam worden gemaakt en gematcht door de projectleider in samenwerking met het BVP team. Indien de expertise niet aanwezig is wordt alsnog een No Go beslissing genomen.	Het samenstellen van het team in het Best Value traject heeft een beter gefundeerde basis. Best Value traject heeft extra mogelijkheid tot No Go besluit bij gebrek aan beschikbaarheid expertise.	
6. B. Houden kick-off meeting	Realiseren van scope, plan van aanpak, planning, taakverdeling en bespreken beschikbaar budget.	Hier geldt hetzelfde als bij het standaard offerte traject. Uitleg over BV traject indien nodig.	-	
7. Identificeren significante risico's	Gebruik van matrices en beoordelingsformulieren voor het vinden van risico's voor Royal HaskoningDHV	Hier geldt hetzelfde als het standaard offerte traject.	-	

Tabel 2: Vergelijking Proces Offerte traject, cont.

Onderdeel uit procesboom	Focus bij:			Deel 2 uit 2
	Standaard offerte aanpak	Best Value offerte aanpak	Beschrijving verschillen	
8. Identificeren significante risico's	Gebruik van matrices en beoordelingsformulieren voor het vinden van risico's voor Royal HaskoningDHV	Idem als standaard offerte traject.	-	
9. A. Offerte maken (verdere uitwerking H4)	Conform de Project Management handleiding. Verder: • Maximaliseren begrip van project en eisen. • Bespreken van toepassing bedrijfsvisie met de klant. • Bouwen en versterken relatie met klant. • Verhogen van vertrouwen.	Conform de Best Value uitgangspunten. Verder: • Feedback BVP team op conformiteit met BVP uitgangspunten. • Zo SMART mogelijk • Scope minimaliseren • Kansen die waarde bijdragen aan de doelstellingen van de klant • Risico's die de doelstellingen van de klant bedreigen.	In plaats van een focus op de indruk die gemaakt wordt op de klant, wordt bij het Best Value gekeken naar de belangen en doelstellingen van de klant en de manier waarop deze worden ingevuld in de aanbieding.	
9. B. Trainen interviews	NVT	Toetsen van de beheersing van het project van de sleutelfunctionarissen en bekend maken met de BV interview methode. Hier kunnen inzichten uit komen voor aanpassing van offerte documenten.	Een extra feedback moment geeft het Best Value traject een extra kans om de aanbieding aan te scherpen.	
10. Review, goedkeuring en verzending offerte	• Correcte uitgangspunten en aannames • Accuraatheid • Leesbaarheid en duidelijkheid • Conformiteit met andere offertes	Idem als standaard offerte traject.	Geen verschil	
11. Participeren interviews	NVT	De sleutelfunctionarissen geven hun begrip en beheersing van het project aan. Hierbij wordt geen informatie verstrekt die niet in de offerte documenten staan.	NVT	
12. Voorlopige gunning	NVT	De aangeboden oplossingen worden uitgelegd aan de klant en de acties die vanuit de klant nodig zijn worden duidelijk gemaakt. Controlemomenten en verplichtingen worden gespecificeerd tot contract.	NVT	
13. Gunning	NVT	NVT	NVT	

3.3 Evaluatie offerte traject

De toevoeging van de Best Value methode aan het offerte traject is zowel gericht op het creëren van BVP offerte documenten, welke verschillen van de documenten in het traditionele traject, als het verbeteren van de potentiële kwaliteit van de offerte.

Offerte traject verschillen

De volgende onderdelen krijgen bij het BVP offerte traject extra aandacht:

- Vorming van offerte leider en offerte team.
- Analyse van offerte

Daarnaast worden de volgende onderdelen toegevoegd voor het BVP karakter van de uitvraag:

- Interviewtraining
- Interviews
- Voorlopige gunning

Als laatste is er ook nog een extra Go/No Go beslissingsmoment welke in de procesbeschrijving opgenomen is. Daarnaast is door de analyse van de Door voor een No Go te kiezen worden minder risico's genomen waardoor de hit-rate verhoogd wordt.

Potentieel effect op kwaliteit

Het analyseren van de offerte voor een profiel van de perfecte experts draagt bij aan het creëren van het beste team. Hierbij wordt geïnvesteerd in informatie en kennis aan de voorzijde van het offerte traject. Het uitgangspunt hiervan is de BVP aanbestedingstheorie waarin de beste expert wordt gezocht voor het project.

De interviewtraining heeft ook effect op andere onderdelen van de aanbidding. Door terugkoppeling en een kritische blik op de aanbidding is er sprake van een extra toetsingsmoment, welke eerder plaatsvindt⁴. Hierdoor is er eventueel een extra optimalisatie stap in de offerte ontwikkeling. Daarnaast wordt de interviewtraining gedaan door een BV expert. Doordat deze veel ervaring heeft met het proces en de offertebeoordeling kan deze betere terugkoppeling geven op de offerte. Verder is opvallend dat het offerte traject een focus legt op het verbeteren van de relatie met de opdrachtgever. De focus bij het maken van een offerte wordt verder besproken in hoofdstuk Theoretische offerte aanpak⁴.

Conclusie

Samenvattend levert dit de volgende aspecten op waarop het offerte traject van Best Value offertes extra invulling krijgen:

- Grondigere analyse offerte en klant t.b.v. best team approach
- Ondersteuning door Best Value expert
- Interviewtraining zorgt voor een extra feedback moment dat eerder plaatsvindt dan de gewoonlijke review

⁴ Stap 10 in Tabel 2

Hoewel deze aspecten potentieel de kwaliteit van de offerte ten goede komt vereisen deze aanpassingen ook extra investering ten opzichte van de traditionele offertes.

4 Theoretische offerte aanpak

Het offerte traject zoals in de voorgaande hoofdstukken besproken beslaat veel stappen die geen directe output voor de klant leveren. Voor het verbeteren van de kwaliteit van de offertes is het ook nodig naar de stap in het proces te kijken waar de oplossingen voor de klantvraag vormgegeven wordt, en de wijze waarop deze aangeboden wordt in de offerte. Er zal hiervoor gekeken worden naar de focus bij het maken van de offerte, zoals beschreven in hoofdstuk 3.1. Deze zijn vergeleken op basis van de management aspecten die worden voorgeschreven in het kwaliteitssysteem van RHDHV. Als laatste zijn de karakteristieken en gevolgen hiervan geanalyseerd.

Theoretisch kader

Het kwaliteitssysteem van RHDHV geeft een aantal handvaten voor de offerte aanpak. Deze handvaten zijn met name gericht op het zo goed mogelijk invullen van de vraag zoals deze door de klant geformuleerd is. In Tabel 3 zijn de verschillende aspecten die worden behandeld in de Project Management Handleiding genoemd. Doordat niet alle onderdelen relevant zijn voor dit onderzoek worden enkele management aspecten niet meegenomen. Alleen de onderdelen die ruimte geven voor onderscheidend vermogen in de offerte worden behandeld.

De Project Management Handleiding van Royal HaskoningDHV bevat beschrijvingen voor de verschillende fasen van opdrachten. Voor dit onderzoek is alleen gekeken naar de management aspecten in de offerte fase.

Management Aspect	Relevant [Ja/Nee, waarom]	Management Aspect	Relevant [Ja/Nee, waarom]
Scope	Ja	QHSE	Nee, betreft generieke kwaliteit en veiligheids voorschriften. Geen onderscheidend vermogen.
Resources	Nee, betreft omgang met andere afdelingen/bedrijven.	Procurement	Nee, betreft inhuur van andere bedrijven.
Time	Ja	Communication	Nee, betreft administratie en documentmanagement.
Cost	Ja	Stakeholder	Ja
Risk	Ja	Exceeding expectations	Ja

Tabel 3: Standaard offerte aanpak *Management Aspecten*; Project Management Handleiding RHDHV

4.1 Analyse offerte aanpak

Bij het invullen van de theoretische standaard offerte aanpak wordt volledig de invulling van de Project Management Handleiding gehanteerd. De Best Value aanpak is afgeleid uit de interne trainingsdocumenten en toelichting door leden van het Best Value team. De essentie hiervan is te vinden in Tabel 4. De informatie in deze tabel omvat de focus die de Project Management Handleiding voorschrijft bij de verschillende management aspecten.

Tabel 4: Theoretische offerte aanpak

Management Aspecten	Focus bij:			Deel 1 uit 2
	Standaard offerte aanpak	Best Value offerte aanpak	Beschrijving verschillen	
Scope	Eventueel contact met klant voor extra specificatie beoogde scope. - Duidelijk specificeren scope van aan te bieden diensten. - Duidelijke beschrijving detailniveau. - Specificatie omgang extra werk - Relatie tussen scope van opdracht en scope van overkoepelende project. - Scope die beschreven is in offerte dient beschreven te worden in offerte.	- Scope dient geminimaliseerd te worden op capaciteiten projectteam. - Geen risico's of oplossingen aangeboden die niet worden gevraagd. - Specifieke scope voor budget en planning. - Specificaties pas in voorlopige gunning aan klant geleverd. - De prestatieonderbouwing dient te specificeren hoe de doelstellingen van de klant gerealiseerd worden.	De scope wordt bij Best Value offertes bepaald aan de hand van de beschikbare expertise. Waarbij Verder dient alles wat wordt beweerd/aangeboden gekoppeld te worden aan klantdoelstellingen in plaats van de in offerte beschreven scope.	
Tijdsindeling en planning (Time)	Tijdens offerte dienen de scope, het programma en budget consistent te zijn. - Controle of verwachtingen van de klant realistisch zijn. - Aannames ten grondslag aan de planning en tijdsindeling dient meegezonden	Tijdsindeling en planning aan de hand van eigen scope, welke consistent moet zijn bij alle offerte documenten. Verifieerbare planning aan de hand van referentie projecten.	In plaats van aannames van offerte team en verwachtingen van klant gelden bij Best Value offertes referentie projecten als basis voor tijdsindeling en planningen.	
Kosten (Cost)	Schatten van kosten voor het uitvoeren van de opdracht: - Analyseren van de scope en onderdelen in workorders. - Benadering voor kosten van uitvoering - Indien van toepassing de kosten van (technische) risico's en onzekerheden meenemen. - Controle cashflow Bepaling uiteindelijke aanbiedingsprijs op basis van: - waarde in markt - waarde voor klant - kostprijs - winst - risico	Schatten van kosten voor het uitvoeren van de opdracht: - Analyseren van de scope en onderdelen in workorders. - Benadering voor kosten van uitvoering - Controle cashflow Bepaling uiteindelijke aanbiedingsprijs op basis van: - waarde in markt - waarde voor klant - kostprijs - winst Nota Bene: Kosten voor risico's worden in principe niet meegenomen!⁵	Bij de totstandkoming van de prijs bij Best Value offertes worden de kosten voor risico's niet meegenomen.	

⁵ Technische en interne risico's *kunnen* wel worden meegenomen. De Best Value Procurement theorie schrijft echter scopeminimalisatie voor waardoor de opdrachtnemer geen risico's heeft.

Tabel 4: Theoretische offerte aanpak, *cont.*

Management Aspecten	Focus bij:			Deel 2 uit 2
	Standaard offerte aanpak	Best Value offerte aanpak	Beschrijving verschillen	
Risico (Risk)	De verschillende risico's worden geanalyseerd door middel van de verscheidene modellen die RHDHV heeft ontwikkeld. Hier is geen ander aspect van belang dan de risico's voor RHDHV bij het doen van het werk. Hierbij is geen toevoeging ten opzichte van het Offerte traject zoals bekeken in Hoofdstuk 3.	Risico dossier wordt opgesteld: - De risico's voor het project van de opdrachtgever die niet binnen de scope vallen. - Beheersmaatregelen dienen te worden voorgesteld met verifieerbare informatie - De risico's zijn specifiek voor de doelstellingen en belangen van de klant.	In plaats van de risico's voor RHDHV worden bij de Best Value offerte de risico's voor opdrachtgever bekeken. Deze risico's en bijbehorende beheersmaatregelen dienen voorzien te worden van referentie projecten.	
Stakeholders	Identificatie van belanghebbenden en hun invloed. - Legislatieve of besluit nemende organisaties. - Specifieke afstemming van de verantwoordelijkheid betreffende stakeholder- en vergunningenmanagement. - Verwerken van relevante tijd en budgetten in de offerte ten gevolge van stakeholders. Nota Bene: Indien er onduidelijkheid is over het beslissingsregime, belanghebbenden- of vergunningen- management tijdens de offertefase dient hiervoor genoeg budget gereserveerd te worden (bij vaste inschrijfprijs) of een tijds-basis schema meegestuurd te worden.	Identificatie van belanghebbenden en hun invloed. - Afhankelijk van de uitvraag valt stakeholder management onder risico's of binnen de scope. - Eventueel kunnen kansen of maatregelen geboden worden. - Kosten voor stakeholdermanagement dient alleen in de prijs en tijdsplanning verwerkt te worden wanneer stakeholdermanagement bij de uitvraag hoort.	Stakeholders worden bij Best Value offertes alleen meegenomen indien deze binnen de scope vallen. Bij de standaard offerte wordt bij onduidelijkheid budget gereserveerd.	
Exceeding expectations	In overleg met de klant moet duidelijk worden of er ruimte is voor alternatieve oplossingen en het toevoegen van extra waarde. Anders dient het zoeken naar alternatieve oplossingen beperkt te worden.	De expertise van het projectteam identificeert kansen om meerwaarde te creëren. De extra waarde dient gericht te zijn op de doelstellingen van de klant	In plaats van in overleg te kijken naar het toepassen van alternatieve oplossingen wordt bij de Best Value offerte gekeken welke meerwaarde kan worden toegevoegd aan de doelstellingen van de klant, door eventueel alternatieven aan te bieden.	

4.2 Toevoegingen Best Value offerte aanpak

Bij het maken van een offerte voor een Best Value uitvraag worden andere documenten ontworpen. Door interne organisatie zijn de onderdelen van de standaard offerte aanpak grotendeels wel van kracht. Er zijn enkele stappen toegevoegd of aangepast om betere kwaliteit te leveren of tot de Best Value offerte documenten te komen. Naast de aanpak zoals weergegeven in Tabel 4 zijn de volgende stappen toegevoegd die voor de standaard offerte aanpak niet van toepassing zijn:

1 Trainen sleutelfunctionarissen

De sleutelfunctionarissen worden getraind door BV experts zodat hun kennis over het project verbeterd. Ook leren zij op de juiste manier antwoord te geven op de vragen zoals deze gesteld worden in de interviews. Hierbij ligt de focus op beheersing van de materie en het gebruik van simpele, non-technische informatie om de inhoud van de aanbidding uit te leggen.

2 Terugkoppeling BVP team

Het gebruik van dominante informatie vereist een ander taalgebruik dan traditionele offertes. Doordat dit vaak een nieuw is voor projectleiders/-teams geeft het BVP team terugkoppeling op de offerte documenten. Hierbij wordt gefocust op het zo SMART, simpel en non-technisch mogelijk maken van de beweringen en informatie. Ook wordt gekeken of de Verifieerbare Prestatie Informatie duidelijk en relevant genoeg is. Door feedback en aanpassingen in een iteratief proces worden de offerte documenten aangescherpt.

4.3 Evaluatie Theoretische aanpak

De offerte aanpak vanuit het projectleiders handboek is vooral gericht op het zo duidelijk mogelijk maken van hetgeen wordt aangeboden. Zo dient de scope geen ruimte over te laten voor misverstanden en dienen de aannames die ten grondslag liggen aan de tijdsindeling en planning meegeleverd te worden. Deze duidelijkheid in de offerte is ten behoeve van de veiligheid en klantrelatie.

De onderdelen uit het projectleiders handboek is ook van toepassing op de Best Value offertes. Er zit echter een verschil in dat de kosten van risico's⁶ niet mee worden genomen. Verder worden er een aantal onderdelen toegevoegd: zo worden stappen voorgeschreven om de offertes zo goed mogelijk af te stemmen op de eisen vanuit de Best Value theorie: SMART, simpel en verifieerbaar. Ook wordt er in de Best Value offerte aanpak ook de training van sleutelfunctionarissen voorgeschreven.

Verder is opvallend dat er bij Best Value offertes gedwongen na wordt gedacht over de klantbelangen en -doelstellingen. Hierbij worden specifiek risico's en kansen geïdentificeerd dan bij de standard aanpak. Deze focus op specificatie blijkt ook uit de offerte focus zoals gevonden in hoofdstuk 3. In Tabel 2 is onder 9A gevonden dat de focus bij de standaard aanpak meer gericht is op het realiseren van een betere klantrelatie en vertrouwen.

⁶ Technische en interne risico's *kunnen* wel worden meegenomen. De Best Value Procurement theorie schrijft echter scopeminimalisatie voor waardoor de opdrachtnemer geen risico's heeft.

Offerte aanpak verschillen

De verschillen in voorgeschreven aanpak zit deels in hetgeen gevraagd wordt vanuit de verschillende aanbestedingsmethoden. Zo vraagt BVP om andere documenten met een standaard beoordelingsmethode op specifieke, aantoonbare informatie. Hierdoor wordt gedwongen nagedacht over referenties, doelstellingen en kansen en risico's. De specifieke vraag om referenties, relatie tot doelstellingen van risico's en kansen berusten op het uitgangspunt van de BVP theorie dat een expert deze manier van communicatie beheerst. Om deze specifieke vragen zo efficiënt en volledig mogelijk te beheersen besteedt de BVP aanpak meer tijd en geld in teamanalyse voor het vinden van de beste expert dan bij de traditionele offerte aanpak het geval is.

Het BVP kernteam is intensief betrokken bij de begeleiding van BVP projecten. Het team begint zoals eerder genoemd met het creëren van een profiel voor sleutelfunctionarissen. Later trainen zij deze sleutelfunctionarissen voor de interviews. Ook is er door hun begeleiding met de offerte dossiers eerder en extra feedback op de aanbidding dan bij het standaard proces. Deze feedback richt zich op de duidelijkheid en relevantie van de informatie in de documenten, en niet alleen op de technische inhoud.

Als laatste is de voorgeschreven focus vanuit het offerte traject bij de standaard aanpak minder gericht op de kwaliteit van de aanbidding dan op het bouwen van de relatie. De Best Value focus ligt op scherpe omschrijving en koppeling aan klantbelangen en -doelstellingen.

Conclusies theoretische offerte aanpak

De focus van de offerteaanpak in het kwaliteitssysteem van Royal HaskoningDHV richt zich vooral op hetgeen gevraagd wordt in de uitvraag. De voorgeschreven offerte aanpak vanuit het kwaliteitssysteem streeft naar zekerheid door transparantie. De BVP offerte aanpak richt zich op scopeminimalisatie. Net zoals in het offerte traject zijn er bij de Best Value offertes meer middelen voor de kwaliteit van de offerte. Zo is er extra en eerder feedback op de documenten, welke in tegenstelling tot de traditionele offerte aanpak vooral focust op de kwaliteit van documenten, en niet van inhoud. Het toepassen van extra feedback, feedback op presentatie en het geven van training verhoogd het aantal iteratieve stappen waarin de offerte wordt verbeterd en daarmee de hitrate. Daarnaast geeft een focus op de kwaliteit van de documenten en klantdoelstellingen en -belangen in plaats van de focus op klantrelatie en -vertrouwen de Best Value offerte aanpak waarschijnlijk een offerte die beter is toegespitst op de wensen van de klant, wat de hitrate verhoogt.

5 Praktische ervaringen offerte aanpak

In dit hoofdstuk worden de praktische invullingen van de offerte aanpak beschreven. Deze omvatten de ervaringen die zijn gevonden door het interviewen van 3 projectleiders van standaard offertes en 2 project leiders van Best Value offertes. Deze praktische offerte aanpakken worden met elkaar vergeleken en de verschillen worden geanalyseerd. Daarnaast wordt de relatie van de praktijk tot de theoretische richtlijnen geanalyseerd.

Kader praktische ervaringen

De praktijk ervaringen van de projectleiders zijn zeer gevarieerd. Zo wordt door iedere projectleider aangegeven dat de offerte aanpak afhankelijk is van alle factoren die spelen bij de uitvraag: bijvoorbeeld de kennis van opdrachtgever, ervaring met het type opdracht, inrichting van de EMVI criteria of beschikbare tijd. Voor het vergelijken van de Best Value en standaard offerte aanpak is voor beiden gezocht naar een generieke offerte aanpak, die de aanpak van de verschillende projectleiders zo goed mogelijk beschrijft. Hierbij is onderzocht hoe wordt omgegaan met de focus van middelen, het inrichten van het proces en wat de redenen zijn voor afwijkingen van de theoretische leidraad die wordt voorgeschreven door het kwaliteitssysteem.

De onderstaande onderdelen zijn gebruikt voor het ordenen van hun antwoorden en instellingen tot een generieke aanpak. De vragen die gesteld werden aan de projectleiders zijn te zien in Bijlage B. Deze waren gericht op het invullen van deze onderwerpen:

- Opstarten van het offertetraject
Welke stappen worden als eerst ondernomen bij het opstarten?
- Resources & planning
Hoe worden resources verdeeld en waarop wordt de planning gericht?
- Focus
Waar worden de meeste resources aan besteed en welke aspecten van de uitvraag worden als meest belangrijk geacht?
- Strategie
Welke belangafwegingen zorgen voor afwijking van standaard aanpak?

De Best Value aanpak wordt daarnaast ook vergeleken met de feedback op de offerte van de opdrachtgevers. Hier wordt gefocust op succesvolle aspecten van de offerte die goed aansloten bij de wensen en eisen van de opdrachtgever, in relatie tot de offerte aanpak. Als afsluiting wordt de relevantie van de verschillen tussen de standaard en BVP offerte aanpak bekeken.

5.1 Standaard offerte aanpak

Voor het vinden van een generieke offerte aanpak zijn de projectleiders geïnterviewd. De vragen zijn gericht op hun invulling van het offerte traject, en de focus bij het doen van een aanbieding.

De volgende aanpak is geformuleerd naar aanleiding van interviews⁷ met 3 de projectleiders:

1. Opstarten van offertetraject

Het opstellen van offertes begint voor de projectleiders bij het invullen van de administratieve systemen, waarbij risico's worden geïnventariseerd. Deze risico's ontstaan voor RHDHV door het

⁷ Zie bijlage B

doen van het project. Tegelijkertijd wordt er een inventarisatie gemaakt van de beschikbare middelen (kennis en tijd) en een schatting gemaakt van de offertekosten. Hiervoor wordt eventueel een kleinschalig overleg gehouden met collega's of experts indien nodig en beschikbaar. Dit gebeurt vaak in samenhang met het analyseren van de offerte.

2. Resources & planning

De volgende stap is het inventariseren van de beschikbare middelen en de verdeling over de te leveren onderdelen van de offerte. Ook het kritieke pad en bijbehorende deadlines worden hierbij gepland. De belangrijkste basis hiervoor is de uitvraag en de onderdelen die deze beschrijft. De identificatie van beoordeling en verwachtingen van de klant geeft een raamwerk voor het ontwikkelen van de aanbidding.

3. Focus

De focus van het ontwerpen van de offerte hangt af van de weging van de EMVI criteria. Wat een zwaardere weging krijgt wordt meer tijd aan besteed om zo goed mogelijk aan te bieden. Om de focus van de klantvraag te vinden wordt de uitvraag daarom nauwkeurig geanalyseerd. Hierbij wordt ook gezocht naar het afpellen van de vraag zodat het minimum wordt aangeboden zodat de prijs zo laag mogelijk is. Hetgeen in de offerte wordt gepresenteerd wordt direct gelinkt aan hetgeen in de uitvraag staat, waarbij het nut voor de klant hierbij specifiek benoemt wordt.

4. Strategie

De strategie die gehanteerd wordt bij de offerte aanpak heeft effect op de presentatie van aanbidding. Zo wordt er gekozen voor inschrijven onder kostprijs en het compenseren van verliezen in de aanbidding door meerwerk van te voren te identificeren. Ook andere strategische belangen zoals klantrelatie ten opzichte van vervolgcontracten (zoals in een raamwerkcontract) wegen mee in de vorming van de offerte en de prijs. Dit heeft ook gevolg voor de scope van de offerte, waarbij meer oplossingen of diensten worden aangeboden wanneer het binnenhalen van de opdracht van groter strategisch belang is. Deze strategieën komen grotendeels neer op het (soms schijnbaar) verlagen van de prijs in verhouding tot de scope.

Ook wordt er soms gekozen om minder transparant en specifiek te zijn over de aanbidding in de offerte ten behoeve van een betere concurrentiepositie. Dit gebeurt met name wanneer verwacht wordt dat de concurrent dit ook doet en de verwachtingen van opdrachtgever onrealistisch zijn, maar dit niet duidelijk zal worden voor gunning.

5.2 Best Value offerte aanpak

De verschillende Best Value aanbiddingen hebben veel overlap in resultaten en werkwijze. Dit is een gevolg van het vaak vaste stramien aan in te leveren producten. Het feit dat een risico- en kansendossier dient te worden ingeleverd zorgt ervoor dat deze onderwerpen altijd specifiek worden behandeld. De bij uitvoering betrokken experts hebben veel input op wat in de offerte wordt aangeboden. Dit is het gevolg van de interviews waarbij de ervaring en beheersing van de sleutelfunctionarissen wordt beoordeeld.

Uit de interviews met de projectleiders is de volgende aanpak geformuleerd:

1. Opstarten van het traject

Het opstarten van het project begint met het starten van de analyse van de uitvraag en het maken van profielschetsen van benodigde experts. Vervolgens wordt gezocht naar invulling voor deze experts. Hierbij ligt de focus op expertise, en dan pas beschikbaarheid. Wanneer het project team bekend is wordt een startoverleg georganiseerd met de experts waarin alle benodigdheden voor het offertetraject worden geïnventariseerd. De Go/No Go beslissing vindt plaats na de inventarisatie van wat nodig is en wat beschikbaar is.

2. Resources & planning

De middelen die nodig zijn worden gealloceerd. Hierbij draait het voornamelijk om het vrijmaken van de experts indien nodig. De offerte wordt aangepakt als project op zich met deadlines en specifieke producten. De oplossingsruimte die hiervoor afgebakend wordt is bepaald door de experts.

3. Focus

De focus bij het maken van een BVP offerte ligt op het optimaliseren van de volgende onderdelen:

- Beste Team

Het vinden van de beste mensen voor de opdracht zorgt ook voor de beste mensen voor de offerte. Hier wordt relatief veel tijd in gestoken, en deze medewerkers dragen zowel bij aan de offerte als het uitvoeren van de opdracht. De expertise van het team leidt tot betere documenten doordat meer begrip is van de klantsituatie.

- Begrijpen klantvraag/uitgangspunten

Er wordt intensief gekeken naar de klantdoelstellingen. Hierbij wordt niet alleen de uitvraag ontleed, maar ook de personen die de offerte beoordelen, de opdracht financieren en de uitgangspunten die zij hierbij hebben. Dit vormt de basis voor het inrichten van de aanbidding, en alle doelstellingen hebben deze informatie als uitgangspunt. Hierbij wordt ook nagedacht over de risico's die voor de opdrachtgever relevant zijn.

- Prestatie informatie

Het vinden en goed beschrijven van prestatie informatie en referenties in de stijl van Best Value is een punt dat door de offertemanagers als zeer lastig wordt ervaren. Hierdoor wordt er veel tijd aan besteed. De verwachting van de offertemanagers is dat dit makkelijker zal gaan naar mate de teams meer ervaring krijgen met Best Value offertes.

4. Strategie

Bij Best Value offertes wordt gericht op het duidelijk maken van competenties. Dit zorgt ervoor dat er meer aandacht is voor prestatie informatie en kwaliteit. De strategie om competenties voorop te zetten leidt ook tot veel aandacht voor het trainen van sleutelfunctionarissen voor interviews. Ook de begeleiding van de dossierontwikkeling vloeit voort uit de behoefte om de kwaliteit van de aanbidding zo duidelijk mogelijk te maken.

Onderwerp	Standaard offerte aanpak	Best Value offerte aanpak	Beschrijving verschillen
Opstarten	- Het start overleg neemt meestal de vorm aan van informatie inwinning waar de projectleider die nodig acht. Hierbij wordt scope gericht. - De risico's worden aan de voorkant van alle ontwerpen geïnventariseerd. Deze lijken niet gelinkt te zijn aan concrete producten of diensten. - Er wordt een 1^e schatting van de tijd/planning en kosten gemaakt.	Alle benodigdheden voor het winnen van de opdracht worden geïnventariseerd. - Gericht op het identificeren van de personen. Deze dragen bij aan het identificeren van te leveren producten en daarvoor benodigde middelen.	Het doorgronden van de opdracht gebeurd in de Best Value offerte beter door grondigere analyse van de opdrachtgever. Hierdoor wordt een betere basis gelegd voor het vormen van het team.
Resource & planning	- De voorlopige scope bepaalt de middelen die beschikbaar worden gesteld. - Allocatie van tijd en geld op basis van analyse uitvraag, met name op weging EMVI criteria	- De scope wordt bepaald door de beschikbare expertise. - Benodigde middelen voor het maken van de offerte worden vrijgemaakt.	In plaats van de scope te bepalen op de uitvraag wordt de scope bij de Best Value offerte gericht op de beschikbare expertise.
Focus	Het belangrijkste is het concreet maken en beschrijven van de scope. - Grondige analyse uitvraag en afpellen van vraag tot kern scope. - Scope afbakening is verder sterk afhankelijk van de weging van de EMVI criteria. - "Exceeding expectations" principe krijgt weinig aandacht door de focus op hetgeen wordt uitgevraagd. De oplossingsruimte is vaak expliciet gegeven⁸. - Specifieke beschrijving nut van scope voor klant.	Het belangrijkste is het vormen van het beste team en daarmee het maximaliseren van het begrip van de klant en zijn belangen. - Stakeholder belangen worden behandeld indien deze relevant zijn voor het bereiken van doelstellingen van de klant. - Alle beweringen in de offerte worden gelinkt aan doelstellingen en prestatie informatie. Dit zorgt dat de aangedragen informatie zeer relevant is voor de opdrachtgever. - Scope wordt specifiek en duidelijk gemaakt door verwijzing naar doelstellingen en uitgangspunten van de klant. - Kansendossier levert veel ruimte voor Exceeding Expectations, voor de invulling hiervan is ruime ervaring met de klantsituatie essentieel.	- Richten op het beste team en de doelstellingen van de klant in plaats van het analyseren en afpellen van de uitvraag geeft de Best Value offerte een betere basis voor het maken van de offerte. - Door kansendossiers wordt er bij de Best Value offertes consistentier nagedacht over het toevoegen van meerwaarde aan de belangen van de klant. - Best Value documenten zijn concreter gekoppeld aan klantbelangen.
Strategie	- Prijs wordt vormgegeven afhankelijk van de verwachte concurrentie, strategisch belang van contract, risico's en scope. - Stakeholder management kosten worden niet meegenomen tenzij uitgevraagd. - Scope, kosten en tijdsplanning worden soms niet transparant en specifiek genoeg uitgewerkt ten behoeve van concurrentiepositie.	- Prijs wordt vormgegeven afhankelijk van de verwachte concurrentie, strategisch belang van contract, risico's en scope. - Trainen sleutelfunctionarissen ten behoeve van presentatie competenties - Kwaliteit dossiers verhogen door begeleiding proces experts	Door het begeleiden van het offerte traject en het leveren van feedback door de Best Value experts is er bij de Best Value offertes meer ondersteuning bij het maken van de offerte dan bij de standaard offerte aanpak.

Tabel 5: Praktijk Offerte Aanpak

⁸ Volgens alle geïnterviewde projectleiders (traditionele projecten) zijn het vaak standaard producten waar weinig onderscheidend vermogen is.

5.3 Beoordeling BVP offertes

De focus op competenties, het werken vanuit klantbelang en doelstellingen gecombineerd met procesbegeleiding levert een hoger scoringspercentage op. Voor het beoordelen van de succesvolle aspecten van de BVP offertes zijn de offertes van de geïnterviewde BVP offertemanagers geanalyseerd. Om te controleren of deze karakteristiek zijn voor de BVP aanpak van RHDHV zijn de resultaten van deze aspecten vergeleken met de overige beschikbare BVP offertes.

De onderzochte BVP offertes hebben de volgende scores ontvangen:

Offerte	Prestatie informatie [1-10]	Risico dossier [1-10]	Kansen Dossier [1-10]	Interviews [1-10]	Prijs [n ^e uit y]
DPO ⁹	7	8	6	8 en 8	1 ^e uit 5
A1	6	6	2	8 en 8	2 ^e uit 4

Het commentaar bij de beoordeling van de offertes zegt echter meer over de effecten van de offerte aanpak dan de scores. Dit commentaar is vrij specifiek gegeven, maar de kern komt op het volgende neer:

Commentaar op offerte A1:

- Redelijk goed begrip klantsituatie, risico beheersmaatregelen niet naar behoefte klant.
- Prestatie informatie is vaak niet smart en specifiek genoeg. Ook hier soms gebrek aan de koppeling met doelstellingen.
- Kansen leveren geen meerwaarde voor klant en gehele dossier onvoldoende SMART.
- Interviews goed: Smart, begrip en overzicht project.

Commentaar op offerte DPO:

- Goed begrip van klantsituatie, risico's, aangeboden prestaties en scope sluiten goed aan. Risico's en beheersmaatregelen alleen niet gekwantificeerd.
- Prestatie informatie is niet altijd smart en specifiek genoeg. Hierdoor verliezen kansen aan waarde (klant ziet haalbaarheid niet).
- Interviews goed: Smart, begrip en overzicht project.

Uit de scores en het commentaar blijkt dat de analyses over klantdoelstellingen en -belangen zorgen voor goede risico analyses. Ook de interview training draagt duidelijk bij aan de zeer goede scores. De tendermanagers en andere betrokkenen gaven dan ook aan veel baat te hebben bij de procesbegeleiding van het Best Value team. Ook opvallend is de goede positionering van de prijs ten opzichte van de concurrentie. Dit komt volgens de projectleiders door een scherpe prijs te vormen, met eventuele korting, om zo'n gezond mogelijke aanbidding te doen.

⁹ Doordat een ander scoringsmechanisme werd gehanteerd dan voor BVP gebruikelijk is, zijn deze scores omgerekend vanuit de toebedeelde fictieve waarde.

Het denken in klantbelangen voor het koppelen van doelstellingen en beweringen, het vinden van risico's en kansen en het beperken van de omvang van de offerte¹⁰ werd essentieel geacht voor het succes van de offertes.

5.4 Analyse praktijkervaringen.

De beoordelingen en feedback op de Best Value offertes tonen veel overeenkomst. Er is duidelijk waarde toegevoegd door de begeleiding en focus op klantbelangen en -doelstellingen.

Verschillen in praktische aanpak

Bij Best Value offertes worden de analyses van de klant en het beste team gebruikt om zoveel mogelijk inzicht te krijgen in de benodigde expertise. Hierop wordt bij het vormgeven van de offerte verder gebouwd, waardoor de offerte concreet kan worden gemaakt aan de hand van klantdoelstellingen en -belangen. De focus van de projectleiders bij BVP offertes heeft hierdoor meer begrip van de situatie door de klantanalyse dan de standaard offerte aanpak. Deze basis voor het maken van de offerte wordt sterker bij een team dat veel ervaring heeft met de opdrachtgever en de situatie van de opdracht, waar bij de Best Value offertes dan ook veel nadruk op wordt gelegd.

Een andere factor die veel bijdraagt is de BVP begeleiding. Deze Best Value experts doorgronden het aanbestedingsproces en helpen de aanbieder zo strak mogelijk te krijgen. Doordat RHDHV goed scoort op interviews valt veel van de gewonnen projecten toe te schrijven op de interviewtraining, wat de projectleiders dan ook erkennen. Verder draagt het team bij aan het optimaliseren van de documentatie.

De projectleiders bij traditionele offertes leggen meer energie in het zo efficiënt mogelijk maken van de offerte. Hierbij wordt gefocust op de beschrijving van de vraag in de uitvraag. Hierdoor is ook de behoefte om boven de vraag uit te stijgen (Exceeding expectations) beperkt.

De projectleiders zijn bij standaard offertes ook gewend om concreet te beschrijven wat er wordt aangeboden en dit specifiek te linken aan klantbehoeftes. Hierbij wordt echter de focus gelegd op de EMVI weging: Wat zwaarder weegt wordt meer op geïnvesteerd in de aanbieder. Hierdoor lijkt het grootste verschil in de resultaten te komen door het identificeren van de doelstellingen en klantbelangen. Bij BVP offertes wordt dit gedaan door in het expert profiel ervaring met de klant op te nemen. De traditionele offerte focust meer op de vraag zoals deze beschreven is in de uitvraag.

Hoewel de standaard offerte aanpak afwijkt van de voorschriften uit het kwaliteitssysteem is dit vaak bewust gedaan voor het verbeteren van de concurrentiepositie. De Best Value offertes blijven dicht bij het theoretisch kader. Dit is toe te schrijven aan de toevoegingen vanuit het Best Value team, dat goede handvaten en begeleiding biedt voor het offerte traject. De afwijkingen van het (standaard) kwaliteitssysteem bij Best Value offertes gebeurd door de strijdigheid van de voorschriften met de Best Value theorie, zoals het specifiek meesturen van scope, bouwen aan vertrouwen en relatie en het inprijzen van risico's.

Verschillen met theoretische aanpak

Er is gebleken dat de aanpak bij traditionele offertes vaak afwijkt van de theoretische voorschriften. Onderdelen van de aanpak omschreven in het kwaliteitssysteem worden gezien als te algemeen.

¹⁰ De offertes werden gelimiteerd tot 3 A4 documenten, waardoor uitsluitend de meest ingrijpende en voor de klant relevante onderwerpen genoemd konden worden.

Daarnaast wordt ook van de theoretische voorschriften afgeweken op het gebied van transparantie in de uitvraag doordat verwacht wordt dat dit de hitrate ten goede komt.

Bij de Best Value offertes zijn extra handvaten specifiek gericht op Best Value offertes. Deze zijn opgesteld omdat de voorschriften uit het kwaliteitssysteem niet voldoende aansloten op het Best Value offerte traject. Dit resulteert in betere aansluiting van de leidraad op de offertes bij Best Value offerte trajecten.

Conclusies praktijk ervaringen

De standaard offerte aanpak is ingericht en uitgevoerd op het aanbieden aan de klant wat hij in de uitvraag beschrijft. De Best Value offerte aanpak is gericht op het analyseren van de klant zijn belangen en doelen en aan de hand daarvan het beste team te vormen om deze te behartigen.

De verschillen in aanpak bij Best Value offertes zijn zowel toe te schrijven aan de andere aanbestedingsmethode als de betere begeleiding. Zo zijn er andere eisen aan de documenten bij de Best Value uitvraag. Zo zijn er onderdelen als interviews, risico en kansen dossiers toegevoegd en wordt meer aandacht besteed aan het zorgvuldig formuleren van beweringen en de relevantie voor de klant doelstellingen. De focus is hierdoor verschoven naar het behartigen van de belangen van de klant in plaats van de klant bieden wat hij vraagt.

De begeleiding van Best Value experts draagt bij het Best Value proces bij aan de kwaliteit van de offerte documenten en het presteren in het interview. Hieruit blijkt dat de extra investering in expert begeleiding resulteert in hogere scores.

Het Best Value offerte traject is beter uitgewerkt in de theoretische voorschriften welke strikter worden nageleefd. De traditionele offerte aanpak is globaler beschreven en wordt daardoor minder strak nageleefd.

6 Discussie/Conclusie

Uit het vergelijken van de verschillende trajecten blijkt dat de Best Value offerte aanpak hoofdzakelijk op 2 vlakken afwijkt. Zo zorgt het vragen om documenten met prestatie-informatie, kansen- en risicodossiers om een andere manier van denken en het beoordelen op interviews voor een andere inrichting van het offerte traject. Het vereisen van dominante informatie en een koppeling van beweringen aan klant doelstellingen draagt ook bij aan deze nieuwe manier van denken. Om deze nieuwe manier van werken te verbeteren biedt het Best Value team procesondersteuning en training bij Best Value uitvragen. Deze ondersteuning draagt volgens de geïnterviewde projectleiders veel bij aan het winnen van de Best Value uitvragen.

Ook het denken in klantbelangen is bij de Best Value offertes essentieel voor het winnen. Het aanzetten van projectleiders tot deze denkwijze is bij traditionele offertes echter nodig. De manier waarop dit gedaan kan worden is bijvoorbeeld door het opnemen van een handvat in het kwaliteitssysteem. Daarnaast is het nodig om de projectleiders te trainen in de nieuwe denkwijze, gezien ook de projectleiders bij Best Value offertes aangeven dit lastig te vinden. Hierbij wordt ook een bijdrage geleverd aan het voorbereiden van projectleiders op het maken van Best Value offertes.

Als laatste geeft de specifiekere theoretische richtlijn van het Best Value offerte traject betere handvaten. Deze worden strakker nageleefd wat met name komt door de specifieke richting van de theoretische aanpak. Door de theoretische aanpak van RHDHV aan te vullen in de richting van het werkveld van RSO Maastricht kan hiermee een basis worden gelegd voor betere offertes.

7 Aanbevelingen

De gevonden informatie heeft inzicht geleverd in de werkwijze bij verschillende offertes van Royal HaskoningDHV en hoe deze verschillen. Om de succesvolle aspecten van Best Value offertes toe te passen om de hitrate van standaard offertes te verhogen worden de volgende stappen geadviseerd:

1. Specificeren van de theoretische offerte aanpak.

Door het kwaliteitssysteem te specificeren voor het werkveld van de afdeling Maastricht kan een betere leidraad worden gecreëerd waarvan niet hoeft worden afgeweken. Dit resulteert in consistente kwaliteit en een klantgerichte aanpak. Hierbij dienen de succesvolle Best Value aspecten te worden opgenomen in de offerte aanpak. Dit faciliteert en bevordert de toepassing van deze aspecten.

2. Offerte procesbegeleiding

Door een gespecialiseerd team ondersteuning te laten bieden bij het schrijven van offertes en meer feedback te leveren tijdens het offerte traject kan de hitrate van de standaard offertes hoger worden. Deze begeleiding is echter alleen van toepassing op de grotere offertes, gezien het de inzet van meer middelen betreft die bij kleinere offertes, of offertes van 'standaard' werk niet meer wordt terugverdiend.

3. Analyse en focus op klantbelangen en doelstellingen

Er kan meer focus worden gelegd op het linken van klantbelangen aan prestaties. Hierbij dient voorbij de uitvraag zelf gekeken te worden naar het krachtenveld waarin de opdrachtgever zich bevindt. Met een grondige klantanalyse aan de voorkant van het offerte traject kan een betere basis worden gelegd voor het maken van offertes. Hiermee kunnen de doelstellingen en belangen van de klant specifiek worden gemaakt en opgenomen worden in de offerte.

Literatuurlijst

Kashiwagi, D. (2015). Information Measurement Theory. Mesa, Arizona: Kashiwagi Solution Model

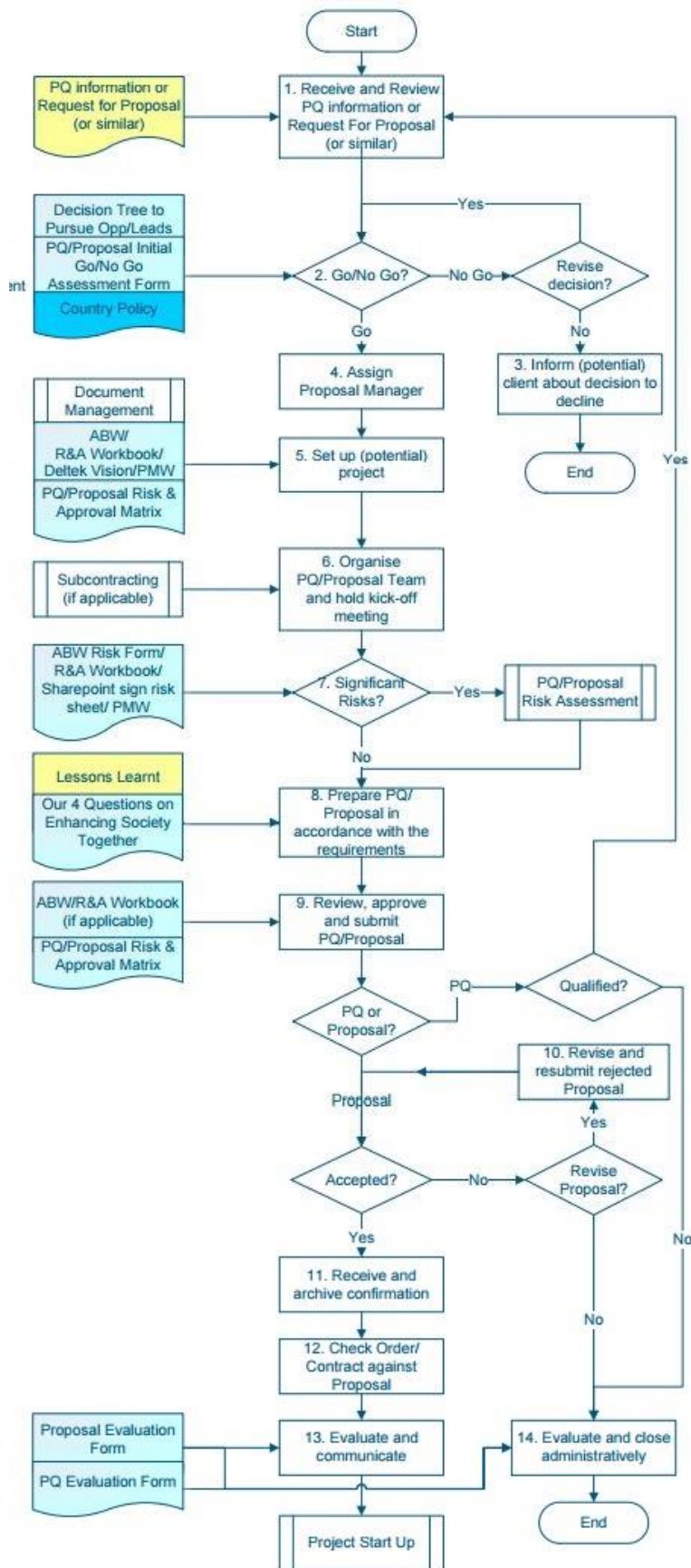
http://wetten.overheid.nl/BWBR0032203/Deel2/Hoofdstuk22/Afdeling221/Artikel226/volledig/geldigheidsdatum_20-01-2016/, geraadpleegd 25-1-2016

Training *Best Value Procurement*, Marcus van der Ven, 16 November 2015, Royal HaskoningDHV, Amersfoort.

<https://www.pianoo.nl/praktijk-tools/methodieken/best-value-procurement-bvp>, geraadpleegd op 25-1-2016

<https://www.pianoo.nl/metrokaart/emvi>, geraadpleegd op 25-1-2016

Bijlage A: Royal HaskoningDHV offerte traject Procesboom



Figuur 4: Process diagram PQ & Proposal fase. Overgenomen uit *RHDHV Project Management System, 2015*.

Bijlage B: Interview Templates

1: Interviewvragen Projectleiders Standaard offerte

Waar begin je mee wanneer een doorsnee (EMVI beoordeling, meervoudig onderhands/openbaar) offerte aanvraag binnenkomt?

--

Hoe bepaal je wie nodig zijn voor het maken van de offerte en hoe betrek je dezen erbij?

--

Welke rol neemt je Kickoff meeting in bij het maken van een offerte?

- Welke onderdelen worden behandeld?
- Welke beslissingen worden genomen?
- Wie zijn erbij betrokken?

Hoe deel je de middelen (Tijd en geld) in wanneer je een offerte traject plant?

--

Wat is voor jou het belangrijkste bij het maken van een offerte? (Waarop win jij de offertes?)

--

Hoe ga je om met de volgende onderwerpen bij het maken van een offerte?

- Prijs
- Risico's
- Meerwaarde / kansen / Exceeding Expectations

2. Interviewvragen Projectleiders Best Value offertes

Waar begon je mee toen de Best Value offerte aanvraag binnenkwam?

--

Hoe bepaalde je wie nodig waren voor het maken van de offerte en hoe betrok je dezen erbij?

--

Welke rol nam de Kickoff meeting in bij het maken van de offerte?

- Welke onderdelen werden behandeld?
- Welke beslissingen werden genomen?
- Wie waren erbij betrokken?

Hoe werden de middelen (Tijd en geld) ingedeeld bij het plannen van het een offerte traject?

--

Wat is voor jou het belangrijkste geweest bij het maken van de offerte? (Waarop won je de offerte?)

--

Welke rol speelde het Best Value team/de Best value expert bij het offerte traject?

--

Hoe ging de totstandkoming van het risico dossier en het kansen dossier?

Hoe ga je om met de volgende onderwerpen bij het maken van een offerte?

- Prijs
- Risico's
- Meerwaarde / kansen / Exceeding Expectations

Was je het eens met de beoordeling van en de feedback op de offerte?

--

Wat heb je geleerd van dit Best Value offertetraject?

--

Bijlage C: Interviews

Uitwerking interview Jochen Roumen, Standaard offerte

Waar begin je mee wanneer een doorsnee (EMVI beoordeling, meervoudig onderhands/openbaar) offerte aanvraag binnenkomt?

Projectleider gaf aan dat de aanpak verschilt per opdrachtgever/type opdracht. Het traject begint meestal met het sparren en overleggen met collega projectleiders: wat weten we van de opdrachtgever, wat wil de klant en wat staat er nou in de uitvraag. De focus bij het analyseren ligt op het vinden van het doel van de opdracht.

Hoe bepaal je wie nodig zijn voor het maken van de offerte en hoe betrek je dezen erbij?

Projectleider gaf aan dat dit gebeurde op ervaring en indien nodig overleg met college projectleiders. Hierbij draait het om het vinden van de beste experts voor de opdracht. Vervolgens worden deze gepoogd vrij te maken voor zowel het helpen bij de offerte (advies bij invulling van de vraag) als bij de uitvoer.

Hoe deel je de middelen (Tijd en geld) in wanneer je een offerte traject plant?

Projectleider gaf aan hierbij te richten op de EMVI criteria. Door strategisch te schuiven waar nodig kan soms meer budget worden vrijgemaakt om een beter resultaat te krijgen.

Wat is voor jou het belangrijkste bij het maken van een offerte? (Waarop win jij de offertes?)

Projectleider gaf aan de beste oplossing te zoeken voor de klant. De kern is hierbij om de vraag en de klant goed te doorgronden, en gebruik te maken van expertise van collega's.

Hoe ga je om met de volgende onderwerpen bij het maken van een offerte?

- Prijs
- Risico's
- Meerwaarde / kansen / Exceeding Expectations

Hierbij is het volgens de projectleider zaak om hetgeen aangeboden wordt af te pellen tot wat de klant vraagt en wat hiervoor nodig is. De beste oplossing voor de laagste prijs vindt je door

strategisch de prijs te vormen. Dit komt volgens de projectleider ook doordat concurrenten vaak te laag aanbieden.

Dit wordt gedaan volgens de aspecten van het kwaliteitssysteem: wanneer risico's voor RHDHV kosten meebrengen worden deze meegenomen in de prijs.

Doordat het standaard uitvragen zijn is hier weinig ruimte voor volgens de projectleider. Wel wordt gekeken of de teamleden goede oplossingen weten die beter zijn dan de standaard aanpak.

Uitwerking interview Stan Cals, Standaard offerte

Waar begin je mee wanneer een doorsnee (EMVI beoordeling, meervoudig onderhands/openbaar) offerte aanvraag binnenkomt?

Projectleider gaf aan dat de aanpak verschilt per opdrachtgever/type opdracht. Het traject begint meestal met het sparren en overleggen met collega projectleiders: wat weten we van de opdrachtgever, wat wil de klant en doorgronden we de opdracht. Bij grotere opdrachten wordt breder overleg en gaat het startoverleg met de inhoudelijke experts.

Hoe bepaal je wie nodig zijn voor het maken van de offerte en hoe betrek je dezen erbij?

Projectleider gaf aan dat dit gebeurde in overleg met andere projectleiders en het hoofd van de adviesgroep en op ervaring. Hierbij werd gekeken naar wie de beste inhoudelijke experts zijn. Vaak werden deze experts geraadpleegd voor het vormen van de oplossing, door inhoudelijke vragen te stellen.

Hoe deel je de middelen (Tijd en geld) in wanneer je een offerte traject plant?

Projectleider deelt in op de behoeften. Waar meer tijd voor nodig is wordt meer geïnvesteerd. Hierbij is de EMVI verdeling leidend, maar soms ook de verwachting van wat de klant wil.

Wat is voor jou het belangrijkste bij het maken van een offerte? (Waarop win jij de offertes?)

Projectleider gaf aan te focussen op het duidelijk en specifiek maken wat de klant krijgt, en wat hij daar aan heeft. Hierbij wordt de vraag ingevuld met specifieke offerte gelinkt aan de belangen van de klant. De kern is hierbij om de vraag en de klant goed te doorgronden.

Hoe ga je om met de volgende onderwerpen bij het maken van een offerte?

- Prijs
- Risico's
- Meerwaarde / kansen / Exceeding Expectations

Hierbij is het zaak om hetgeen af te pellen tot wat de klant vraagt en hiervoor nodig heeft. Dit dient duidelijk te zijn voor de klant.

Dit wordt gedaan volgens de aspecten van het kwaliteitssysteem: wanneer risico's voor RHDHV kosten meebrengen worden deze meegenomen in de prijs.

Doordat het standaard uitvragen zijn is hier weinig ruimte voor volgens de projectleider.

Uitwerking interview Guido Schreuders, Standaard offerte

Waar begin je mee wanneer een doorsnee (EMVI beoordeling, meervoudig onderhands/openbaar) offerte aanvraag binnenkomt?

Projectleider gaf aan dat het vaak om afgebakende producten ging, waarbij het onder de noemer EMVI zat, maar vaak toch op laagste prijs wegging. De aanpak verschilt heel erg van de ervaring met opdrachtgever/type opdracht. Het traject begint meestal met het sparren en overleggen met collega projectleiders: wat weten we van de opdrachtgever, wat willen ze en wie zou nodig zijn voor het doen van de opdracht. Indien de uitvraag geen steek houdt wordt daarna de uitvrager benadert voor toelichtend gesprek.

Hoe bepaal je wie nodig zijn voor het maken van de offerte en hoe betrek je dezen erbij?

Projectleider gaf aan dat dit gebeurde in het sparren met andere projectleiders en op ervaring. Bij offerte aanvragen waar weinig inhoudelijke kennis bij projectleider beschikbaar was werd inhoudelijke expert bijgehaald voor de aanbidding, waarna de projectleider alleen nog tekstschrijver was.

Welke rol neemt je Kickoff meeting in bij het maken van een offerte?

- Welke onderdelen worden behandeld?
- Welke beslissingen worden genomen?
- Wie zijn erbij betrokken?

Waar zien we kansen, waar zien we problemen, waar zien we zaken die we niet zelf beheersen. Verder welke risico's we zien, hoe we gaan plannen en een globale schatting van de prijs.

-

Andere projectleiders, eventueel inhoudelijke experts.

Hoe deel je de middelen (Tijd en geld) in wanneer je een offerte traject plant?

Projectleider gaf aan het meest te focussen op wat het zwaarste weegt (in EMVI) moeten we maximaal op scoren. Dit wordt ook tekstueel sterk benadrukt in de offerte. Verder wordt er vaak gewerkt met een focus op prijs, dan moet je anders gaan nadenken.

Wat is voor jou het belangrijkste bij het maken van een offerte? (Waarop win jij de offertes?)

Projectleider gaf aan te focussen op het helemaal uitkleden en afpellen van de offerte. Hierbij is het zaak de uitvraag goed te ontleden: goed te lezen wat er staat of wat ze bedoelen. Verder helpt ook de strategische prijsvorming doordat het vaak toch nog om laagste prijs draait.

Hoe ga je om met de volgende onderwerpen bij het maken van een offerte?

- Prijs
- Risico's
- Meerwaarde / kansen / Exceeding Expectations

Het uitkleden van de offerte: Helemaal de uitvraag uitpluizen tot het minimale wat gevraagd wordt. Ook wordt hierbij gekeken naar wat van de concurrent verwacht wordt. Als deze duikt met de prijs wordt dit soms ook gedaan.

Dit wordt gedaan volgens de aspecten van het kwaliteitssysteem: wanneer risico's voor RHDHV kosten meebrengen worden deze meegenomen in de prijs.

Doordat het standaard uitvragen zijn is hier weinig ruimte voor volgens de projectleider.

Uitwerking Interview A. Hoogenveen, Best value offerte

Waar begon je mee toen de Best Value offerte aanvraag binnenkwam?

De offerte kwam binnen via het Best Value team, waar de eerste analyses waren gemaakt. Na de teamvorming begonnen met een goede analyse van de klant. Hierbij werd gekeken wat hun doelstellingen waren en welke belangen ze hebben bij de opdracht. Daarna werden een aantal experts geraadpleegd om te kijken of we de benodigde expertise hadden.

Hoe bepaalde je wie nodig waren voor het maken van de offerte en hoe betrok je dezen erbij?

De analyse van de uitvraag van het Best Value team en op ervaring werden profielen opgesteld.

Welke rol nam de Kickoff meeting in bij het maken van de offerte?

- Welke onderdelen werden behandeld?
- Welke beslissingen werden genomen?
- Wie waren erbij betrokken?

Best Value methode werd behandeld voor het team, voor het eigen maken van de methodiek. Er werd goed gekeken of wij de oplossing konden bieden voor de uitvraag, en wat hiervoor nodig was.

Er werd besloten om de offerte aan te pakken en de benodigde experts vrij te maken (deze waren erg druk)

Best Value expert, projectleider en enkele experts.

Hoe waren de middelen (Tijd en geld) ingedeeld bij het plannen van het een offerte traject?

De teamleden bepaalden wat ze nodig hadden om het beste resultaat te leveren. Hierbij werd de planning en het budget in oogmerk gehouden en in overleg de beste aanpak geformuleerd.

Wat is voor jou het belangrijkste geweest bij het maken van de offerte? (Waarop won je de offerte?)

Projectleider gaf aan dat het hielp om heel goed na te denken over klantbelangen, gebruikersbelangen en hun zorgen. Door goede begeleiding van het Best value team kon dit ook goed verwoord worden. Daarnaast was de interviewtraining essentieel.

Welke rol speelde het Best Value team/de Best value expert bij het offerte traject?

Het Best Value team hielp met interview training. Ook hielp men bij het SMART maken van de offerte documenten, zodat het aan de eisen van de Best Value methode voldeed. Daarnaast gaf de projectleider aan dat zijn team veel moeite had bij het vinden en scherp omschrijven van prestatie informatie. Door begeleiding van het Best Value team werd dit uiteindelijk toch voldoende.

Hoe ging de totstandkoming van het risico dossier en het kansen dossier?

Projectleider gaf aan vanaf het startoverleg te kijken naar risico's en kansen. Ook de feedback hierop van het Best Value team hielp ze beter te maken. De experts van RHDHV waren zeer goed in het vinden van risico's en beheersmaatregelen, maar het formuleren was lastig.

Hoe ga je om met de volgende onderwerpen bij het maken van een offerte?

- Prijs
- Risico's
- Meerwaarde / kansen / Exceeding Expectations

Projectleider gaf aan dat een aantal afwegingen werden gemaakt: hoe graag willen we deze klus en hoeveel zijn we bereid hiervoor in te leveren. Daarnaast werd gekeken hoe goed RHDHV zou scoren in de EMVI criteria: hoeveel moet worden goedge maakt op de prijs in verhouding met de verwachte scores om de concurrenten te verslaan.

Risico's werden niet meegenomen buiten de standaard kwaliteitssystemen en het risico dossier.

Dit was volgens de projectleider het grote voordeel van Best Value: het ging automatisch. Maar door goed te kijken naar de klantbelangen werd gekeken naar de meerwaarde, maar ook naar wat wij als bedrijf kunnen betekenen voor de opdrachtgever en de gebruikers van de oplossing.

Was je het eens met de beoordeling van en de feedback op de offerte?

De projectleider gaf aan de beoordeling te begrijpen, maar als de kansen beter werden omschreven dan konden zij hoger scoren.

Wat heb je geleerd van dit Best Value offertetraject?

Volgens de projectleider leveren de beste experts echt de betere resultaten. Het vrijmaken van duurdere mensen leverde winst op. De begeleiding van Best Value team zag hij daarnaast ook als zeer belangrijk voor het winnen en zou graag vaker hun hulp in willen schakelen.

Uitwerking Interview Jos de Lange, Best value offerte

Waar begon je mee toen de Best Value offerte aanvraag binnenkwam?

Hij kwam binnen via het Best Value team, waarbij eerste analyses waren gemaakt. Na de teamvorming begonnen met een goede analyse van de klant. Hierbij werd gekeken wat hun doelstellingen waren en welke belangen ze hebben bij de opdracht. Deze werden gespecificeerd en hingen gedurende het hele offerte traject aan de muur.

Hoe bepaalde je wie nodig waren voor het maken van de offerte en hoe betrok je dezen erbij?

De analyse van de uitvraag van het Best Value team en op ervaring werden profielen opgesteld.

Welke rol nam de Kickoff meeting in bij het maken van de offerte?

- Welke onderdelen werden behandeld?
- Welke beslissingen werden genomen?
- Wie waren erbij betrokken?

Best Value methode werd behandeld voor het team, voor het eigen maken van de methodiek. Er werd ook een start gemaakt aan het risico en kansen dossier. De risico's zijn gedurende het hele traject verder aangescherpt, aangevuld of verwijderd. Het was erg lastig om dit document te beperken tot 2 A4 dat aanspreekt, maar dit lukte door goed te kijken naar de klantbelangen.

-

Best Value expert, projectleider en alle benodigde experts.

Hoe waren de middelen (Tijd en geld) ingedeeld bij het plannen van het een offerte traject?

De teamleden bepaalden wat ze nodig hadden om het beste resultaat te leveren. Hierbij werd de planning en het budget in oogmerk gehouden en in overleg de beste aanpak geformuleerd.

Wat is voor jou het belangrijkste geweest bij het maken van de offerte? (Waarop won je de offerte?)

Door heel goed in te leven in de opdrachtgever en gedurende het hele project denken in klantbelangen. De begeleiding van het Best Value team was ook zeer nuttig, met name bij de dossiervorming. De Best Value documenten vergen bepaalde aanpak die nog niet eigen was. Ook de interviewtraining was erg nuttig.

Welke rol speelde het Best Value team/de Best value expert bij het offerte traject?

Ze hielpen bij het SMART maken van de offerte documenten, zodat het aan de eisen van de Best Value methode voldeed. Ook bij het vinden en scherp omschrijven van prestatie informatie. Dit was heel lastig voor ons. Als laatste de interviewtraining. Hierbij zagen we ook de resultaten in de offerte in zijn geheel.

Hoe ging de totstandkoming van het risico dossier en het kansen dossier?

Vanaf het begin af aan werd gekeken naar risico's en kansen. Deze dienden aangescherpt te worden omdat de dossiers in 2 A4 dienden te passen. De kunst was het blijven terugkomen op deze dossiers, evalueren, het vinden van een top 3 en het blijven aanscherpen. Ook de feedback hierop van het Best Value team hielp ze beter te maken.

Hoe ga je om met de volgende onderwerpen bij het maken van een offerte?

- Prijs
- Risico's
- Meerwaarde / kansen / Exceeding Expectations

Aantal afwegingen werden gemaakt: hoe graag willen we deze klus en hoeveel zijn we bereid hiervoor in te leveren. Door basisramingen van de verschillende disciplines werd een basisprijs gemaakt. Hierop werd korting geleverd. Daarnaast werd hierbij gedraaid aan de EMVI criteria: hoeveel moet worden goedgeemaakt op de prijs in verhouding met de concurrenten.

Risico's werden niet meegenomen buiten de standaard kwaliteitssystemen en het risico dossier.

Dit zat in het kansendossier. Maar door goed te kijken naar de klantbelangen werd gekeken naar de meerwaarde, maar ook naar wat wij als bedrijf kunnen betekenen voor de opdrachtgever.

Was je het eens met de beoordeling van en de feedback op de offerte?

Ja, ze zagen helaas niet de kansen die we aanboden, maar dat hadden we beter moeten omschrijven

Wat heb je geleerd van dit Best Value offertetraject?

Denken in klantbelangen is echt heel nuttig. De dossiervorming is lastig, maar dit gaat denk ik beter wanneer er meer ervaring met Best Value is. Het Best Value team is verder een goede kennisbron die goed te gebruiken is en bereid is te helpen bij de offertes.