

HANDREIKING VOOR ADVIES- EN ONDERZOEKSOPDRACHTEN

Een initiatief van:

ROA Raad van Organisatie-Adviesbureaus

Ooa Orde van Organiseatiekundigen en -adviseurs

 Vereniging voor Beleidsonderzoek **Vereniging voor Beleidsonderzoek**

 Rijksoverheid **Rijksoverheid**

Mei 2012

INHOUDSOPGAVE

1	Pijlers van goed opdrachtgeverschap	5
2	Fasen in het proces van opdrachtverlening	7
2.1	Fase 1: Verkenning: wat is het probleem, hoe groot is het probleem en voor wie is het een probleem?	7
2.2	Fase 2: Aanpak van het probleem en wat is al bekend?	7
2.3	Fase 3: Afwegen nut en noodzaak externe expertise	8
2.4	Fase 4: Opdracht- en offerteformulering	9
2.5	Fase 5: Werven, selecteren en contracteren	10
2.6	Fase 6: Uitvoeren van de opdracht	13
2.7	Fase 7: Afronding en opdrachtelevaluatie	14
3	MODULE BELEIDSADVIES	15
3.1	Behorende bij fase 4: Opdracht- en offerteformulering	15
3.2	Behorende bij fase 5: Werven, selecteren en contracteren	15
3.3	Behorende bij fase 7: Afronding en opdrachtelevaluatie	16
4	MODULE UITBESTEED BELEIDSONDERZOEK	17
4.1	Behorende bij fase 4: Opdracht- en offerteformulering	17
4.2	Behorende bij fase 5: Werven, selecteren en contracteren	18
4.3	Behorende bij fase 6: Uitvoeren van de opdracht	19
4.4	Behorende bij fase 7: Afronding en opdrachtelevaluatie	21
5	MODULE ORGANISATIE - EN FORMATIEADVIES	22
5.1	Behorende bij fase 4: Opdracht- en offerteformulering	22
5.2	Behorende bij fase 5: Werven, selecteren en contracteren	23
5.3	Behorende bij fase 6: Uitvoering van de opdracht	24
	Bijlage 1: verklaring van gebruikte begrippen	24
	Bijlage 2: overzicht van de adviesrollen	25
	Bijlage 3 .clusters van evaluatiecriteria	26

Handreiking¹

aan opdrachtgevers voor het buiten de rijksoverheid inhuren en uitbesteden² van advies- en onderzoeksopdrachten

In deze handreiking staat de rol van opdrachtgever van advies - en onderzoeksopdrachten centraal op de volgende beleidsgevoelige terreinen: beleidsadvies, beleidsonderzoek³ en organisatie - en formatieadvies. De handreiking begint met een algemeen, op alle terreinen toepasbaar deel. In dat deel komen achtereenvolgens aan de orde de pijlers van goed opdrachtgeverschap en de fasen in het proces van opdrachtverlening. In drie met de bovengenoemde terreinen corresponderende modules wordt vervolgens nader ingegaan op specifieke onderwerpen. In de bijlagen worden begrippen verklaard, een overzicht gegeven van adviesrollen en clusters van evaluatiecriteria aangereikt.

Deze handreiking heeft betrekking op zowel inhuur als uitbesteden, op, anders geformuleerd 'inspannings'opdrachten en 'resultaat'opdrachten. En het gaat in de handreiking om het van buiten de rijksoverheid aantrekken van opdrachtnemers.

Het gaat bij dit type opdrachten om meer dan alleen inkopen van een bepaalde dienst. De opdrachtgever en opdrachtnemer zijn veeleer partners die op een zakelijke basis en vanuit verschillende rollen samenwerken. Tot de opdrachtnemers behoren organisatieadviesbureaus, onderzoeksbureaus, universiteiten en zzp'ers.

Vertegenwoordigers van de Rijksoverheid, de Ooa, de ROA en de VBO zijn vanaf 2009/2010 in werkgroepverband actief aan de slag gegaan om het inkoopproces van organisatie- en beleidsadvies en beleidsonderzoek voor het Rijk te optimaliseren. De leden van de Ooa, de ROA en de VBO hebben veelvuldig te maken met de inkoopprocessen van het Rijk. Dit initiatief is genomen omdat bleek dat alle partijen regelmatig met de huidige werkwijze worstelden, er regelmatig sprake was van onbegrip over en weer en alle partijen dus gebaat waren bij een gemeenschappelijke verbeterslag van het inkoopproces. Vanuit de eigen kwaliteitseisen, waaronder de Gedragscode waaraan de leden van de Ooa, de ROA en de VBO voldoen, hebben zij de input geleverd voor het verbeteren van het inkoopproces.

Deze handreiking is een van de resultaten van dit gemeenschappelijke initiatief en kan worden gezien als hulpmiddel bij het in de praktijk vormgeven van goed opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap. Zowel tijdens het inkoopproces als tijdens de uitvoering van de opdracht. Tot de brede doelgroep van deze Handreiking behoren in ieder geval de aankomende beleidsambtenaren, inkopers en opdrachtnemers. Ook degenen die al langer in het vak zitten kunnen er hun voordeel mee doen.

¹Gebaseerd op Meer focus op externe inhuur, op de Toolkit externe inhuur, op de Handleiding het laten doen van onderzoek van BZK, op Kwaliteit van organisatie-advies bij de Rijksoverheid (van de Caluwé en Stoppelburg), op Twaalf tips over het offertetraject voor opdrachtgevers van beleidsonderzoek van de VBO d.d. 06.03.04, op Classificatie organisatie advies van de ROA d.d. 20.03.08 en op de inbreng van de werkgroep handreiking, behorende tot de categorie inkoop beleidsadvies/beleidsonderzoek en bestaande uit vertegenwoordigers van de brancheorganisaties ROA, VBO en Ooa en de ministeries van BZK, Justitie en VWS.

²Zie voor een begrippenverklaring, bijlage 1.

³Voor een toelichting van het begrip beleidsadvies en beleidsonderzoek, zie bijlage 1.

Aangezien het inkoopproces aan allerlei externe invloeden onderhevig is (o.a. wetgeving, organisatiewijzigingen) en ook opgedane ervaringen de nodige inzichten opleveren, is het de bedoeling om deze handreiking te beschouwen als een 'levend document'. Kortom, de handreiking zal periodiek worden aangepast aan nieuwe omstandigheden en inzichten. Ideeën, ervaringen en suggesties zijn derhalve van harte welkom en kunnen worden gemaïld naar roa@cantrijn.nl.

Daarnaast is het de bedoeling om in toekomstige versies van de handreiking vanuit de praktijk invulling te geven aan een van de pijlers van de nieuwe aanbestedingswet, te weten het zogenoemde 'proportionaliteitsbeginsel' (het beginsel dat door aanbestedende diensten proportionele eisen en voorwaarden - zowel inhoudelijk als procedureel - worden gesteld aan potentiële aanbieders). In dit kader kan bijvoorbeeld worden gekeken of en in hoeverre de voorwaarden, gedrags- en kwaliteitsregels van beroepsorganisaties een rol kunnen spelen. Hierdoor zou een positief effect kunnen worden bereikt op het terrein van de administratieve lasten zowel voor de aanbestedende diensten en de aanbieders.

Ook is het de ambitie om in een volgende editie van de handreiking een bijlage met 'best practices' op te nemen en het onderwerp 'selectiecriteria' verder uit te diepen.

1 Pijlers van goed opdrachtgeverschap

Goed opdrachtgeverschap kent drie pijlers:

- Helderheid en betrokkenheid
- Interactie en communicatie
- Efficiënte inzet en beheer van middelen

Helderheid en betrokkenheid

Bij het proces van aanbesteden dient het duidelijk te zijn wat van de opdrachtnemer wordt gevraagd. Een heldere, goed afgebakende vraagstelling is van essentieel belang voor de uitkomst van onderzoek of de aard van het advies. In de praktijk is dit vaak een lastige opgave. Het is uw taak als opdrachtgever om te komen tot een heldere probleemstelling.

De overheid heeft als opdrachtgever de extra verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor een eerlijk en transparant gunningsproces met gelijke kansen voor de marktpartijen. Bij het komen tot een heldere probleemstelling in samenspraak met de opdrachtnemer moet men er daarom op toezien dat:

- vòòr gunning de informatiepositie van potentiële opdrachtnemers gelijk is,
- na gunning de opdracht niet meer fundamenteel wijzigt, omdat de schijn moet worden tegengegaan dat andere opdrachtnemers bij gewijzigde voorwaarden ook een meer passende offerte hadden kunnen bieden.

Interactie en communicatie

Helderheid en betrokkenheid veronderstellen een interactie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer tijdens elke fase van het proces: bij de voorbereidingen en de start, tijdens de uitvoering van de opdracht en ook weer bij de evaluatie. Zeker bij adviestrajecten is die interactie intensief. Het aspect van communicatie betreft de samenwerking met de verschillende partijen die veelal bij een opdracht betrokken zijn. Zij hebben - een klein of groot - belang bij de keuze van de oplossingsrichting. Om de (uiteenlopende) wensen en verwachtingen van de betrokken partijen in goede banen te leiden zal de opdrachtgever zorgvuldig aandacht moeten besteden aan een adequate sturing op proces en methode. Dit vergt een goede en tijdige communicatie met de verschillende belanghebbenden gedurende het gehele proces.

Efficiënte inzet en beheer van middelen

De inzet van middelen vereist een afweging van verschillende criteria, zoals onder meer kwaliteit, efficiency, slagvaardigheid, onafhankelijkheid, goed werkgeverschap. Zo is het besluit dat in de gegeven situatie de inhuur resp. het uitbesteden de beste optie is, de resultante van dit afwegingsproces (in beginsel wordt interne capaciteit ingezet en worden er alleen externen benaderd als geen andere opties binnen de rijksoverheid beschikbaar zijn dan wel er een andere gegronde reden is om tot het inschakelen van externen over te gaan). Vervolgens vraagt het beheer van de middelen uw voortdurende aandacht tijdens de uitvoering van de opdracht. Het gaat dan onder meer om de bewaking van de planning en het budget.

Wat mogen opdrachtgever en opdrachtnemer van elkaar verwachten

Er is een aantal cruciale factoren bepalend voor het succes van een opdracht, namelijk:

- er is sprake van goede afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer
- er wordt niet alleen uitgegaan van het eigen belang, maar er is ook oog voor de belangen van de contractpartner

- er is tijd voor elkaar (investeren in elkaar) en communicatie
- er is helderheid over wat men wil en zal doen
- er is goed samenspel en vertrouwen
- er zijn heldere rollen
- er wordt gedrag uitgestraald dat wordt terugverwacht

Tot slot, handel ook als er geen sprake is van een Europese aanbesteding voortdurend in de geest van: transparant, objectief, non - discriminerend en proportioneel.

2 Fasen in het proces van opdrachtverlening

Het proces van opdrachtverlening kent de volgende fasen:

- Fase 1: Verkenning: wat is het probleem, hoe groot is het probleem en voor wie is het een probleem;
- Fase 2: Aanpak van het probleem en wat is al bekend;
- Fase 3: Afwegen nut en noodzaak externe expertise;
- Fase 4: Opdracht- en offerteformulering;
- Fase 5: Werven, selecteren en contracteren;
- Fase 6: Uitvoeren van de opdracht;
- Fase 7: Afronding en opdrachtelevaluatie.

2.1 Fase 1: Verkenning: wat is het probleem, hoe groot is het probleem en voor wie is het een probleem?

De basis voor een goede opdrachtverlening is een nauwkeurige verkenning van het vraagstuk en de mogelijkheden om het aan te pakken. Het gaat erom een goed inzicht te verkrijgen in de aard van het probleem. Dit betekent ook afbakening van het probleem. Feitelijk gaat het in deze verkennende fase om beantwoording van de volgende vragen:

- Wat is de aard van het probleem?
- Waar gaat het probleem precies over?
- Is dit het echte probleem of spelen er andere zaken?
- Gaat het wel om een nader uit te zoeken probleem of gaat het om het maken van een (politieke) keuze?
- Wat is de context, de achtergrond, de aanleiding?
- Wie heeft welk belang bij analyse en aanpak van het vraagstuk? Wat is uw belang als opdrachtgever?
- Is er voldoende draagvlak om de resultaten te implementeren?
- Zijn er voldoende middelen beschikbaar om onderzoek uit te voeren of advies te vragen? Welke alternatieve mogelijkheden zijn er?

2.2 Fase 2: Aanpak van het probleem en wat is al bekend?

Nadat duidelijk is geworden welk probleem er speelt, is de vraag aan de orde hoe u het probleem gaat aanpakken. Is het nodig om een nieuwe onderzoeks- of adviesaanvraag uit te zetten? Of is dit geen logische keuze omdat er al zoveel kennis beschikbaar is of omdat kan worden aangesloten bij lopende onderzoeken.

Als opdrachtgever is het goed om de volgende vragen na te (laten) lopen:

- Heeft het onderzoek een duidelijke doelstelling?
- Gaat het hier wel om een onderzoeksvraag en is de vraag wel te beantwoorden?
- Wat is de toegevoegde waarde? Weegt de toegevoegde waarde op tegen de te maken kosten?
- Zijn de gegevens of het advies dat nodig is al ergens beschikbaar en toegankelijk?
- Is er al eerder onderzoek naar het probleem gedaan of hierover advies verstrekt?
- Wat is er in openbare bronnen, in archieven en dossiers over het probleem te vinden?

- Maakt het gevraagde advies of onderzoek al onderdeel uit van de plannen van andere dienstonderdelen of van andere ministeries en kan daarbij of bij ander onderzoek worden aangesloten?
- Hoe diepgaand moet het advies of het onderzoek zijn? Kan het probleem worden opgelost met bureaustudie in eigen of openbare archieven en dossiers of vergt het een uitgebreide externe materiaalverzameling?
- Kan worden aangesloten bij lopende periodieke onderzoeken of monitors?

2.3 Fase 3: Afwegen nut en noodzaak externe expertise

Afhankelijk van de bevindingen uit de vorige fase is de volgende stap om na te gaan of het nodig of noodzakelijk is om externe expertise in te kopen. Het uitgangspunt is: nee, tenzij. Vanuit het perspectief van goed werkgeverschap en een doelmatige bedrijfsvoering zijn hiervoor verschillende redenen aan te voeren, zoals bijvoorbeeld:

- de overheid beschikt zelf over voldoende expertise en know-how;
- het is vaak goedkoper om het onderzoek of de adviesopdracht zelf uit te voeren (maar wees alert op het adagium: goedkoop is duurkoop);
- specifieke opdrachten bieden medewerkers mogelijkheden om leerervaring op te doen;
- de opgedane kennis en ervaring blijven voor de organisatie behouden;
- een grotere interne betrokkenheid bij de aanpak van het vraagstuk of de resultaten van onderzoek;
- er is sprake van vertrouwelijke informatie die beter niet bij derden terecht kan komen;

Toch kunnen er goede redenen zijn om een beroep te doen op de inzet van externe expertise. Dit is het geval indien:

- er behoefte is aan een onafhankelijk advies, een second opinion of een kritisch oordeel (bijvoorbeeld ter vermindering dat buitenstaanders de wetenschappelijke of methodologische of politieke onafhankelijkheid van de resultaten van de advisering ter discussie gaan stellen);
- er een tekort aan beschikbare capaciteit is;
- de noodzakelijke inzet van specifieke deskundigheid of faciliteiten intern ontbreekt.
- de ontwikkeling van interne kennis- en ervaringsbronnen moet worden gestimuleerd;
- de ontwikkeling van een externe 'shared resource' van belang is op grond van strategische of economische doelstellingen van de rijksoverheid.

Een tekort aan beschikbare capaciteit en/of het ontbreken van specifieke deskundigheid/faciliteiten is niet zomaar vast te stellen. U zult moeten nagaan welke alternatieve mogelijkheden er zijn, voordat u overgaat tot het benaderen van een extern adviseur of bureau. Onderstaand wordt hiervan een overzicht gegeven.

- Aansluiten bij bestaand / lopend onderzoek;
- Intern capaciteit op de eigen afdeling vrijmaken;
- Capaciteit / specifieke kwaliteiten elders in de organisatie vrij maken;
- Uitstel in de tijd waardoor eigen capaciteit kan worden ingezet;
- Beroep op (interdepartementale) poolmedewerkers, loopbaancentrum;
- Beroep op capaciteit/specifieke kwaliteiten andere ministeries (IF-constructie);

Komt het tot externe inzet dan zal het altijd beargumenteerd en gemotiveerd moeten worden.

De fases één, twee en drie resulteren in helderheid in de aard van het probleem en de aanpak daarvan. Ook heeft u uw betrokkenheid en die van anderen in kaart gebracht en een afweging gemaakt van de in te zetten middelen. Door anderen bij deze fasen te betrekken, is er in een vroeg stadium al sprake van interactie en communicatie.

2.4 Fase 4: Opdracht- en offerteformulering

Het uitzetten van de opdracht vraagt om een heldere opdrachtformulering. Dit blijkt in de praktijk een voorwaarde voor een goed resultaat. Als de beelden van opdrachtgever en opdrachtnemer aan het begin van een opdracht uiteenlopen is de kans op succes gering. Zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer heeft dus baat bij een heldere opdrachtformulering. Op basis daarvan kunnen wederzijdse verwachtingen worden aangescherpt en kan er duidelijkheid ontstaan over de aard van de opdracht, de vereiste expertise en rol van de opdrachtnemer en de verwachtingen van de opdrachtnemer over de betrokkenheid van de opdrachtgever tijdens de uitvoering van de opdracht. Deze opdrachtformulering vormt de basis voor de offerteaanvraag.

De inhoudelijke aspecten van een offerteaanvraag zullen per type opdracht verschillen. In het algemeen bevat een offerteaanvraag de volgende elementen:

- Heldere beschrijving van het probleem/object van onderzoek;
- Realistische vraagstelling;
- Context en historie van de situatie;
- Voorgestelde aanpak/methode van onderzoek;
- Welke rol van de opdrachtnemer wordt verwacht (zie bijlage 2);
- Vereiste expertise, ervaring en competenties;
- Concrete verwachting van het onderzoek of het advies;
- Tijdpad en verwachte einddatum, eventueel bij een langer traject opgedeeld in modules met een 'go' en 'no go' mogelijkheid;
- Eventueel een indicatie van het beschikbare budget (dat maakt offertes beter vergelijkbaar).

Door zo te werk te gaan zorgt u ervoor, dat u weet wat u wilt en hoeveel budget beschikbaar is voordat u de bureaus gaat benaderen. Het kan ook voorkomen dat u in deze fase nog geen goede probleemstelling kunt formuleren en er eerst een inventariserend onderzoek nodig is. Zo'n voorstudie kan leiden tot een duidelijk uitgewerkte en afgebakende probleemstelling, eventueel aangevuld met een globaal ontwerp voor verder onderzoek. Beperk de offerte - aanvraag dan tot de voorstudie.

Om allerlei redenen kan de opdrachtgever problemen hebben met zo'n opdrachtformulering of met het programma van eisen etc. In de fase voorafgaande aan het offertetraject kan ook gebruik gemaakt worden van het instrument van de **marktconsultatie**. Dit is een actieve vorm van marktbenadering, waarbij oplossingsrichtingen en ideeën getoetst kunnen worden in een fase waarin deze informatie nog kan worden gebruikt bij de besluitvorming of en op welke wijze de markt op te gaan. Het kan worden ingezet bij complexe projecten, bij innovatieve projecten, als de prijs moeilijk vast te stellen is, als de kennis van de markt niet in beeld is. Met zo'n marktconsultatie kunnen verschillende doelstellingen bereikt worden, zoals het verkrijgen van de visie van de markt, het halen van

suggesties en ideeën uit de markt, het toetsen van eigen uitgangspunten, oplossingsrichtingen en ideeën enz. Het instrument kent geen wettelijke beperkingen, behalve het uitgangspunt dat de mededinging niet gefrustreerd mag worden. Wel moet voortdurend gehandeld worden op basis van vier uitgangspunten: transparant, objectief, non-discriminerend en proportioneel. De marktconsultatie kan effect hebben op bijvoorbeeld de inkoopstrategie, de vraagspecificatie, het programma van eisen en de risicoverdeling. Bij het inzetten van dit instrument moet het wel duidelijk zijn welk doel wordt beoogd.

2.5 Fase 5: Werven, selecteren en contracteren

Het gaat in deze fase om de vraag welke potentiële opdrachtnemers u gaat benaderen met een offertezoek en hoe uit de binnengekomen offertes de beste keuze te maken, te weten de opdrachtnemer die het beste in staat is om tegen een goede prijs de opdracht uit te voeren. De centrale vraag is aan de hand van welke criteria u kunt beoordelen welk bureau het beste in staat is om de beschreven probleemstelling aan te pakken c.q. het onderzoek uit te voeren en welke afspraken u dan moet maken. Overigens, als in de offerteaanvraag de prijs al is meegegeven zal de afweging zich kunnen concentreren op de beoordeling van de beste aanpak c.q. het beste onderzoek (kwaliteit). Bedenk daarbij dat als u een door een Europese Richtlijn vastgesteld drempelbedrag overschrijdt er een formele procedure van toepassing is, de Europese aanbesteding. U kunt de offerte dan niet aan door u zelf geselecteerde partijen voorleggen. Ook kan uw ministerie een raamovereenkomst met enkele marktpartijen afgesloten hebben en bestaat dus de verplichting met een van deze gecontracteerde partijen in zee te gaan en daaruit te selecteren.

In dit verband past een opmerking over de 'ethiek van opdrachtgeverschap'. Als opdrachtgever bent u het visitekaartje van het ministerie. Behandel de bureaus aan wie u een offerte vraagt dan ook professioneel. Alle aanbieders moeten onder dezelfde voorwaarden kunnen opereren. Voorkom oneerlijke concurrentie doordat het ene bureau betere toegang krijgt tot informatie, data en achtergronden of meer tijd krijgt voor het afwerken van de offerte dan het andere bureau. Zet geen offertes uit als u al met een bepaald bureau afspraken hebt gemaakt. Geef alle bureaus dezelfde informatie vooraf en hanteer redelijke reactietermijnen. Vergoed eventuele offerte - kosten als u de opdracht niet verleent omdat u ervan afziet of het door eigen medewerkers laat doen, respectievelijk als u onderdelen uit de offerte gebruikt. u dient overigens de aanbieders de reden van niet verlenen wel uit te leggen.

De wijze van inhoudelijke beoordeling van potentiële opdrachtnemers varieert afhankelijk van de opdracht. In het proces leidende tot een gecontracteerde opdrachtnemer is een aantal aandachtspunten van belang zoals kennis van de branche; de bij de gunning te hanteren selectiecriteria; de kwaliteit van de/het beoogde adviseur/onderzoeksbureau (zie voor dit laatste aandachtspunt de modules beleidsadvies en organisatie- en formatieadvies).

Aan wie offerte vragen (branchekennis)

Het onderstaande heeft betrekking op contracten onder het drempelbedrag. Uitgangspunt is dat een opdrachtgever altijd meerdere offertes aanvraagt en niet steeds met hetzelfde bureau in zee gaat. Dit laatste is natuurlijk erg verleidelijk, vooral als u met iemand goede ervaringen hebt opgedaan. Toch is dit niet altijd verstandig. U maakt op deze manier niet een nieuwe prijs - kwaliteitvergelijking tussen marktpartijen en nieuwe, mogelijk interessante marktpartijen met een

verfrissende aanpak blijven voor u onbekend. Daarbij bestaat de kans dat uw 'huisadviseur' zijn kritische blik verliest en gemakzuchtig en te duur wordt. Om tot de keuze van een aantal bureaus te komen bij wie u offerte aanvraagt, oriënteert u zich op de markt (u kent de markt of laat zich in deze adviseren) en maakt u een overzicht van mogelijke bureaus die in principe in aanmerking zouden kunnen komen. Zo nodig benadert u hen om na te gaan of zij de benodigde expertise, belangstelling en beschikbare capaciteit hebben. Alleen op deze manier kunt u de beschikbare middelen doelmatig inzetten en beheren

Er zijn veel motieven om te kiezen voor een specifieke adviseur of bureau aan wie u een offerte voorlegt. Bij het maken van een keuze welke opdrachtnemers uitgenodigd gaan worden kan gedacht worden aan de volgende elementen:

- De referenties binnen de branche;
- Profiel van het bureau (full service kunnen bieden, omvang van het bureau waardoor de continuïteit van de opdracht kan worden gewaarborgd, ervaring binnen de Rijksoverheid etc.);
- Kennis van de materie, het veld en de cliëntorganisatie;
- Ervaring met vergelijkbare opdrachten;
- De onafhankelijkheid;
- Marktpositie en reputatie van het bureau of de adviseur;
- Verdieping in de brancheproblematiek door middel van lezingen, workshops;
- Uw eigen ervaringen en die van collega's met het bureau of de adviseur;
- Advies van professionals (inkoop, P&O, poolmanager);
- Eventuele gebondenheid aan een gesloten raamovereenkomst.

Benadert u alleen bekende en grote opdrachtnemers of ook de minder bekende en kleinere?

Die keuze is afhankelijk van het type opdracht. Wilt u rugdekking hebben om de continuïteit te borgen of is dat minder van belang omdat de opdracht toch erg persoonsgebonden is.

Bedenk dat de bureaus veel geld en tijd kwijt zijn aan het maken van een goede offerte, dus nodig niet teveel bureaus uit. Hoeveel offertes vraagt u?

Hoe meer offertes u vraagt, hoe lager de slagingskans is voor marktpartijen en hoe minder de bereidheid daarop vol in te zetten.

Doe uitsluitend serieuze offerteverzoeken waarbij niet al van tevoren de voorkeur naar een bepaalde offrant uitgaat. Verzekert u van tevoren, dat voldoende budget beschikbaar is. Alle aangeschreven bureaus krijgen een gelijke termijn voor het opstellen en indienen van hun offerte. De kosten van het uitbrengen van een offerte komen voor rekening van de marktpartij. Bij ingewikkelde opdrachten is het raadzaam om de bureaus die u om een offerte vraagt, in een gesprek de achtergronden en doelstelling van het onderzoek toe te lichten. Het vermijden van een gesprek kan procedureel begrijpelijk zijn, maar is soms contraproductief waar het gaat om de inhoud van de opdracht. De documentatie is namelijk nooit volledig en roept soms vragen op die relevant zijn voor een op maat gesneden en adequate offerte. Deze gesprekken dient u overigens niet te gebruiken om uit te zoeken wat u precies wilt weten. Wel kunnen deze gesprekken natuurlijk van waarde zijn om samen het probleem scherp te krijgen op basis waarvan een bureau een passende offerte kan schrijven. Voorkom "sondering" door en aan individuele offranten. Antwoorden op vragen moeten aan alle offranten worden toegezonden om gelijke kansen in het offertetraject te behouden.

Selectiepunten

Aan de hand van een aantal vooraf op te stellen criteria kiest u, samen met één of meer anderen, uit de ingediende offertes het bureau dat de opdracht kan uitvoeren.

De wijze van beoordelen kunt u vastleggen in een beoordelingsmodel. Voor elk te beoordelen onderdeel van de offerte bedenkt u zo goed als mogelijk een norm waaraan u deze toetst.

Bij een eenvoudige opdracht is het mogelijk te volstaan met een vergelijking van de schriftelijke offertes. Bij grote of ingewikkelde opdrachten of daar waar de persoon van de adviseur cruciaal is, nodigt u, samen met één of meer collega's, de offerende bureaus uit voor een bureaupresentatie en mondelinge toelichting. Bij de keuze van een opdrachtnemer moet belangenverstrengeling worden voorkomen.

Bij de selectie moet ondermeer acht worden geslagen op de onderstaande condities:

- Begrip van het probleem/vraagstelling en de context. Is duidelijk dat het bureau de vraagstelling begrijpt en in de juiste context plaatst?
- Te gebruiken instrumenten en methoden.
- Plan van aanpak. Sluit deze aan bij uw eigen ideeën? Is de aanpak haalbaar, methodisch juist, realistisch, praktisch, efficiënt, doelmatig? Wat wordt van u als opdrachtgever verwacht?
- Organisatie van het adviesproject of onderzoek. Hoe wordt voortgang, kwaliteit en continuïteit gewaarborgd? Welke interactie is er tussen opdrachtgever en opdrachtnemer tijdens de uitvoering van het project?
- Tijdspad. Is de planning haalbaar en realistisch? Kan uw eigen organisatie de planning aan?
- Snelheid van de start van de opdracht.
- Prijs-kwaliteitverhouding. Maar ook welke kosten zijn inbegrepen, welke bijkomende kosten zijn er? Hoe is de verdeling van de uren over de inzet van senior- en juniormedewerkers? Hoeveel overhead (projectmanagement) is in de kostenraming opgenomen?
- En u moet er natuurlijk een 'goed gevoel' bij hebben en 'vertrouwen in een goede samenwerking'. Bij dit 'gevoel' moet u wel zien te achterhalen waarop dit dan is gebaseerd en hoe het zit met de relevantie daarvan voor de uitvoering van de opdracht. U moet het dus operationaliseren met steekhoudende argumenten. Naarmate de onderlinge samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in de uitvoering van de opdracht intensiever is, zal het belang van een 'klik' in de cultuur van werken toenemen.

Contracteren

Informeert altijd de aanbieders als de beslisdatum verandert. De offranden aan wie de opdracht niet wordt gegund, moeten mondeling en/of schriftelijk een inhoudelijke toelichting op de beslissing krijgen. Hoe uitgebreid informeert u over de reden van afwijzing?

Uit respect voor de inspanning van de marktpartij en met het oog op de leerervaring is het behoorlijk dit waar mogelijk uitgebreid te doen.

Tegen de beslissing staat (als blijvend binnen de Europese aanbestedingsgrens) geen beroep open. De inhoud van niet gecontracteerde offertes en de namen van de afgewezen offranden blijven vertrouwelijk.

In de opdrachtverlening legt u vervolgens de afspraken vast. Hiervoor zijn op de inkoopafdeling van het departement maar wellicht ook binnen de eigen beleidsdirectie meestal wel standaardcontracten beschikbaar. De Algemene Rijksover-

waarden voor het verstrekken van opdrachten tot het verrichten van diensten (ARVODI) zijn een goede basis om mede een contract op te baseren. In het contract kunnen onderdelen van de ARVODI terzijde worden geschoven of nader worden uitgewerkt. In het contract moeten in ieder geval de volgende zaken vastgelegd worden:

- De omschrijving van de uit te voeren werkzaamheden of een verwijzing naar de offerte;
- Of sprake is van een inspanningsverplichting of een resultaatverplichting;
- De begin- en de einddatum;
- De afgesproken (onderliggende) tarieven en het maximumbedrag, inclusief BTW, en de bepaling dat deze niet overschreden kan worden;
- Het betalingsschema;
- Het factuuradres;
- Het expliciet afwijzen van de leveringsvoorwaarden van de leverancier;
- Het vastleggen welke functionarissen bevoegd zijn tot contractwijzigingen.

Moet het onderzoek per se op tijd klaar zijn?

Dat hangt sterk van de situatie af. U moet daar wel als opdrachtgever van tevoren goed over nadenken en tijdens het traject erop alert zijn dat aanvullende wensen effect kunnen hebben op de afgesproken einddatum.

Besteed verder zorgvuldig aandacht aan het vastleggen van de specifieke afspraken die u mogelijk hebt gemaakt over de aanpak, communicatie, verwacht resultaat en dergelijke.

2.6 Fase 6: Uitvoeren van de opdracht

Het verdient aanbeveling om de fase van uitvoering op te splitsen in een voorbereidende fase en een daadwerkelijke uitvoeringsfase. Dit is met name wenselijk bij grotere en meer complexe opdrachten. Soms is het zelfs aan te bevelen om ook de uitvoering te faseren en telkens delen van een opdracht af te sluiten.

Tijdens de gesprekken over de uitgebrachte offerte heeft u met de opdrachtnemer gesproken over doelstelling, aanpak, planning, organisatie en communicatie met belanghebbenden. Alvorens daadwerkelijk van start te gaan, is een projectplan of plan van aanpak nodig, waarin deze verschillende aspecten zijn uitgewerkt en geconcretiseerd en waarbij ook aandacht wordt besteed aan mogelijke risico's. Het is de taak van de opdrachtnemer om dit projectplan of plan van aanpak op te stellen, waarbij afhankelijk van het type opdracht (advies/onderzoek) al dan niet teruggevallen kan worden op de ingediende offerte. Voor alle duidelijkheid, het is daarbij de opdrachtgever niet geoorloofd om goede ideeën uit afgewezen offertes aan de opdrachtnemer mee te geven. Naast deskresearch zal opdrachtnemer eveneens met enkele belanghebbenden willen spreken.

In het algemeen wordt in het plan van aanpak aandacht besteed aan:

- probleemstelling: reikwijdte en afbakening;
- aanpak;
- eventueel: fasering van de uitvoering;
- verwacht resultaat;
- sturing en begeleiding van de opdrachtnemer;
- inschatting van risico's;
- communicatie met opdrachtgever en andere belanghebbenden;
- planning;
- rapportage;

- wel of geen aanbevelingen in het rapport.

Sta als opdrachtgever uitgebreid stil bij het regelen van de aansturing en begeleiding van de opdrachtnemer en van het hele proces. Streef daarbij naar eenvoud. Komt er een begeleidingscommissie of stuurgroep? Wat wordt de samenstelling daarvan? Is instemming met het eindresultaat alleen aan de opdrachtgever?

Het kan niet vaak genoeg herhaald worden, ook hier is goede en tijdige communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over verwachtingen en wederzijdse betrokkenheid cruciaal voor het succesvol verloop. Steek daar dan ook tijd en energie in.

Op basis van het plan van aanpak besluit u (voor zover dat al niet is geregeld in de contractdocumentatie) vervolgens definitief over doel, aanpak en inrichting van het project en maakt u met de opdrachtnemer afspraken over wederzijdse rollen en verwachtingen. Formuleer de afspraken zoveel mogelijk SMART: Specifiek, Meetbaar, Actiegebonden, Resultaatgericht, Tijdgebonden.

Tijdens de uitvoering van het plan van aanpak, kunt u niet achterover leunen. Integendeel, de adviesopdracht of het onderzoek zal alleen een goed resultaat opleveren als u, als opdrachtgever, actief bij de uitvoering betrokken blijft:

- Volg het verloop van de opdracht: houdt voortgangsgesprekken, eventueel aan de hand van voortgangsrapportages.
- Houdt de leiding en stuur de opdrachtnemer duidelijk aan.
- Stel bij omvangrijke opdrachten een begeleidingscommissie of stuurgroep in.
- Zorg dat belanghebbenden bij de uitvoering van het project zijn betrokken. Geef ze (maar dat geldt niet bij evaluaties) een actieve rol in werkgroepen, of benoem ze in een begeleidingsteam.
- Zorg voor een goed dossier waarin alle afspraken etc. worden vastgelegd. Bedenk dat u, tenzij het op een andere wijze wordt geregeld, verantwoordelijk bent voor het contractbeheer. Dat u moet bewaken of de overeengekomen afspraken ook daadwerkelijk worden nagekomen.

2.7 Fase 7: Afronding en opdrachtelevaluatie

Al naar gelang de aard van de opdracht, wordt deze beëindigd met een onderzoeks- of adviesrapport waarin, zoals van te voren moet zijn overeengekomen, conclusies en/of aanbevelingen zijn opgenomen. Elk product moet qua kwaliteit geschikt zijn om openbaar gemaakt te worden. Het intellectueel eigendom ligt bij de opdrachtgever (de Nederlandse Staat). Opdrachtgever wordt ook eigenaar van het tijdens het onderzoek verzamelde en ontwikkelde materiaal, tenzij anders bepaald.

Zorg dat de resultaten niet in een lade belanden. Als het goed is, heeft u al bij het begin van de opdrachtverlening nagedacht over de follow-up die u aan de resultaten wilt geven. Dit betreft vaak ook de vraag van de openbaarheid. Rondt eerst de onderzoeks- en adviesfase formeel af, bij voorkeur met een opdrachtelevaluatie. Om te leren van de ervaringen die tijdens de voorbereiding en uitvoering zijn opgedaan is het van belang om te evalueren wat wel en wat niet goed is gegaan. Er laten zich drie clusters van toetsingscriteria onderscheiden (zie bijlage 3).

In de evaluatie bespreekt u als opdrachtgever naast het doorlopen proces en het opgeleverde product ook de prijsstelling (prijs-kwaliteitverhouding).

3 MODULE BELEIDSADVIES

Het gaat in deze module om een kerntaak van de departementen, namelijk. de beleidsfunctie. De rol van opdrachtgever van beleidsadvies staat centraal. Afhankelijk van de gekozen opzet betreft het hier een inspanningsverplichting (werkzaamheden van de opdrachtnemer vinden plaats onder aansturing van de opdrachtgever) of een resultaatverplichting (opdrachtnemer primair verantwoordelijk voor opgeleverde kwaliteit). Zie voor een begrippenverklaring, bijlage 1.

3.1 Behorende bij fase 4: Opdracht- en offerteformulering

Geef aan welke rol van de opdrachtnemer wordt verwacht zodat het voor de marktpartijen duidelijk is naar welk profiel er wordt gezocht en of het gaat om een inspannings- of een resultaatverplichting.

Een adviseur op dit terrein kan te maken krijgen met de volgende rollen (zie bijlage 2):

Onderzoeker	Beleidsonderbouwend onderzoeker
	Diverse onderzoeken c.q. evaluaties
Procesbegeleider	Beleidsondersteuning (workshops etc.)
Expert (Inhoudelijk – specialistisch)	Beleidsadvies
	Specifieke beleidsexpertise

3.2 Behorende bij fase 5: Werven, selecteren en contracteren

De kwaliteit van de aan te trekken adviseur

Het is belangrijk stil te staan bij de te hanteren selectiemethoden om de vereiste expertise, ervaring en competenties te verifiëren. Als tevoren bekend is welke rol van de opdrachtnemer wordt verwacht (zie bijlage 2) is het voor de marktpartijen duidelijk naar welk profiel er wordt gezocht. Intensieve communicatie over wensen, verwachtingen, criteria, aanpak en rollen is zeer wenselijk. Als de werkwijze te anoniem is met een beperkt (persoonlijk) contact in de offertefase, is het risico op uiteenlopende verwachtingen levensgroot aanwezig.

De accountmanager is vaak niet degene die ook daadwerkelijk de opdracht gaat uitvoeren. Maar u moet wel vertrouwen hebben in de professionaliteit van de adviseur die het traject gaat doen. Het kennismaken met en beoordelen van de adviseur die de opdracht gaat doen is in de meeste gevallen een must.

Die selectiebeoordeling van de adviseur omvat ondermeer de volgende elementen:

- Blijk geven van professionalisering door vakkennis en verdieping, lidmaatschap van een beroepsvereniging, gebruik van intervisies, gebruik van klantevaluaties, etc.;
- Diversiteit van rollen die betrokkene kan bekleden/heeft bekleden;
- Ervaring en toonzetting;
- Persoonlijke kenmerken van de adviseur, de competenties;
- Stijl van (samen)werken van de adviseur.

Het proces om tot de selectie van een adviseur te komen lijkt sterk op het selectieproces bij het aantrekken van personeel.

Bij ingewikkelde klussen met bijvoorbeeld een complexe context, een groot aantal belanghebbenden of een groot afbreukrisico is het evident om als opdrachtgever veel tijd te steken in de interactie met de (potentiële) opdrachtnemer(s). Een enkele bureaupresentatie is niet voldoende en het is zaak om meer in detail de opdracht door te spreken om over en weer de verwachtingen aan te scherpen over met name de aanpak, de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer en het verwachte resultaat.

3.3 Behorende bij fase 7: Afronding en opdrachtevaluatie

Het komt nogal eens voor dat de adviezen aanleiding zijn om het bureau dat deze heeft opgesteld, ook te vragen om de adviezen te implementeren. Ongemerkt wordt dan overgestapt naar de fase van de uitvoering en de vraag of het betreffende bureau de hiervoor benodigde expertise heeft, wordt dan niet gesteld. Vaak lopen ook de gemaakte prijsafspraken door. Het advies is dan ook om de verschillende fasen van onderzoek en implementatie duidelijk te onderscheiden. Als u overweegt om een vervolgoopdracht te geven, doorloop dan weer het gehele proces van opdrachtverlening zoals hiervoor beschreven en maak opnieuw een heldere afweging bij de keuze van het bureau. U kunt er natuurlijk ook voor kiezen om een eventueel vervolgtraject als optie op te nemen in het offertetraject. Dan hoeft u het offertetraject alleen opnieuw te doorlopen als afgezien wordt van het gunnen van het vervolgtraject. Sluit de opdracht af met een afgerond dossier.

4 MODULE UITBESTEED BELEIDSONDERZOEK

Het gaat in deze module om onderzoek ter ondersteuning van een kerntaak van de departementen, namelijk de beleidsfunctie. De rol van opdrachtgever van extern, dus uitbesteed beleidsonderzoek staat centraal. Beleidsonderzoek wordt in de definitiebepaling (zie bijlage 1) verwoord als 'toegepast wetenschappelijk onderzoek ten behoeve van de ontwikkeling, besluitvorming, uitvoering en evaluatie van beleid'. Dat kan zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek als een combinatie daarvan zijn. Onder de evaluatie van beleid vallen plan-, proces- en effectevaluaties. Deze module betreft dan ook een breed spectrum van onderzoek van verkennend tot sterk evaluatief.

Interactie en communicatie

Hier hebben opdrachtgever en opdrachtnemer een verschillend belang. Opdrachtnemer heeft vooral belang hoe het onderwerp kan aansluiten bij eerdere opdrachten en bestaande expertise. De sturing zit vooral op de beantwoording van onderzoeksvragen en op het bewaken van de inzet van middelen. De opdrachtgever heeft vooral belang bij de uitkomsten en de sturing zit dus vooral op de resultaten (waaronder kwaliteit, diepgang, representativiteit etc). Middelen om sturing op proces en methode te versterken zijn een begeleidingscommissie met externe voorzitter en de inzet van een kennisadviseur of soortgelijke functionaris ter ondersteuning van de beleidsmedewerker.

4.1 Behorende bij fase 4: Opdracht- en offerteformulering

Een aspect dat uw bijzondere aandacht vraagt is de afbakening van het probleem. Welke aspecten worden bij de aanpak van het probleem meegenomen, welke expliciet niet? Daarbij is het vooral bij beleidsonderzoek belangrijk om er op te letten dat de vraagstelling voldoende vernieuwend is en uitnodigt tot nieuwe integrerende inzichten (bijv. bredere verbanden, dus ook buiten het eigen werkterrein, in ogenschouw nemen).

Om optimaal rendement uit een onderzoek te halen, moet u heel precies bepalen welke informatie of welk inzicht het onderzoek moet opleveren. Hiervoor doorloopt u een aantal stappen:

- Bepalen van de vraagstelling;
 - Zorg dat het object van onderzoek duidelijk is gedefinieerd.
 - Geef duidelijk en realistisch aan wat u over het onderzoeksobject wilt weten en over welke periode.
 - Kies uw formulering zo dat helder is of uw vraag beschrijvend, verklarend, toetsend of actiegericht is.
- Bepalen van het type onderzoek
 - De vraagstelling is bepalend voor de keuze van het type onderzoek. Het onderzoeksbureau zal in deze zijn expertise inbrengen. Maar het is goed om ook zelf de gedachten te bepalen. De meest voorkomende onderzoekstypen zijn: bureauonderzoek, kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek.
- Dataverzameling: onderzoeksaanpak
 - De methode van dataverzameling is afhankelijk van het gekozen onderzoekstype. Bij kwalitatief en kwantitatief onderzoek zult u ook nadenken over de keuze van de respondenten of het steekproefkader.

Veelal hebben dergelijke onderzoeken het karakter van een resultaatverplichting. Toch blijft het belangrijk dat de verdeling van taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot het onderzoek helder zijn omschreven.

4.2 Behorende bij fase 5: Werven, selecteren en contracteren

In het offerteverzoek of onderzoeksbriefing geeft u het onderzoeksbureau of de vakgroep de informatie die zij nodig hebben om een goed beargumenteerd voorstel voor de onderzoeksaanpak te kunnen maken en een realistische kostenraming (of als de kostenraming door opdrachtgever al is opgenomen, een begroting) op te stellen.

Een onderzoeksbriefing bestaat meestal uit de volgende onderdelen:

- Achtergronden van de opdracht;
- Doelstelling en vraagstelling;
- Ideeën over de onderzoeksaanpak;
- Beoogde planning en organisatie van de opdracht;
- Beschrijving van de procedure en gunningcriteria;
- Lijst met vragen die in de offerte moeten worden beantwoord;
- Datum waarop de offerte binnen moet zijn;
- Contactpersoon voor eventuele vragen.

Zonodig kunt u in een bijlage extra inhoudelijke achtergrondinformatie toevoegen

Van te voren dient u de gunningcriteria te bepalen. Die criteria hebben betrekking op de volgende vijf onderdelen: inhoudelijke uitwerking, onderzoeksmethoden, onderzoeksteam, organisatie/planning en begroting.

Voorbeelden van gunningcriteria zijn:

Inhoudelijke uitwerking:

- De uitwerking van de probleemstelling en de operationalisering van de onderzoeksvragen;

Onderzoeksmethoden:

- De wijze waarop de gegevens worden verzameld en een eventuele steekproef wordt getrokken;
- De wijze waarop het bureau de verzamelde gegevens zal analyseren;
- De wijze waarop bestaande prestatiegegevens en evaluaties worden gebruikt;

Onderzoeksteam:

- De deskundigheid van het bureau en de onderzoekers;

Organisatie/planning:

- De wijze waarop men (tussentijds) zal rapporteren;
- De wijze waarop de verzamelde data ter beschikking van de opdrachtgever komen;
- De planning van het onderzoek;
- De organisatie van het onderzoek (hoe zal het bureau het onderzoek gaan managen?);

Begroting:

- De kostenraming. Maakt deze inzichtelijk wat de kosten zijn van de verschillende fasen van het onderzoeksproces? Welke tarieven worden gehanteerd? Wat is het begrote aantal uren voor de verschillende onderzoekers? Hoe is de prijs-kwaliteitverhouding van het voorgestelde onderzoek als geheel en in vergelijking met andere aanbieders?

Bij ingewikkelde klussen met bijvoorbeeld een complexe context, een groot aantal belanghebbenden of een groot afbreukrisico is het evident om als

opdrachtgever veel tijd te steken in de interactie met de potentiële opdrachtnemer(s). Het is bij de selectie belangrijk om via bureaupresentaties in detail de uitgebrachte offerte gepresenteerd te krijgen en de aanpak, de gedachte rolverdeling opdrachtgever/opdrachtnemer en het verwachte resultaat te vernemen resp. informatieve vragen en/of opmerkingen n.a.v. de uitgebrachte offerte te bespreken.

U maakt met het onderzoeksbureau contractuele afspraken over:

- Vraagstelling;
- Onderzoeksopzet;
- Methode van dataverzameling;
- Respondentenkeuze of steekproefkader;
- Analysemethode van de gegevens;
- Wijze van (tussentijds) rapporteren;
- Planning van het onderzoek (doorlooptijd en mijlpalen);
- Organisatie van het onderzoek;
- Wijze van ter beschikking stellen van verzamelde data aan de opdrachtgever;
- Afspraken over vertrouwelijkheid, geheimhouding;
- Kosten.

4.3 Behorende bij fase 6: Uitvoeren van de opdracht

Vorbereiding

Wanneer het onderzoeksbureau is gecontracteerd, kunnen de voorbereidingen voor de uitvoering van het onderzoek beginnen. De opdrachtgever speelt in deze fase ook een actieve rol. De volgende zaken zijn (voor zover van toepassing en al niet in de offerte afgeregeld) aan de orde:

- Afspraken over communicatie en afstemming.
Benoem zowel bij het bureau als intern een contactpersoon en maak afspraken over het tijdstip van voortgangsoverleg.
- Definitief vaststellen van de onderzoeksopzet.
Neem de onderzoeksopzet zoals deze in de voorafgaande periode is opgesteld nauwkeurig met het bureau door en maak gedetailleerde afspraken over bijvoorbeeld aantallen respondenten, lengte van de vragenlijst etc. Een wijziging van de onderzoeksopzet behoeft de voorafgaande goedkeuring van de opdrachtgever.
- Plan van aanpak respondentenselectie.
Hier gaat het om keuze van de adressenbestanden, de wijze van benaderen van de respondenten en dergelijke.
- Vaststellen van de planning.
Maak met name afspraken over de kritische momenten.
- Vaststellen van de vragenlijst (kwantitatief onderzoek) of onderzoek-checklist (kwalitatief onderzoek).
Zorg dat u de vragenlijst / checklist ziet en beoordeel of hiermee de vraagstelling van het onderzoek zal worden beantwoord.

Hierbij kan het nuttig zijn ervoor te zorgen de begeleiding van het onderzoek neer te leggen bij een klankbordgroep, interne werkgroep, stuurgroep of een begeleidingscommissie (met leden die een inhoudelijke bijdrage kunnen leveren). Het secretariaat van een begeleidingscommissie kan bijvoorbeeld worden neergelegd bij het onderzoeksbureau.

Uitvoering

Bij deze fase van het onderzoek ligt de bal met name bij het onderzoeksbureau. Wel is het van belang de voortgang van het onderzoek nauwgezet te volgen.

Aandachtspunten zijn:

- Bij een literatuurstudie:
Komen er nog steeds nieuwe bronnen en verwijzingen naar boven, of verwijst alles naar al gevonden materiaal? Dan is verder onderzoek niet meer nodig. Komen er nieuwe aspecten aan het licht waarover ook literatuur moet worden gezocht?
- Bij kwantitatief onderzoek:
Is de vragenlijst getest voordat deze voor het echte onderzoek wordt ingezet? Hoe ontwikkelt de response zich? Vormt het een evenwichtige afspiegeling van de onderzoekspopulatie en is de response ook hoog genoeg?
- Bij kwalitatief onderzoek:
Is de variëteit van de respondenten voldoende om 'rijke resultaten' te bereiken? Worden de gesprekken op een goede manier gevoerd; leveren de gesprekken de bedoelde informatie op (deze vraag is vooral van belang bij het meekijken naar single-interviews of groepsgesprekken)? Aandachtspunt hierbij is, wat de meerwaarde is van de gesprekken die gevoerd worden.
- Algemeen
Plan voortgangsgesprekken in. Vraag om tussentijdse producten. Houdt het bureau zich aan de tijdsplanning van het onderzoek? Kortom: houdt de vinger aan de pols!

Analyse en rapportage

Deze fase is er op gericht om tot het onderzoeksrapport te komen. U dient er op toe te zien dat u een onderzoeksrapport krijgt waarmee u uit de voeten kunt. Dit wordt gewaarborgd door de volgende werkwijzen te volgen:

- Bespreek het analyseschema dat het bureau opstelt
In het analyseschema wordt aangegeven op welke manier de resultaten met elkaar samenhangen en tot welke conclusies dit leidt.
- Geef het onderzoeksbureau duidelijke richtlijnen mee.
Bijvoorbeeld over de lengte van het rapport, het al of niet opnemen van citaten en dergelijke.
- Vraag om een inhoudsopgave en een eerste hoofdstuk van het rapport.
Hiermee krijgt u een beeld van de structuur van het rapport en de schrijfstijl.

In het algemeen gelden de volgende eisen voor een onderzoeksrapportage.

- Het rapport bevat een adequate, beknopte, leesvervangende (management)samenvatting;
- Het rapport bevat een beknopte onderzoeksverantwoording;
- Er is gebruik gemaakt van illustratieve grafieken, modellen en afbeeldingen;
- De tekst is toegankelijk (bevat zo min mogelijk jargon, heldere zinsbouw etc.);
- Het rapport is niet te dik (het werken met bijlagen kan behulpzaam zijn) en moet stevig gehecht zijn;
- Het rapport is intern consistent (doelstelling, vraagstelling, conclusies en aanbevelingen vormen een logisch geheel);

- Het rapport geeft heldere en compacte antwoorden op de onderzoeksvragen;
- Het rapport bevat inhoudelijke verwijzingen: een adequaat notenapparaat (bij voorkeur in de vorm van voetnoten).

Gebruik maken van de resultaten en bekendmaking

In deze laatste fase van het onderzoek gaat het om interpretatie van de resultaten voor het beleid en de verspreiding van de resultaten onder andere belangstellenden.

Enkele algemene tips voor de opdrachtgever

- Leg werkafspraken altijd vast. Maak zelf een afsprakenlijst na een bespreking of vraag het bureau dit te doen.
- Heb respect voor de professionaliteit van het onderzoeksbureau, maar blijf eigenwijs. Wees kritisch ten opzichte van voorstellen die door het onderzoeksbureau worden gedaan. Vraag u telkens af of de beantwoording van de onderzoeksvraag wel wordt gewaarborgd.
- Houdt u zelf ook aan de afspraken. De voortgang van het onderzoek kan ernstig worden gefrustreerd als de opdrachtgever bijvoorbeeld niet op tijd bestanden aanlevert.
- Bij kwalitatief onderzoek: zorg dat er (bij voorkeur redelijk aan het begin van het onderzoek) gelegenheid is om mee te kijken met een aantal gesprekken. Dan kunt u nog bijsturen als de gesprekken niet de juiste informatie lijken op te leveren.
- Wees actief betrokken bij het onderzoek. Een onderzoek dat na opdrachtverlening 'over de schutting' wordt gegooid bij het onderzoeksbureau levert zelden bruikbare resultaten op. Houd de leiding en stuur het bureau duidelijk aan op 'vriendelijke doch besliste wijze'.
- Waarborg dat de onderzoekers het onderzoek in onafhankelijkheid kunnen verrichten.

4.4 Behorende bij fase 7: Afronding en opdrachtelevaluatie

Streef ernaar dat een beleidsonderzoek (zij bijlage 1) openbaar wordt en in ieder geval geschikt is om openbaar gemaakt te worden. De opdrachtelevaluatie kan zich richten op onder meer de volgende zaken:

- Was de probleemstelling en de hieruit voortvloeiende vraagstelling duidelijk genoeg om richting te geven aan het onderzoeksproces?
- Heeft het onderzoek opgeleverd wat ermee werd beoogd?
- Zijn de resultaten ook in de praktijk bruikbaar?
- Is de gebruikte onderzoeksmethode geschikt gebleken voor de onderhavige vraagstelling?
- Heeft het onderzoek ons nog iets geleerd over de manier waarop de onderzoekspopulatie het beste benaderd kan worden (telefonisch, schriftelijk, per e-mail etc.)?
- Hoe is het interne afstemmingsproces verlopen? Waren de goede afdelingen/directies erbij betrokken?
- Was het geselecteerde onderzoeksbureau een geschikte partner voor de uitvoering van dit onderzoek? Wat waren de sterke en minder sterke kanten van het bureau?
- Wat waren de aandachtspunten voor de communicatie met het bureau?

5 MODULE ORGANISATIE - EN FORMATIEADVIES

Het betreft adviseurs die betrokken zijn bij organisatiewijzigingen en -veranderingen en bij de uitvoering van formatieadvies. Het gaat hier om inspanningscontracten (externe inhuur) maar, zoals bijv. vaak bij formatieadvies, ook om resultaatcontracten (uitbesteding).

5.1 Behorende bij fase 4: Opdracht- en offerteformulering

Organisatievraagstukken variëren in aard en reikwijdte. Zo kan het gaan om besturingsvraagstukken, structuurveranderingen of meer culturele vragen die betrekking hebben op de wijze van werken en samenwerken. Een organisatieadviseur kunt u dan ook om verschillende redenen inhuren. Afhankelijk hiervan zal ook de organisatieadviseur een andere rol vervullen.

Een adviseur op dit terrein kan te maken krijgen met de volgende rollen (zie bijlage 2). Deze rollen zijn desgewenst te combineren:

Expert (organisatorisch)	Managementadvies
	Formatieadvies
	Cultuuradvies
Procesadviseur (vaak met expertkennis)	Organisatieontwikkeling
	Cultuurverandering
	Strategie
	Verandertrajecten
Procesbegeleider	Training
	Coaching

- De adviseur als expert.
De aanpak van het vraagstuk vraagt specifieke deskundigheid die niet in de organisatie aanwezig is. Het gaat om de beantwoording van een inhoudelijke vraag waarvoor u de adviseur inhuurt. Hij/zij geeft u op basis van inhoudelijke expertise een advies. U vraagt de adviseur in zijn rol als expert.
- De adviseur als expert en procesbegeleider.
Het kan ook zijn dat u niet louter een inhoudelijk advies wilt, maar ook wilt dat betrokken medewerkers het advies accepteren. U verwacht dan van de organisatieadviseur naast inhoudelijke expertise, ook een procesmatige begeleiding, waarin betrokkenen participeren en bijdragen aan de oplossing.
- De adviseur als procesadviseur.
In situaties waarin u voor de opgave staat om culturele veranderingen door te voeren kunt u behoefte hebben aan een facilitator. Dit is iemand met wie u samen een proces inricht dat tot de gewenste veranderingen moet leiden.
- De adviseur als procesbegeleider.
Denk bijvoorbeeld ook aan situaties waarin u of een van uw medewerkers behoefte hebben om af en toe met een buitenstaander te reflecteren op het eigen functioneren. De adviseur vervult dan een rol als coach.

In de opdrachtformulering is het van belang (met het oog op de vereiste expertise, ervaring en competenties) te concretiseren en te benoemen welke rol van de opdrachtnemer wordt verwacht zodat het voor de marktpartijen duidelijk is welk profiel er wordt gezocht.

5.2 Behorende bij fase 5: Werven, selecteren en contracteren

De kwaliteit van de aan te trekken adviseur.

Het is belangrijk stil te staan bij de te hanteren selectiemethoden om de vereiste expertise, ervaring en competenties te verifiëren. Als tevoren bekend is welke rol van de opdrachtnemer wordt verwacht (zie bijlage 2) is het voor de marktpartijen duidelijk naar welk profiel er wordt gezocht. Intensieve communicatie over wensen, verwachtingen, criteria, aanpak en rollen is zeer wenselijk. Als de werkwijze te anoniem is met een beperkt (persoonlijk) contact in de offertefase, is het risico op uiteenlopende verwachtingen levensgroot aanwezig.

De account manager is vaak niet degene die ook daadwerkelijk de opdracht gaat uitvoeren. Maar u moet wel vertrouwen hebben in de professionaliteit van de adviseur die het traject gaat doen. Het kennismaken met en beoordelen van de adviseur die de opdracht gaat doen is in de meeste gevallen een must. Onderstaand is de noodzaak van een ontmoeting schematisch uiteengezet. Daarbij is als referentie gebruikt de vraag of de opdracht geen of veel weerstand oproept, of het probleem analytisch eenvoudig of complex is en of de opdracht wel of geen relationele kanten heeft.

Geen weerstand/niet relationeel/ Analytisch complex <i>Beperkte noodzaak fysieke ontmoetingen in het offerteproces</i>	Geen weerstand/niet relationeel Analytisch eenvoudig <i>Geen noodzaak fysieke ontmoetingen in het offerteproces</i>
Veel weerstand/relatieel Analytisch complex <i>Absolute noodzaak fysieke ontmoetingen in het offerteproces</i>	Veel weerstand/relatieel Analytisch eenvoudig <i>Absolute noodzaak fysieke ontmoetingen in het offerteproces</i>

Die selectiebeoordeling van de adviseur omvat ondermeer de volgende elementen:

- Blijk geven van professionalisering door vakkennis en verdieping, lidmaatschap van een beroepsvereniging, gebruik van intervisies, gebruik van klantevaluaties, etc.;
- Diversiteit van rollen die betrokkene kan bekleden/heeft bekleden
- Ervaring en toonzetting;
- Persoonlijke kenmerken van de adviseur, de competenties;
- Stijl van (samen)werken van de adviseur.

Het proces om tot de selectie van een adviseur te komen lijkt sterk op het selectieproces bij het aantrekken van personeel.

Contracteren

Aspecten waar u in een opdrachtverstrekking afspraken over kunt maken zijn:

- Vraagstelling;

- Doel van de opdracht (situatie, omschrijving van het probleem. oplossingsrichting);
- Te verwachten resultaten;
- Plan van aanpak met activiteiten en fasering;
- Benodigde informatie;
- Inzet van mensen en middelen zowel van de kant van de organisatie als van de kant van de organisatieadviseur. Besteed daarbij tevens aandacht aan de continuïteit van de inzet van uw medewerkers en die van de organisatieadviseur.
- Wederzijdse verwachtingen over rollen en taken;
- Werkwijze;
- Inrichting projectorganisatie;
- Afspraken over rapportage, tussentijds overleg en communicatie;
- Doorlooptijd en mijlpalen;
- Afspraken over vertrouwelijkheid, geheimhouding;
- Tarieven en kosten van de adviseur;
- Procedure bij wijziging van de opdracht.
- Procedure bij uitval van de organisatieadviseur.

Als het probleem nog niet helder is, kan het verstandig zijn om de opdracht in tweeën te splitsen, te beginnen met het verhelderen van de probleemstelling.

5.3 Behorende bij fase 6: Uitvoering van de opdracht

Voorwaarde voor kwaliteit is dat opdrachtgever en opdrachtnemer nauw samenwerken. Belangrijke ingrediënten zijn:

- heldere opdracht
- periodiek overleg en overleg op cruciale momenten
- duidelijke afspraken over rollen en wederzijdse verwachtingen
- goed samenspel en vertrouwen

Zeker bij complexe opdrachten in een complexe omgeving is het zaak als opdrachtgever in nauw contact te blijven staan met de organisatieadviseur en te zorgen voor een goede aansturing. Daarom:

- maak tijd vrij voor overleg en terugkoppeling. Wijs eventueel een gedelegeerd opdrachtgever aan.
- zorg dat de adviseur goed geïnformeerd is en op de hoogte van relevante ontwikkelingen.
- gebruik de opdracht als uitgangspunt voor voortgangsgesprekken. Stel zonodig de opdracht bij.
- zorg dat medewerkers die betrokken zijn bij de opdracht goed geïnformeerd zijn over doelstelling en aanpak.

Bijlage 1 Verklaring van gebruikte begrippen

Bij de Rijksoverheid:

Externe Inhuur:

Het uitvoeren van werkzaamheden in opdracht van een bij de rijksoverheid in dienst zijnde opdrachtgever, door een private organisatie met winstoogmerk, middels het tegen betaling inzetten van personele capaciteit en deskundigheid, waarop door de opdrachtgever mede gestuurd wordt.

Uitbesteding:

Is het sturen op resultaat of product. De aansturing van de medewerkers die het resultaat of product tot stand doen komen wordt uitgeoefend door de opdrachtnemer c.q. leverancier. De opdrachtnemer c.q. leverancier heeft een resultaatverplichting en is verantwoordelijk voor de geleverde kwaliteit. De werkzaamheden kunnen plaatsvinden ten kantore van de opdrachtgever of niet, afhankelijk van de aard van de opdracht.

Beleidsonderzoek:

Toegepast wetenschappelijk onderzoek ten behoeve van de ontwikkeling, besluitvorming, uitvoering en evaluatie van beleid. Dit onderzoek moet een bijdrage leveren aan 'evidence based' beleid. Veel beleidsonderzoek is uitbesteed onderzoek.

Beleidsadvies:

Advisering die wordt verricht ten behoeve van nieuw beleid, dan wel bijstelling van bestaand beleid (toekomstgericht). Beleidsadvies betreft ingeval van externe inhuur, de volgende vormen:

- Beleidsonderbouwend (intern te verrichten) onderzoek:
Onderzoek dat wordt verricht ten behoeve van nieuw beleid, dan wel bijstelling van bestaand beleid (toekomstgericht).
- Beleidsondersteuning:
Ondersteuning die wordt ingehuurd ten behoeve van nieuw beleid, bestaand beleid dan wel bijstelling van bestaand beleid (toekomstgericht). Bijvoorbeeld capaciteit ter begeleiding van workshops, brainstormsessies, 'expert-meetings' en dergelijke.
- Specifieke beleidsexpertise:
Specifieke beleidsexpertise of deskundigheid die wordt ingehuurd ten behoeve van nieuw beleid, bestaand beleid dan wel bijstelling van bestaand beleid (toekomstgericht).

Bijlage 2 Overzicht van de adviesrollen.

Een adviseur kan te maken krijgen met de volgende rollen:

Onderzoeker		Beleidsonderbouwend onderzoeker
		Diverse onderzoeken c.q. evaluaties
Procesbegeleider		Training
		Coaching
		Beleidsondersteuning (workshops, brainstormsessies, expert-meetings)
Procesadviseur (vaak met expertkennis)		Organisatieontwikkeling
		Cultuurverandering
		Strategie
		Verandertrajecten
Expert	Organisatorisch	Managementadvies
		Formatieadvies
		Cultuuradvies
	Inhoudelijk (specialistisch)	Beleidsadvies
		Specifieke beleidsexpertise
		Bouwadvies, milieuadvies etc

Kijkend naar verantwoordelijkheden is het advieswerk als volgt te onderscheiden:

Expertadvies.

De adviseur wordt gevraagd als inhoudsdeskundige (waarbij het vaak gaat om complexe kennisgebiedgerelateerde vraagstukken). De adviseur is verantwoordelijk voor de inhoud en de kwaliteit.

- Beleidsadvies is een vorm van expertadvies waarbij het onderwerp van advies de kerntaak van een departement is (specialist op beleidsinhoudelijk terrein). De adviseur is verantwoordelijk voor de inhoud en de kwaliteit.
- Evaluatie is een vorm van expertadvies met nadruk op vellen van een oordeel, het geven van een second opinion etc. De adviseur is een autoriteit. De adviseur is verantwoordelijk voor de inhoud, de kwaliteit en de procedure.

Expertadvies met processtappen.

De adviseur is deskundig op inhoudelijk gebied en heeft begeleidingsvaardigheden bij de implementatie van de processen (adviseur als regisseur). De adviseur is verantwoordelijk voor het eindadvies maar laat zich beïnvloeden door de bijdragen uit het cliëntstelsel.

Begeleiding.

Hier gaat het om ondersteunende bijdragen, het leiden van bijeenkomsten, de regie van een proces, de begeleiding van de uitvoering. Het cliëntstelsel is verantwoordelijk voor de inhoud en de uitkomst.

Bijlage 3 Clusters van evaluatiecriteria⁴

	<i>Formele criteria (formele afspraken en inrichting van de opdracht)*</i>
A1	De mate waarin de doelen worden bereikt.(1)
A2	De mate waarin een oplossing is gevonden voor het probleem.(4)
A3	De mate waarin deskundigheid van de kant van de opdrachtnemer is ingebracht.(5)
A4	De mate waarin vooraf gestelde taken worden uitgevoerd.(17)
A5	De mate waarin het cliëntstelsel participeert in de opdracht.(8)
A6	De mate waarin vereiste bronnen en middelen worden gebruikt.(18)
A7	De mate waarin een gegeven tijdpad is gevolgd.(11)
A8	De mate waarin een gegeven budget is gevolgd.(10)
	<i>Inhoudelijke criteria (wat men wil bereiken)*</i>
B1	De mate waarin er door het cliëntstelsel is geleerd.(7)
B2	De mate waarin het cliëntstelsel dicht bij een beslispunt is gebracht; de mate waarin belangen dicht bij elkaar zijn gebracht.(6)
B3	De mate waarin de samenwerking/sfeer/wij-gevoel is verbeterd; de mate waarin er een betere communicatie is.(12)
B4	De mate waarin het cliëntstelsel doeltreffende/efficiënter/planmatiger is gaan werken.(16)
B5	De mate waarin er in het cliëntstelsel beweging/energie/creativiteit/kaderverruiming tot stand is gebracht.(9)
	<i>Proces criteria (de wijze waarop aan de slag is gegaan)*</i>
C1	De mate waarin een specifieke methode is gebruikt.(19)
C2	De mate waarin gaandeweg de aanpak wordt ontwikkeld.(13)
C3	De mate waarin opdrachtnemer en cliëntstelsel gelijkwaardig zijn.(15)
C4	De mate waarin de opdrachtnemer het cliëntstelsel concrete aanwijzingen geeft over wat moet gebeuren.(14)
C5	De mate van frequente communicatie tussen opdrachtnemer en cliëntstelsel.(3)
C6	De mate van betrokkenheid van opdrachtnemer en cliëntstelsel bij het advieswerk.(2)

* Per criterium is tussen haken de algemene volgorde van belangrijkheid aangegeven. Bedacht moet worden dat de soort opdracht uiteindelijk bepalend is voor de belangrijkheid.

⁴ Kwaliteit van organisatie-advies bij de Rijksoverheid (van de Caluwé en Stoppelenburg)