



Praktijk Van Inkopen Professionele Adviesdiensten

"Slim Advies Kopen"

Andre Lurvink, Gemeente Oost Gelre
Edwin Martherus, AdviseurMakelaar BV



Agenda

- Uw inleiders
- Professionele adviesdiensten
- Issues Inkopen Adviesdiensten
- Raamcontract Adviesdiensten
- Slim Advies Kopen (Do's en Don'ts)
- Plaatsing personeel en inhuur derden
- Aanbesteden Adviesdiensten
- Aandachtspunten Perceelsindeling
- Selectie- & Gunningcriteria
- Praktijkcase aanbesteden

Bijlagen:

1. De 25 vragen van...
2. Artikel Deal! Selectie van advies



Uw Inleiders



Naam:

Edwin Martherus Msc Bc (1966)

Functie:

Directeur AdviseurMakelaar® BV

Professionele ervaring:

- Sinds 2 jaar "matchmaker" in professionele adviesdienstverlening
- Ruim 8 jaar overheidservaring in diverse interim, staf en lijnmanagement functies
- Ruim 10 jaar advieservaring vanuit Aon, Andersen/Deloitte en KPMG
- Vele adviesopdrachten geleid op het gebied van o.a. strategisch, proces& organisatie, financieel management en projectmanagement
- Ervaring binnen zowel de overheid als het bedrijfsleven
- Lid Nevi CPD

Contactgegevens:

- Email: info@adviseurmakelaar.nl
- Mobiel: +31 (0)6 23369331
- Website: www.adviseurmakelaar.nl



Naam:

Andre Lurvink (1965)

Functie:

Inkoopcoördinator
Gemeente Oost Gelre

Professionele ervaring:

- Ruim 15 jaar inkoopervaring in het bedrijfsleven, waarvan 4 jaar als strategisch inkoper bij Ericsson
- Ruim 7 jaar overheidservaring als inkoopadviseur
- (Europese) aanbestedingen begeleid o.a. repro, facilitair, ICT, brandweer, werken, onderhoudscontracten, etc.
- Ervaring met het inrichten van gemeentelijke inkooporganisaties
- Ervaring met inkoop Samenwerkingsverbanden
- Lid Nevi CPD

Contactgegevens:

- Email: a.lurvink@oostgelre.nl
- Mobiel: +31 (0)6 51749537
- Website: www.oostgelre.nl



Professionele Adviesdiensten

Enige cijfers en kenmerken

- In Nederland wordt naar schatting voor 45 tot 60 miljard ingekocht aan professionele adviesdiensten en stijgt nog steeds.
- De totale overheid neemt hiervan het grootste deel, circa 1/3, voor haar rekening. Door de financiële instellingen kort op de voet gevolgd.
- 6 tot 8 % van totale jaarlijkse uitgaven/omzet van de overheid wordt besteed aan het inhuren van professionele adviesdiensten. In de praktijk komen we (semi) overheden tegen die de helft of minder inkopen en overheden die meer dan het dubbele besteden.
- Jaarlijks is er een enorme fluctuatie in de omvang en soort ingehuurd advies hetgeen kan oplopen tot vele honderden procenten.
- Meer dan 110.000 aanbieders (600.000 professionals) van kennisdiensten in Nederland (2006) en de verwachting circa 150.000 aanbieders (800.000 professionals) in 2010.



Professionele Adviesdiensten

Definitie

Het meest veelzeggende bij de definitie van professionele adviesdienstverlening is het benoemen van bedrijven en branches die hieronder worden verstaan (CBS):

- Juridisch advies;
- Financieel-, accountants- en fiscaal advies;
- Organisatie- en economische advies en onderzoek;
- Ingenieurs- en architecten diensten (technisch ontwerp en advies);
- ICT-consultancy;
- Promotie- en reclame diensten;
- Research;
- Markt- en opinieonderzoek;
- Testen, bemiddelen en werven van (hoger) personeel;
- Arboadvies;
- Bedrijfsopleiding en training;
- Interim management/detachering voor hoger personeel;



Issues Inkopen Adviesdiensten I

Algemeen:

- Verbeteren toegevoegde waarde adviesbureaus en rendement advies
- Prijs/kwaliteit verhouding ver onder de maat
- Verschil strategisch advies, oplossingen en slimme handjes (commodity)
- Creëren "level playing field" ook voor MKB
- Ontbreken van geschikte inkoopmethode voor inhuren adviseurs
- Inhoudelijke kennis en/of ervaring van adviesbehoefte bij inkoop
- Professionalisering, rol en positie Inkoop
- Integriteit bij selectie en gunning gewaarborgd (vriendjes)
- Gebrekkig dossierbeheer
- Inefficiënties in inkoopproces (opnieuw het wiel uit vinden)
- Interne samenwerking tussen inkoper, budgethouder en opdrachtgever
- Beschikbaarheid voldoende tijd en capaciteit opdrachtgever en inkoper
- Kwaliteit, tevredenheid en toegevoegde waarde adviseur
- Grote invloed van adviesbureaus



Issues Inkopen Adviesdiensten II

Raamcontracten:

- Inzicht krijgen in de adviesmarkt
- Wel of geen voorselectie toepassen
- Inzet en evalueren van raamcontracten (incl. definiëren van percelen) door Inkoop
- Te snel en te makkelijk geld uitgeven door budgethouder (stijgende uitgaven)
- Scheiding en opstellen juiste selectie- en gunningcriteria voor inkopen adviesdiensten
- Wijze beoordelen aangeboden offertes
- Mismatch tussen de persoon die raamcontract heeft verkocht en de personen die daadwerkelijk gaan leveren
- Onvoldoende contractmanagement

Specifieke opdracht/bestelling:

- Bepalen verwacht of reëel budget voor een adviesopdracht?
- Opstellen long en short list
- Helderheid adviesbehoefte of adviesvraag opdrachtgever en "challenge" door Inkoop
- Te hoge of te lage prijs
- Implementeerbaarheid van het advies
- Regie blijven voeren



Raamcontract Adviesdiensten

Algemeen

- In raamovereenkomst voor adviesdiensten wordt vastgelegd:
 - De soorten adviesdiensten en percelen
 - Voorwaarden
 - Tarieven e.d.
 - De eventuele (staffel)korting
- Een overeenkomst tussen een of meer aanbestedende diensten en een of meer (minimaal 3) opdrachtnemers.
- Ingeval van 1 aanbieder moet gebruik worden gemaakt van het raamcontract. In geval van drie of meer ontstaat er een soort mini competitie
- Geen juridische binding (intentie). Pas na bestellen op basis van inkooporde wordt een verplichting aangegaan.
- Zijn gebaseerd op basis van gunningcriteria. Na sluiten alleen nog selectie op basis van gunningcriteria.
- Looptijd \leq 4 jaar



Raamcontract Adviesdiensten

Kansen & bedreigingen

Mogelijke kansen:

- Gemak, snelheid en eenvoud inhuren externen
- Reductie administratieve lasten voor aanbieders
- Aangaan duurzame relatie of samenwerking
- Vergroten concurrentie en marktwerking
- Kan leiden tot een lagere totale prijs voor externe inhuur (niet per definitie)
- Geschikt voor handjes en (standaard) adviesoplossingen
- Alleen geschikt voor zich herhalende of vergelijkbare soorten van advies
- Maakt het normconform (EU) aanbestedingsregels werken eenvoudiger
- Betere aanbieders aan boord en hogere kwaliteit gegeven advies
- Waarborgen integriteit

Mogelijke bedreigingen:

- Neiging selectie of gunning op prijs of reputatie en niet op kwaliteit
- Te grote of te kleine percelen
- Vermenging selectie en gunningcriteria
- Te beperkt aantal aanbieders overhouden
- Drempelverlagende werking voor externe inhuur leidt tot kostenverhoging
- Verkeerde adviseurs krijgen bij afroep
- minder geschikt voor strategisch of eenmalig advies op maat
- Het inhuren van externe adviseurs is zeker niet afgerond en begint nu pas



Raamcontract Adviesdiensten

Organisatorische voorbereiding

- Weerstand bij opdrachtgevers of budgethouders (*"We bepalen zelf wel wie we inhuren"*).
- Geen heldere businesscase voor inzetten raamcontracten voor professionele adviesdiensten.
- Los moeten laten van de eigen "vriendjes" of persoonlijke voorkeuren (*"als mijn adviseur maar een raamcontract krijgt"*).
- Ontbreken, onvolledigheid en/of onbetrouwbaarheid van informatie over de omvang van de externe inhuur (*"Maar zoveel huren wij niet in dat het boven de EU aanbestedingsgrens komt"*).
- Hoge werkbelasting bij opstellen van meerdere raamcontracten en micro percelen voor adviesdiensten.
- Het spook dat Europees aanbesteden heet (*"Nu zijn we helemaal aan regels gebonden en mogen we niets meer"*).
- Rol en positie van de Inkoopfunctie (*"Kennen de adviesmarkt niet en hebben geen inhoudelijke affiniteit met ons probleem of behoefte"*)
- Risico van maverick buying (door onvoldoende draagvlak)



Slim Advies Kopen

Do's

- Zorg voor een heldere businesscase voor een raamcontract (swot-analyse): besparing kosten & uitgaven; gemak en snelheid van handelen; hogere tevredenheid & kwaliteit, normconform aanbesteden e.d.
- Goed nadenken over in- of uitbesteden adviesbehoefte of -vraag
- De juiste selectie van het adviesbureau alsmede een goede vraagstelling
- Maximaal betrekken van opdrachtgevers en budgethouders bij opstellen raamcontracten (geen inkoopfeestje)
- Zoek juiste balans tussen inhuren op basis van een raamcontract en separaat openbaar of onderhands aanbesteden voor een specifieke adviesvraag
- Zorg voor een procedure om klachten of conflicten tussen partijen te behandelen en op te lossen
- Blijf kritisch ten aanzien van aangeboden offertes binnen raamcontract en ga zo nodig naar een derde partij
- Zorg dat je een "smart buyer" bent of huur hiervoor een specialist in
- Manage verwachtingen over en weer tussen alle betrokkenen
- Kritischer opstellen richting behoeftesteller, budgethouder en adviesbureau
- Maak adviesbureaus z.s.m. bekend met eigen wijze van werken, begrippen e.d.
- Gebruik voorselectie bij EU aanbesteden voor adviesdiensten
- Overweeg toepassen erkenningsregeling (utiliteitsbedrijven)
- Gebruik altijd een minicompetitie binnen een raamcontract (3-5 spelers)
- Probeer een duurzame relatie aan te gaan (samenwerking en vertrouwen)
- Zorg voor voldoende contractmanagement en regie bij de uitvoering



Slim Advies Kopen

Dont's

- Rechtmatigheid en normconform EU aanbestedingsregels werken is niet de beste drijfveer om een organisatie te bewegen tot een raamcontract (wel stok achter de deur)
- Selecteer zeker niet (alleen) op uurtarief, reputatie of de bekende "click"
- Ga niet blind af op uurtarieven en wees scherp op compensatie van laag uurtarief door schrijven van meer uren inzetten van adviseurs met minder senioriteit
- Ga niet blind af op top lijstjes met de beste adviseurs (MT, Incompany e.d.)
- Ga ook niet blind af op ervaringen van collega's of uw netwerk, smaken verschillen
- Misbruik raamcontracten niet voor doeleinden waarvoor ze niet zijn gemaakt (advies inkopen onder raamcontract voor accountantscontrole)
- Gooi de deur niet dicht voor de kroonjuwelen of parels van de Nederlandse adviesmarkt
- Laat het adviesbureau niet leidend zijn in het definiëren van de niveaus van de in te zetten adviseurs (qua jaren) en de bijbehorende tarieven
- Het niet managen of (tussentijds) evalueren van raamcontracten (geleverde prestaties)
- Geen onderscheid maken in niveaus van advies (handjes, oplossingen of strategisch advies op maat)
- Geen onderscheid maken in het inhuren van vaardigheden of competenties versus inbrengen van specifiek ontbrekende kennis en expertise



Plaatsing Personeel & Inhuur Derden

Verschillende niveaus:

1. Arbeidscontract → Geef f

Geen juridische-,
wel feitelijke
gezagsverhouding →
• *Inspanningsverplichting*
• *Geen inhoudingsplicht*

2. Personeelsverschaffing
(2B-diensten)

Geen Inhoudingsplicht

3. Bedrijfsadvisering
(diensten)

Zowel juridische-,
als feitelijke
gezagsverhouding →
• *Inspanningsverplichting*
• *Inhoudingsplicht*



Aanbesteden Adviesdiensten

Verschillende adviesopdrachten die inhoudelijk soortgelijk zijn moeten als één opdracht gezien worden.

Bao artikel 9 lid 4: Een aanbestedende dienst onttrekt zich niet aan dit besluit door voorgenomen werken of voorgenomen aankopen ter verkrijging van bepaalde hoeveelheden leveringen of diensten te splitsen of bijzondere regels te gebruiken voor de berekening van de geraamde waarde van de overheidsopdrachten.

Welke adviesopdrachten zijn inhoudelijk soortgelijk





Aanbesteden Adviesdiensten

- Er is sprake van homogene diensten, dat wil zeggen diensten die eenzelfde doel beogen, of
- Er is sprake van functioneel samenhangende opdrachten, die als één Programma van Eisen worden gezien, of
- De diensten kunnen bij één leverancier worden afgenomen



Aanbesteden Adviesdiensten

Homogeniteit is bepalend voor:

1. Drempelwaardebepaling;
2. Perceelsindeling.



Professionele Adviesdiensten

Percelen o.b.v. Categorieën

71320000-7	Technische ontwerpdiensten
71321000-4	Technische ontwerpdiensten voor mechanische en elektrische installaties voor gebouwen
71321200-6	Ontwerpen van verwarmingssysteem
71321300-7	Adviesdiensten voor loodgieterswerk
71321400-8	Adviesdiensten voor ventilatie
71322000-1	Technische ontwerpen voor constructie van civieltechnische werken
71322200-3	Ontwerpen van pijpleidingen
71322300-4	Brugontwerpdiensten
71322400-5	Damontwerpdiensten
71322500-6	Technische ontwerpen van verkeersinstallaties
71323000-8	Technisch ontwerpen voor bedrijfsprocessen en -productie
71323100-9	Ontwerpen van elektriciteitssystemen
71323200-0	Ontwerpen van installaties
71325000-2	Ontwerpen van fundering
71327000-6	Ontwerpen van draagconstructies
71328000-3	Berekenen van draagconstructieontwerpen



Professionele Adviesdiensten

Definitie

Problemen bij het toepassen van de CPV code

CPV 2003:

74132000-3 = Uitvoeren van opiniepeiling

74131120-3 = Uitvoering van opiniepeiling

CPV 2007:

79320000-3 = Uitvoeren van opiniepeiling

79311200-9 = Diensten voor het uitvoeren van enquêtes



Professionele Adviesdiensten

Definitie

CPV 2003:

74500000-4 = Personeelsaanwerving en uitvoeren van personeelsdiensten.

74510000-7 = Plaatsing van personeel.

CPV 2007:

79600000-0(5) = Recruiteringsdiensten.

79610000-3(5) = Plaatsing van personeel.



Aandachtspunten Perceelsindeling

- Percelen afstemmen op zowel aard en omvang (“spend analyse”) ingehuurd advies in de afgelopen jaren alsmede de verwachte inhuur
- Percelen afstemmen op de kenmerken en aanbod vanuit de adviesmarkt (op basis van marktonderzoek)
- Maak de percelen niet te groot (bijvoorbeeld management & organisatie advies of ICT advies) maar zeker ook niet te smal (IT pakketselectie of AO/IC beschrijvingen)
- Zorg voor voldoende afname per perceel
- Aansluiten op algemeen geaccepteerde indelingen zoals de CPV-code of branche indeling CBS voor professionele adviesdiensten



Juiste Selectie- & Gunningcriteria

Selecteer aanbieder (adviesbureau) op met name:

- Kennis en ervaring van uw branche/organisatie;
- Kennis en ervaring van het specifieke adviesvak waar u behoefte aan heeft;
- Reputatie organisatie;
- Uurtarieven per onderscheiden adviesniveau;
- Omzet/aantal adviseurs;
- Kwaliteitsysteem & financiële gezondheid e.d.

Selecteer aanbieder (offerte) op met name:

- Visie op de adviesvraag;
- Concreetheid op te leveren resultaat;
- Creativiteit en eigen inbreng van kennis, ervaring en/of inzichten;
- Voorgesteld projectteam (kennis, ervaring en competenties);
- Plan van aanpak;
- Service, samenwerking en communicatie;
- Gedetailleerdheid van planning en budgettering e.d.

Deze criteria verschillen met die van "Werken" of "leveringen". De criteria zijn breed toepasbaar voor alle soorten adviesdiensten maar kunnen wel qua belang of weging van elkaar verschillen.



Praktijkcase Aanbesteden

Inkoop Adviesdiensten Gemeente Nevidam

- Perceel1: Overeenkomst met 1 leverancier voor de inhuur van inkoopprofessionals op interim basis met een concrete opdracht voor de inhuur van een strategische inkoper (ongeveer 3 dagen per week) voor de duur van ongeveer 2 jaar.
- Perceel 2: Overeenkomst met 3 leveranciers voor de levering van inkoopadviesdiensten op projectbasis ten behoeve van (Europese) aanbesteding.



Vraag

- Waar is gemeente Nevidam naar op zoek?
- Hoe zit het met de feitelijke gezagsverhouding voor beide percelen?
- Wat betekent dit voor deze aanbesteding?



Selectie

De gemeente Nevidam is op zoek naar:

1. 1 strategische inkoper op interim basis
2. Tactische inkopers op afroepbasis voor deelname aan projecten/trajecten

Welke selectiecriteria zou u in het eerste geval hanteren en welke in het tweede geval?



Selectiecriteria Nevidam

Gemeente Nevidam hanteert als voornaamste selectiecriteria:

Perceel 1:

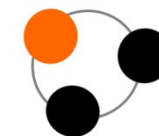
- Vakbekwaamheid. 3 referenties voor inzet van tactisch of strategisch inkoper uit de afgelopen 2 jaar. Waarvan ten minste 2 voor strategisch voor ten minste een half jaar.

Perceel 2:

- 3 referenties waarvan 1 voor een dienst, 1 voor een levering en 1 voor een werk. Inzet van projectondersteuning bij (Europese) aanbestedingen.

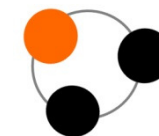
Beiden:

- Economisch en financiële draagkracht. Jaarlijkse omzet EUR 200.000 (excl. Btw) in de afgelopen 2 boekjaren (positieve winst). Aansprakelijkheidverzekering met een verzekerd bedrag van EUR 500.000.
- Inschrijving KvK e.d.



Selectiecriteria Nevidam

Wat vindt u van deze selectiecriteria?



Gunning

Welke gunningcriteria zou u hanteren voor perceel 1
respectievelijk 2?



Gunningscriteria Perceel 1 Nevidam

Prijs/uurtarief	30%	30 punten
CV	30%	30 punten
Persoonlijk gesprek	40%	40 punten



CV Perceel 1

CV's strategisch inkoper

- Inschrijver wordt gevraagd om maximaal 2 CV's van geschikte kandidaten bij te voegen volgens het format in bijlage 15. De CV's zullen worden beoordeeld op de mate waarin ze aansluiten bij het functieprofiel beschreven in hoofdstuk 3 .
- Per voorgestelde kandidaat komt de inschrijver tot een totaal beoordeling op basis van prijs en CV, waarbij de randvoorwaarde geldt dat de score op de CV minimaal voldoende moet zijn (= rapportcijfer 6, of minimaal 18 punten). Indien op de CV geen voldoende wordt gescoord dan wordt deze terzijde gelegd.
- In het format in bijlage 15 is aangegeven wat de waardefactoren zijn bij de verschillende onderdelen van het CV.



Persoonlijk Gesprek P1

Persoonlijk gesprek

- De drie kandidaten met de hoogste totaalscore zullen worden uitgenodigd voor een persoonlijk gesprek. In dit gesprek wordt aan de kandidaat gevraagd om een toelichting te geven op zijn/haar CV. Verder wordt beoordeeld of de kandidaat beschikt over voldoende kennis, didactische vermogens (adviseur, coach) en omgevings sensitiviteit.
- Indien geen van de drie kandidaten geschikt wordt bevonden of indien er voldoende twijfel bestaat over de geschiktheid, dan zullen de drie kandidaten met de daarna hoogste score worden uitgenodigd voor het persoonlijk gesprek. Dit betekent niet dat de eerste drie kandidaten automatisch niet meer in aanmerking komen voor de opdracht.
- Indien geen van de kandidaten een voldoende scoort voor het persoonlijk gesprek (rapportcijfer 6, of minimaal 18 punten) dan behoudt de gemeente zich het recht voor om de opdracht niet te gunnen.



Gunningscriteria Perceel 2 Nevidam

Prijs:

- Fixed price 20 punten
- G/G uurtarief +contactmoment 20 punten

Plan van Aanpak:

Beschikbaarheid	5 punten
Klantgerichtheid	5 punten
Werkoverdracht	15 punten
Klachtenafhandeling	5 punten
Kwaliteit adviseurs	10 punten
Standaarddocumenten	20 punten



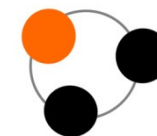
Prijs Perceel 2

- inschijver dient een fixed price op te geven voor het totaal van activiteiten in de selectiefase.
- inschrijver dient een uurtarief op te geven per functieniveau. Op basis hiervan wordt een gewogen gemiddeld tarief berekend, waarbij:
 - Junior tactisch inkoper (2x telt)
 - medior tactisch inkoper (4x telt)
 - senior tactisch inkoper (2x telt)
- inschrijver dient een vaste prijs op te geven voor een contactmoment (reistijd en reiskosten)



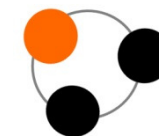
Gunningcriteria Nevidam

- Wat vindt u van de gehanteerde gunningcriteria?
- Wat vindt u er bijvoorbeeld van dat er om een Plan van Aanpak wordt gevraagd?



Vragen & Discussie





Bijlagen

“De 25 Vragen voor
Slim Advies Inkopen...”



**De 25 kritische vragen van AdviseurMakelaar
voor succesvolle inhuur (selectie & gunning)
professionele adviesdiensten:**

Beoordeling

	Beoordeling			
	1	2	3	4
	Moet beter		Kan niet beter	
1 Is de problematiek, behoefte en adviesvraag eenduidig en helder?				
Is het nut en de noodzaak van een externe adviseur goed vastgesteld				
2 (in- of uitbesteden)?				
Is volledig duidelijk wat door de opdrachtgever met het advies				
3 vervolgens wordt gedaan?				
Is het doel en de verwachtingen ten aanzien van het inschakelen van				
4 een adviseur helder en realistisch?				
Zijn de criteria voor het selecteren van het adviesbureau helder en				
5 objectief?				
Is de (potentiële) adviesbehoefte duidelijk overgedragen aan het				
6 adviesbureau (doel, scope, condities)?				
Is er een gedegen inzicht in de mogelijke adviesdienstverleners of				
7 aanbieders in de adviesmarkt?				
Heeft het adviesbureau voldoende kennis en ervaring (incl.				
8 referenties)?				
Ligt de verwachting van de opdrachtgever en de visie van het				
9 adviesbureau op de opdracht op 1 lijn?				
Is er een duidelijk belang van het adviesbureau of adviseur bij een				
10 goede relatie en opdracht?				
Zijn er eenduidige criteria opgesteld voor objectieve beoordeling van				
11 de offerte en het gunnen van de opdracht?				
Wordt er onderscheidt gemaakt in het soort advies dat benodigd is				
12 (handjes, oplossingen, strategisch)?				
Is het belang, de complexiteit en afbreukrisico's van het adviestraject				
13 helder voor iedereen?				
Is de adviseur of het adviesteam voldoende deskundig en ervaren				
14 (vakgebied en/of branche)?				
Is het op te leveren resultaat eenduidig vastgelegd binnen de hieraan				
15 gestelde condities of randvoorwaarden?				
Is de voorgestelde aanpak en werkwijze duidelijk en in voldoende				
16 detail uitgewerkt?				
Is het door de opdrachtgever beschikbaar gestelde tijdspad en budget				
17 realistisch?				
18 Is de adviseur voldoende objectiviteit, onafhankelijk en standvastig?				
Zijn de door de adviseur geraamde kosten uitgesplitst, begrijpelijk en				
19 helder?				
Is de wijze van samenwerking en communicatie tussen opdrachtgever				
20 en adviseur gewaarborgd?				
Is het adviesbureau flexibel, pro-actief en kan het tijdig inspelen op				
21 vragen, ontwikkelingen en veranderingen?				
Wordt er voorzien (qua opzet) in een adequate beheersing van het				
22 adviesproject door de adviseur (kwaliteit, budget, tijd)?				
Wordt er door de opdrachtgever zelf voldoende regie ingericht m.b.t.				
23 de uitvoering van het adviestraject?				
Wordt de haalbaarheid en implementeerbaarheid van het advies				
24 optimaal geborgd?				
Is voorzien in het door de adviseur overdragen van inzichten, kennis				
25 en ervaring aan de opdrachtgever?				

Totaal opgetelde punten (score):



Interpretatie puntenscore:

Dramatisch (35 of minder): De kans dat het adviestraject succesvol wordt afgerond binnen de gestelde condities is (zeer) klein. U loopt zelfs een grote kans dat het adviestraject vroegtijdig wordt gestaakt. U zult (zeer) ontevreden zijn! Ingrijpen is dringend noodzakelijk!

Niet succesvol (36 tot 60): De kans dat het adviestraject tot een goed einde wordt gebracht is onzeker. Het adviestraject wordt niet gerealiseerd binnen de gestelde condities en randvoorwaarden. U zult matig tevreden zijn over het adviestraject. Ingrijpen is gewenst!

Succesvol (61 tot 85): Het adviestraject zal de eindstreep (zeer waarschijnlijk) halen. Wellicht niet volledig binnen de gestelde condities en randvoorwaarden (qua kwaliteit, budget en tijd). U zult tevreden zijn over het adviestraject!

Succes verzekerd (meer dan 86): Succes van het adviestraject is verzekerd. Uw stoutste verwachtingen worden bewerkstelligd en kunnen zelfs worden overtroffen. U zult uitermate tevreden zijn!

Einde

*"Iedere organisatie krijgt het
adviesbureau en het advies die het
verdient"*