

RICHTLIJNEN
VOOR HET OMGAAN MET CONSULTANTS

REGERING VAN DE NEDERLANDSE ANTILLEN

18 oktober 1996

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING

1. INLEIDING		
1.1	Algemeen	
1.2	Waarom deze Richtlijnen?	1
1.3	Afbakening van het Beleidsterrein	1
1.4	Voor Wie zijn deze Richtlijnen bestemd?	2
		3
2. DE PROJECTCYCLUS		
2.1	Overzicht Projectcyclus	4
2.2	Algemene Principes	4
		4
3. INTERNE VOORBEREIDING		
3.1	Is Inzet van Consultants Gewenst?	6
3.2	Voorwaarden voor Inzet	7
3.3	Instellen Begeleidingscommissie	7
3.4	Veiligstellen van Financiering	8
		8
4. TERMS OF REFERENCE EN KOSTENRAMING		
4.1	Terms of Reference	10
4.2	De Kostenraming	11
		11
5. SELECTIE-PROCEDURES		
5.1	Keuze van Selectieprocedure	13
5.2	De A-Procedure	13
5.3	De B-Procedure	14
5.4	De C-Procedure	16
		18
		18
6. OFFERTES AANVRAGEN		
6.1	Inleiding	20
6.2	De Uitnodigingsbrief bij de A- en de B-Procedure	20
6.3	De Uitnodigingsbrief bij de C-Procedure	22
6.4	Informatieverschaffing aan Offerteerders	22
6.5	Ontvangst van Proposals	23
		24

7. OFFERTES BEOORDELEN

7.1	Inleiding	25
7.2	Vaste Beoordelingscriteria voor Technische Proposals	26
7.3	Het Beoordelingsproces bij de A-Procedure	27
7.4	Het Beoordelingsproces bij de B-Procedure	28
7.5	Het Beoordelingsproces bij de C-Procedure	29
7.6	Rapportering van de Begeleidingscommissie	29

8. ONDERHANDELEN MET CONSULTANTS

8.1	Principes	30
8.2	Vorbereiding van de Onderhandelingen	30
8.3	De Onderhandelingen Zelf	31

9. DE CONTRACTERING

9.1	Inleiding	32
9.2	Types van Contracten	32
9.3	De Contracteringsprocedure	34
9.4	De Opdrachtbrief bij output-opdrachten	35
9.5	De Opdrachtbrief bij produktie-opdrachten	36

10. BEWAKING VAN DE OPDRACHT

10.1	Algemeen	39
10.2	Bewaking van output-opdrachten	39
10.3	Bewaking van produktie-opdrachten	41
10.4	Wel of Geen Counterparts?	43

11. AFSLUITING EN EVALUATIE VAN DE OPDRACHT

11.1	Afsluiting van de Opdracht	44
11.2	De Eind-Evaluatie, Algemeen	44
11.3	De Eind-Evaluatie bij output-opdrachten	45
11.4	De Eind-Evaluatie bij produktie-opdrachten	46
11.5	Vervolgopdrachten	47

BIJLAGEN

1.	Twee Voorbeelden van ToR's
2.	Richtlijnen voor Dag-Tarieven voor Consultants
3.	Voorbeeld van Uitnodigingsbrief
4.	Voorbeeld van Beoordelingsformulier output-opdrachten
5.	Voorbeeld van Beoordelingsformulier produktie-opdrachten
6.	Voorbeeld van Declaratie-Schema
7.	Voorbeeld van ToR voor Project-Evaluatie

SAMENVATTING

De toenemende vraag naar extern advies en de voortdurende stijging van advieskosten zijn voor de Regering van de Nederlandse Antillen aanleiding geweest onderhavige richtlijnen op te laten stellen. Het Departement voor Ontwikkelingssamenwerking en het Departement van Financiën, welke de opdracht hiervoor hebben uitgevoerd, hebben zich daarbij gericht op zowel lokale adviesburo's, semi-lokale (waarvan de hoofdvestiging buiten de Antillen is gelegen) als buitenlandse adviesburo's. Deze richtlijnen zijn vooral bedoeld om de inzet en kwaliteit van consultancy te optimaliseren en de kosten hiervan zoveel mogelijk te beperken.

Onderhavige richtlijnen dienen te worden toegepast voor adviesopdrachten door de verschillende overheidsinstanties. Ze zijn in beginsel op de Landsoverheid gericht maar kunnen natuurlijk ook door andere (eilandelijke) overheden worden gebruikt.

Bij het proces van omgang met adviesopdrachten kunnen over het algemeen de volgende vier fasen worden onderscheiden:

1. De voorbereiding.
2. Het selectieproces.
3. De uitvoering (contractering en bewaking).
4. De evaluatie.

1. De voorbereiding

In alle gevallen dient te worden nagegaan wat precies het 'probleem' is wat opgelost dient te worden. Pas nadat dit helder is en duidelijk kan worden geformuleerd kan overwogen worden het probleem door een consultant te laten oplossen. In eerste instantie echter zal moeten worden nagegaan in hoeverre de organisatie zélf in staat is het gesignaleerde probleem op te lossen. Indien het daarvoor nodig is personeel op te leiden of zelfs aan te trekken dient dit in de (kosten-)afweging te worden meegenomen. Als dit alles niet tot de reële mogelijkheden behoort en er ook elders binnen de overheid niet voldoende kennis of vaardigheden voorhanden zijn, kan worden gekozen voor inschakeling van consultants. In dat geval zal er een zo goed mogelijke inschatting moeten worden gemaakt ten aanzien van het principe, dat de baten (van het inzetten van een consultant) de kosten te boven dienen te gaan.

Als eenmaal vaststaat dat het inschakelen van een adviseur noodzakelijk en kosten-effektief is, dient er een zo klein mogelijke begeleidingscommissie (max. 3 personen) te worden ingesteld die voor het verdere proces verantwoordelijk is.

De financiering van een advies-opdracht kan plaatsvinden middels de eigen begroting, suppletoir (in uitzonderlijke gevallen) en via ontwikkelingsfondsen van met name het KabNA en de Europese Unie. Voor de laatste mogelijkheid kan contact worden opgenomen met het Departement voor Ontwikkelingssamenwerking.

Elke opdracht dient gebaseerd te zijn op een deugdelijke Terms of Reference (ToR), die moet worden opgesteld vóórdat offertes worden opgevraagd. Het is het centrale document bij ieder consulting-proces; vanaf de aanvraag voor financiering tot en met de evaluatie van de verrichte advieswerkzaamheden. In de ToR wordt nauwkeurig beschreven wat het probleem is, wat het doel is van de opdracht en welke eisen daarbij worden

gesteld aan de consultant.

Parallel aan het proces van het opstellen van een ToR dient er tevens een inschatting te worden gemaakt van de kosten van het projekt. Deze kostenraming kan worden gebruikt voor budgetteringsdoeleinden, het rondkrijgen van de financiering en het beoordelen van de offertes.

2. Het selectieproces.

Voor de selectie van consultants wordt uitgegaan van drie procedures waarbij onderscheid wordt gemaakt op basis van de hoogte van de geraamde advieskosten:

de A-procedure: meer dan NAf 60.000; hier dienen minimaal drie en maximaal vijf offertes te worden verkregen. Bij het proces van selectie en contractering wordt gewerkt met het zgn. twee-enveloppen systeem voor het financiële- en het technische deel.

De B-procedure: tussen NAf 30.000 en NAf 60.000; in afwijking van de A-procedure hoeft hierbij niet te worden gewerkt met het twee-enveloppen systeem waardoor enige tijd kan worden bespaard. Voorwaarde daarbij is wel dat er een hoge mate van zekerheid dient te bestaan omtrent de betrouwbaarheid van de reeds gemaakte kostenraming.

De C-procedure: minder dan NAf 30.000; in dit geval kunnen opdrachten onderhands worden verstrekt mits hiervoor een duidelijke reden is, de kostenraming betrouwbaar is en er zekerheid bestaat dat de voorgestelde consultant geschikt is voor de opdracht en deze tegen een redelijke prijs kan uitvoeren.

In de richtlijnen wordt uitvoerig beschreven uit welke stappen de verschillende procedures bestaan.

Offertes of 'proposals' worden aangevraagd middels een uitnodigingsbrief of 'request for proposal' waarin ondermeer staat vermeld wanneer en waar de offerte uiterlijk ingediend kan worden. Proposals moeten altijd uit twee delen bestaan: het 'technische' deel (de inhoud van het projekt) en het financiële deel (kosten, tarieven, betalingen). In de richtlijnen wordt voor de bovengenoemde drie selectieprocedures aangegeven welke elementen in de uitnodigingsbrief moeten zijn opgenomen.

De begeleidingscommissie dient er voor te zorgen dat de offerteeders allen van dezelfde ToR en bijbehorende informatie worden voorzien. In het geval van de A-procedure (twee-enveloppen systeem) is het i.v.m. het niet openen van de financiële enveloppe aan te bevelen proposals door een lid van de commissie in ontvangst te laten nemen of deze in een aparte bus te laten deponeren.

Bij het beoordelen van de offertes door de begeleidingscommissie wordt er altijd een onderscheid gemaakt tussen het technische- en het financiële deel, ook bij B- en C-procedures. De criteria voor de financiële proposals volgen onder meer uit de Richtlijnen voor dagtarieven voor consultants (opgenomen in bijlage 2) en de vigerende RVOI- en ARNA-regelingen. Afhankelijk van het aantal jaren professionele ervaring als consultant worden daarbij voor Antilliaanse consultants de volgende minimum en maximum dagtarieven gehanteerd (in NAf):

- junior consultants:	800 - 1000
- consultants:	900 - 1200
- senior consultants:	1100 - 1350

Via een eenvoudige formule kan een indicatief dagtarief per teamlid (consultant) worden vastgesteld. Bij de beoordeling van het financiële deel van de offerte dient deze te worden getoetst aan de ToR, de vooraf gemaakte kostenraming, de uitnodigingsbrief en de richtlijnen voor dag-tarieven. De bevindingen van de beoordeling dienen gebruikt te

worden bij de onderhandelingen met de consultant.

Bij de beoordeling van het technische deel van de offerte worden er weegfactoren voor de verschillende criteria gebruikt afhankelijk van de aard van de opdracht. Deze opdracht kan output-gericht zijn, waarbij het gaat om het voortbrengen van specifieke outputs, gewoonlijk in de vorm van een document of produktie-gericht (de produkten kunnen niet van tevoren worden vastgesteld, de werkzaamheden wel). Daar bij output-opdrachten de kosten en baten beter in kaart gebracht kunnen worden verdienen deze de voorkeur boven productie-opdrachten. De negen criteria welke worden gebruikt ter beoordeling van de kwaliteit van de technische offerte zijn ondergebracht in drie hoofdcriteria, te weten:

- de relevante kwaliteiten van het buro,
- de voorgestelde aanpak/benadering van de opdracht,
- de team samenstelling (of individu).

De bijlagen 4 en 5 bevatten voorbeelden van beoordelingsformulieren. Van belang is zich te realiseren dat de beschreven methodiek een hulpmiddel is waardoor een zo verantwoord en objectief mogelijke wijze van beoordelen mogelijk is.

De beoordeling door de begeleidingscommissie leidt tot een keuze van de offerteerder waarmee het eerst onderhandeld dient te worden. Onderhandelingen moeten ten alle tijde gevoerd worden, zowel over het technische- als het financiële deel; proposals zijn altijd voor verbetering vatbaar. De onderhandelingen dienen goed voorbereid te worden en kunnen meerdere besprekingen omvatten. De gemaakte afspraken dienen door de commissie schriftelijk te worden vastgelegd en door de consultant bij voorkeur te worden verwerkt in een aangepaste offerte.

3. De uitvoering (contractering en bewaking).

Nadat de onderhandelingen succesvol zijn afgesloten kan de opdracht worden verstrekt middels een contract: een opdrachtbrief en de daarbij behorende bescheiden zoals de ToR en de uiteindelijke offerte. Er worden daarbij twee typen contracten onderscheiden. Contracten voor output-opdrachten dienen altijd te worden aangegaan op basis van een vaste prijs waardoor de advieskosten dus precies van tevoren bekend zijn. Deklaraties en betalingen dienen gekoppeld te zijn aan het volbrengen van in de ToR gespecificeerde outputs.

Bij contracten voor productie-opdrachten ligt de nadruk op bepaalde werkzaamheden die verricht moeten worden. Betalingen zullen daarbij gekoppeld zijn aan tijdsperiodes en zullen plaatsvinden aan de hand van door de commissie goedgekeurde deklaraties gebaseerd op dag-tarieven en overige kosten. In het contract is een totale maximum (plafond-) prijs vastgelegd die niet mag worden overschreden.

In de richtlijnen zijn checklisten opgenomen die kunnen worden gebruikt voor het opstellen van de bepalingen die in de opdrachtbrief bij output-opdrachten en bij productie-opdrachten moeten worden opgenomen.

De bewaking en begeleiding van het adviesproces, welke formeel een taak is van de opdrachtgever, zal vaak worden gedelegeerd aan de begeleidingscommissie. Een goede begeleiding van de uitvoering is van groot belang voor het succesvol kunnen afronden van de opdracht. Een effectieve bewaking geschiedt aan de hand van een goede ToR en/of een goed contract waarin de doelstellingen en de outputs van het adviesproces helder zijn gespecificeerd. De 'bewaking' houdt in dat de uitvoering periodiek wordt gecontroleerd op drie onderdelen, te weten; geleverde kwaliteit, voortgang en werkelijk gemaakte kosten. De manier waarop deze worden bewaakt is sterk afhankelijk van het

type opdracht. De wijze waarop dit plaats vindt bij zowel output-opdrachten als produktie-opdrachten wordt uitvoerig weergegeven in de richtlijnen en wel aan de hand van de drie zojuist genoemde onderdelen kwaliteit, voortgang en kosten.

Bij produktie-opdrachten kan het overdragen van kennis aan de cliënt-organisatie via counterparts onderdeel vormen van de opdracht. Met het benoemen hiervan dient zorgvuldig te worden omgegaan. In verband met de hoge kosten en ter vermijding van teleurstelling dient de counterpart periode altijd van beperkte duur te zijn. Verder dient vooraf vastgelegd te worden welke verantwoordelijkheid de counterpart zal gaan dragen na afloop van de periode. Een derde voorwaarde is dat de counterpart zelf zich schriftelijk zal moeten verbinden tot deze counterpart rol. Als niet aan deze voorwaarden kan worden voldaan is het aan te bevelen geen counterpart aan te stellen.

Bij output-opdrachten zijn counterparts in feite niet aan de orde. Wel kunnen leden van de cliënt organisatie worden aangewezen die ter ondersteuning van de consultant als contactpunt en soms als assistent functioneren.

4. De evaluatie.

Elke consulting opdracht dient in principe na afloop geëvalueerd te worden. Over de organisatie van de eind-evaluatie dient al bij het opstellen van de ToR zorgvuldig te worden nagedacht. Kosten verbonden aan de eind-evaluatie dienen in de projekt-begroting te worden meegenomen. Bij elke eind-evaluatie kunnen de volgende elementen worden onderscheiden:

1. Beschrijving van het projekt vanaf het projekt-idee; doelstellingen, outputs, aanpak etc.;
2. De werkelijk geboekte resultaten versus de doelstellingen van het projekt;
3. Werkelijk geboekte resultaten versus de outputs van het projekt;
4. Opgetreden problemen, bottlenecks e.d.;
5. De oorzaken daarvan;
6. Conclusies; deze moeten betrekking hebben op doelstellingen en outputs/resultaten;
7. Geleerde lessen; welke lering kan getrokken worden uit het bovenstaande?
8. Aanbevelingen. Deze zullen altijd uiteenvallen in een aantal categorieën: de consultant zelf, de client-organisatie, aanbevelingen met betrekking tot de finale aanbevelingen van de consultant, andere betrokken partijen e.d.

Naast deze meer algemene opmerkingen dienen hieraan bij output- en bij produktie-opdrachten nog een aantal specifieke aandachtspunten te worden toegevoegd.

De meeste projekten vormen vaak een onderdeel van grotere processen. Veel projekten komen voort uit aanbevelingen van eerdere projekten. Tijdens het opstellen van de ToR moet derhalve al nagedacht worden over de vraag of de consultant op voorhand zal worden uitgesloten van een vervolgproject. Aanbevolen wordt om dit op voorhand in principe altijd te doen, tenzij er een hoge mate van zekerheid bestaat dat er geen conflict of interest zal ontstaan als afgezien wordt van deze regel of dit om praktische redenen niet mogelijk is.

Consultants die betrokken worden bij het definieren van projekten, zoals bijvoorbeeld bij het opstellen van een ToR voor een projekt of programma, dienen altijd van mededinging naar deze projecten te worden uitgesloten.

Ter voorkoming van een conflict of interest verdient het overigens sterke aanbeveling om lokale consultants nooit te betrekken bij de formulering van een ToR.

1. INLEIDING

1.1 Algemeen

Dit document presenteert richtlijnen inzake de inzet van externe consultants of adviseurs binnen de Landsoverheid.

Wat is een consultant? Een consultant is, voor wat betreft deze richtlijnen, een externe adviseur, die op formele en commerciële basis door een organisatie wordt gecontracteerd ivm. een specifiek probleem, of een groep van specifieke problemen, van die organisatie. De consultant analyseert het probleem en formuleert en adviseert oplossingen. De consultant kan bestaan uit een individu of een (consultancy-) buro. De meeste technische bijstanders vallen ook onder bovengenoemde omschrijving. Een adviseur die regelmatig op niet-formele of niet-commerciële basis een organisatie adviseert, valt niet binnen deze omschrijving. In het vervolg van dit document worden de termen consultant en (externe) adviseur door elkaar gebruikt.

In deze richtlijnen wordt verder een onderscheid gemaakt tussen lokale en buitenlandse consultants en consulting buro's, c.q. adviesburo's. Dit onderscheid is van belang bij het samenstellen van de "shortlist" en bij het vaststellen van dagtarieven voor consultants. Hier wordt later op terug gekomen.

Onder lokale adviesburo's worden verstaan rechtspersonen, die adviesdiensten/consultancy services aanbieden, en die opereren vanuit een vestiging op de Nederlandse Antillen.

Buro's zonder een vestiging op de Nederlandse Antillen zijn buitenlandse adviesburo's. Individuele consultants die niet gevestigd zijn op de Nederlandse Antillen zijn buitenlandse consultants. Individuele consultants, die niet van de Nederlandse Antillen afkomstig zijn, maar die gecontracteerd zijn door een lokaal adviesburo op niet-projectgebonden en full-time basis, worden als lokale consultants beschouwd. Zijn zulke consultants alléén gecontracteerd voor het specifieke project, dan dienen zij als buitenlandse consultants te worden beschouwd. De mate waarin een lokaal buro van een dergelijke consultant gebruik zal maken dient tevoren te worden overeengekomen.

Sommige lokale buro's opereren op basis van een formele samenwerkingsrelatie met een buro dat haar hoofdvestiging buiten de Nederlandse Antillen heeft. Andere (semi-)lokale buro's vormen onderdeel van een internationale groep van buro's, waarvan de hoofdvestiging zich buiten de Nederlandse Antillen bevindt (bijv. KPMG, Coopers & Lybrand etc.). Ook deze buro's zullen worden aangemerkt als lokale buro's, aangezien zij op de lokale markt actief zijn vanuit een lokale vestiging.

1.2 Waarom deze richtlijnen?

De achtergrond, waartegen dit document is ontwikkeld, is er één van een toenemende vraag naar extern advies enerzijds en een voortdurende stijging van de gelden die door de Overheid worden uitgegeven aan extern advies anderzijds. Hierbij wordt er tevens van verschillende zijden op aangedrongen om te komen tot een betere beheersing van de tarieven van

consultants, die in het verleden door verschillende overheidsorganen zijn geaccepteerd. Voorts bestaat de mogelijkheid dat, als gevolg van de huidige discussie over de kerntaken van de overheden, de omvang van de uitbesteding van werkzaamheden verder zal toenemen.

De toenemende vraag naar externe advisering wordt verder nog gevoed door ondermeer de lopende en geplande reorganisaties en veranderingen binnen het bestuursapparaat van het Land, die samenhangen met de organisatorische problemen van de overheid, en een trend naar specialisatie op een aantal vakgebieden, waarbij het voor de betreffende organisatie niet doelmatig is om alle specialisaties permanent in-huis te hebben.

Het aanbod speelt op deze toename van de vraag in, hetgeen ondermeer heeft geleid tot een groei van het aantal lokale consultants. Daarnaast speelde ook de ontstane verontrusting over de hoogte van bepaalde consultantstarieven een rol bij het tot stand komen van de wens om te komen tot betere richtlijnen t.a.v. de contractering van consultants.

De hier geformuleerde richtlijnen zijn op dit alles een reactie, en zijn ondermeer bedoeld om:

- de inzet van consultants binnen de Landsoverheid beter te reguleren;
- de inzet van consultants binnen de Landsoverheid zo doelmatig en doeltreffend mogelijk te maken;
- de kwaliteit van externe advisering te optimaliseren;
- de kosten van de externe advisering zo veel mogelijk te beperken;
- de overdracht van kennis daar waar mogelijk te bevorderen;
- overbodige afhankelijkheid van consultants te voorkomen.

1.3 Afbakening van het beleidsterrein

Deze richtlijnen hebben betrekking op de volgende terreinen van consultancy:

- a. Alle vormen van organisatie-advies werk, inclusief re-organisaties, het ontwikkelen van administratieve systemen en procedures, personeelssystemen, training programma's etc.;
- b. Alle vormen van studieopdrachten, zoals ontwikkelingsstudies, feasibility studies, marketing studies, strategische studies, planning-studies, het opstellen van project dossiers/ financieringsaanvragen etc.;
- c. Personele bijstand op HBO- en WO-nivo.

Deze richtlijnen hebben in de eerste plaats betrekking op de bovengenoemde terreinen (a, b en c). Deze richtlijnen zijn op de navolgende vormen van advieswerk gedeeltelijk van toepassing (Per onderdeel van de projectcyclus wordt hier nadere informatie over verschaft):

- d. Externe auditing;
- e. Ingenieurswerk, technische advisering (voor zover de RVOI-regeling niet van toepassing is);
- f. Architectuur-werk (voor zover de ARNA-regeling niet van toepassing is);
- g. De meeste vormen van juridische advisering (bv. bij contracten opstellen, onderhandelingen voeren e.d.).

Consultants dienen in principe altijd te offrenen op basis van dag-tarieven per teamlid voor mens-dagen per team-lid, niet op basis van uur-tarieven o.i.d. Deze richtlijnen zijn volledig op dit uitgangspunt gebaseerd.

Voor sommige ingenieurs- en architectuuropdrachten geldt een iets andere benadering, die geregeld is in respectievelijk de RVOI-regeling en de ARNA-regeling. Hierbij wordt de prijs van de opdracht berekend door gebruik te maken van correlaties, c.q. tabellen, die verbanden leggen tussen onderdelen van het werk binnen de opdracht en de begrote kosten van onderdelen van het uiteindelijke bouwwerk. Derhalve verloopt de beoordeling van de financiële offerte, en de onderhandelingen daarover, in zulke gevallen iets anders dan aangegeven is in deze richtlijnen. Voor het overige zijn deze richtlijnen echter op zulke opdrachten wel van toepassing.

1.4 Voor wie zijn deze richtlijnen bestemd?

Deze richtlijnen zijn bestemd voor intern gebruik door de Landsoverheid. Als zodanig zijn ze van toepassing op de Bestuurders van het Land en op alle overheidsorganisaties van het Land der Nederlandse Antillen. Daarnaast kunnen zij ook zonder aanpassingen geadopteerd en gehanteerd worden door de diverse Eilandsbesturen.

In dit document legt de Regering richtlijnen vast voor het omgaan door de overheid met consultants en met consultancy opdrachten c.q. adviesopdrachten, die zij wenst uit te geven. De verantwoordelijkheid voor het toepassen van deze richtlijnen ligt bij de ontvangende organisatie. In de praktijk betekent dit het hoofd van die ontvangende organisatie. Dit kan zijn een directeur van een departement, maar ook een bestuurder c.q. een Minister of een Staatssecretaris. De richtlijnen zijn ook van toepassing op adviesopdrachten die direct door de Raad van Ministers of individuele Ministers worden uitgegeven en waarbij geen andere overheidsorganisaties betrokken zijn.

Niet alle betrokken overheidsorganisaties zullen reeds vertrouwd zijn met de hier gepresenteerde richtlijnen. Ambtenaren die bij de uitgifte van advies-opdrachten en bij het toezicht daarop betrokken zullen zijn, zullen waar nodig een inleidende training ontvangen in het toepassen van deze richtlijnen. Echter, ook als zo'n training niet is ontvangen, blijven de betrokkenen verplicht deze richtlijnen te volgen. Zij kunnen hierbij ondersteuning zoeken van departementen die hier al wel vertrouwd mee zijn.

De Stichting Overheidsaccountantsbureau (OAB) zal zo mogelijk drie-jaarlijks de toepassing van deze richtlijnen binnen de Landsoverheid controleren en evalueren en hierover rapport uitbrengen aan de Raad van Ministers (RvM).

Overheidsorganen die consultant-opdrachten verstrekken dienen hierover jaarlijks te rapporteren, waarbij ook dient te worden aangegeven hoe met deze richtlijnen is gewerkt en wat daarbij de ervaringen zijn geweest.

2. DE PROJECTCYCLUS

2.1 Overzicht projectcyclus

Het proces van omgang, door de betreffende overheidsinstantie, met adviesopdrachten dient zich in het algemeen te voltrekken overeenkomstig de volgende indeling in fases:

1. Interne Voorbereiding

- a. Afwegen van de noodzaak tot het inzetten van een consultant
- b. Aanstellen van een interne begeleidingscommissie
- c. Opstellen van de Terms of Reference (ToR) voor de opdracht
- d. Opstellen van een kostenraming voor de opdracht
- e. Veiligstellen van de financiering voor de opdracht

2. Selectie

- a. Ontwikkelen van een shortlist van consultants, die zullen worden uitgenodigd voor het uitbrengen van proposals
- b. Opstellen en verzenden van de Uitnodigingsbrieven
- c. Evalueren van de ontvangen offertes/proposals
- d. Onderhandelen met consultants

3. Toezicht op Uitvoering

- a. Contractering, opdrachtverstrekking
- b. Opstarten van de opdracht
- c. Bewaking en begeleiding van de opdracht
- d. Afsluiting van de opdracht

4. Evaluatie

- a. Evaluatie van de opdracht

Op elk van deze stappen wordt in de navolgende paragrafen en hoofdstukken nader ingegaan.

2.2 Algemene principes

Aan de hier gepresenteerde richtlijnen liggen een aantal principes ten grondslag:

- Bij elke opdracht, klein of groot, dient een begeleidingscommissie te worden ingesteld (zie paragraaf 3.3) met voldoende kwaliteiten om het proces effectief te kunnen begeleiden.
- Elke opdracht, klein of groot, dient gebaseerd te zijn op een deugdelijke Terms of Reference (ToR), die moet worden opgesteld voordat offertes worden opgevraagd.
- Bij elke (voorgenomen) opdracht dient de opdrachtgever c.q. de begeleidingscommissie een deugdelijke kostenraming op te stellen voordat offertes worden opgevraagd.

- Selecteren van consultants dient in principe altijd te geschieden op concurrentie-basis (middels "competitive bidding"). Onderhandse aanbestedingen kunnen alleen bij uitzondering, alleen bij kleine opdrachten, en alleen onder zwaarwegende omstandigheden plaatsvinden. Hierbij dient het te gaan om het vinden van de beste consultant, die gecontracteerd wordt tegen een redelijke prijs. Het gaat dus niet om de laagste prijs, het gaat ook niet om het vinden van de beste kwaliteit/prijs verhouding. Afweging van "bids" op basis van prijs is nooit aan de orde.
- Offertes c.q. proposals dienen alleen schriftelijk aangevraagd te worden op basis van een uitgewerkte en schriftelijk vastgelegde ToR en een deugdelijke Uitnodigingsbrief. Telefonisch aanvragen van offertes zonder toezending van deze twee documenten is nooit toegestaan.
- Beoordeling van (het technische deel van) offertes/proposals dient plaats te vinden op basis van vaste beoordelingscriteria, die van te voren moeten zijn vastgelegd. Beoordeling van het financiële deel van offertes dient plaats te vinden op basis van de vooraf opgestelde kostenraming.
- Onderhandelen met offerteerders zal, als regel, in alle gevallen nodig zijn, zowel voor wat betreft het inhoudelijke ("technische") deel van de offerte als het financiële deel. Onderhandelingen dienen altijd zorgvuldig te worden voorbereid.
- Consultants die direct of indirect belangen hebben in of bij bedrijven die in aanmerking kunnen komen voor vervolgoopdrachten, dienen de opdrachtgever hierover in een vroeg stadium te informeren. De betreffende bedrijven dienen te worden uitgesloten van vervolgoopdrachten.
- Elke adviesopdracht dient in principe na afloop geëvalueerd te worden.

3. INTERNE VOORBEREIDING

Dit hoofdstuk heeft betrekking op de eerste fase van de project cyclus (zie par. 2.1). Op de stappen c) en d) van deze fase wordt meer in detail ingegaan in hoofdstuk 4.

3.1 Is inzet van consultants gewenst?

Inschakeling van een consultant moet altijd betrekking op het oplossen van een probleem. Dit probleem dient door de betrokken organisatie eerst helder te worden bepaald en geformuleerd, alvorens de vraag gesteld kan worden hoe het probleem het beste op te lossen. Alvorens een consultant binnen te halen dient zorgvuldig te worden bepaald of het werkelijke probleem wel van een zodanige aard is dat het door een consultant (hoe gekwalificeerd ook) opgelost kán worden.

In alle gevallen dient derhalve zorgvuldig te worden bepaald of het probleem en het oplossen daarvan niet valt onder de normale verantwoordelijkheid en bevoegdheden van het zittende management. In zulke gevallen dient uiteraard geen gebruik te worden gemaakt van betaalde adviseurs.

De mogelijkheid om een consultant in te schakelen bij het oplossen van een probleem binnen de organisatie, dient in alle voorkomende gevallen zorgvuldig te worden afgewogen vis-a-vis alternatieve mogelijkheden voor het oplossen van het probleem. Hierbij dient ook te worden bepaald wat de kosten en de andere voor- en nadelen zouden zijn van deze alternatieve oplossingsbenaderingen (bijv. personeelsleden vervangen, nieuw personeel aantrekken, horizontale taakverschuiving e.d.).

Het kan zijn dat het duidelijk is dat de kennis en/of vaardigheid, die nodig is voor het oplossen van het probleem, niet voorhanden is binnen de betrokken organisatie, maar dat deze wel elders binnen de overheid bestaat en ook beschikbaar is. In zo'n geval geldt als regel dat geen gebruik gemaakt mag worden van externe adviseurs. Als deze kennis elders binnen de overheid wel aanwezig is, maar niet beschikbaar is, dienen de redenen hiervoor te worden onderzocht en schriftelijk te worden vastgelegd door het management van de betrokken organisatie.

Er kunnen zich situaties voordoen waarbij de betreffende overheidsorganisatie wel zelf over de benodigde expertise beschikt, maar deze niet beschikbaar gesteld kan worden voor het betreffende project, omdat dit tot een onverantwoorde overbelasting van het individu of de organisatie zou leiden. In zo'n geval kan het gerechtvaardigd zijn om een consultant aan te trekken. Hierbij dient er echter voor gewaakt te worden dat dit niet leidt tot een lang voortdurende afhankelijkheid van de organisatie van derden.

Als uiteindelijk gekozen wordt voor inschakeling van een consultant, dienen de redenen hiervoor in alle gevallen schriftelijk te worden vastgelegd door het management.

De verantwoordelijkheid voor het proces van formulering van het probleem, afweging van oplossingsalternatieven, identificatie van redenen om tot inzet van consultants over te gaan

etc., ligt ten allen tijde bij het management van de betreffende overheidsorganisatie. Betrokkenheid van consultants bij dit proces dient altijd vermeden te worden.

3.2 Voorwaarden voor inzet

Tot voorbereiding van het inschakelen van consultants kan worden overgegaan als aan de volgende voorwaarden voldaan is:

- Het probleem is helder geanalyseerd en vastgelegd;
- De alternatieven voor het oplossen van het probleem zijn onderzocht en afgewogen;
- Het is vastgesteld dat het oplossen van het probleem niet onder de normale bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het management van de organisatie valt;
- De voor de oplossing noodzakelijke kennis of vaardigheid is duidelijk geïdentificeerd;
- Het is vastgesteld en schriftelijk vastgelegd dat deze kennis of vaardigheid niet binnen de eigen organisatie voor handen is en tevens niet elders binnen het overheidsapparaat beschikbaar is;
- De redenen voor inschakeling van een adviseur zijn helder schriftelijk vastgelegd;
- De kosten van de inzet van een adviseur zijn geschat. De opbrengsten van de inzet zijn eveneens globaal geschat. De opbrengsten van de inzet gaan, naar schatting, de kosten te boven.

Voor het inzetten van consultants geldt in alle gevallen, als principe, dat de baten daarvan de kosten te boven dienen te gaan. De kosten ervan kunnen van tevoren vrijwel altijd met een redelijke betrouwbaarheid worden ingeschat. De baten zijn soms moeilijker te schatten of te quantificeren. Toch dient hier in alle gevallen een poging toe te worden gedaan. Baten zijn vaak geen directe opbrengsten, maar kunnen ook bestaan uit het terugdringen van verliezen, verhoging van efficiency etc.

3.3 Instellen begeleidingscommissie

Nadat definitief bepaald is dat inschakeling van een adviseur noodzakelijk en kost-effectief is, dient een begeleidingscommissie (hierna voor het gemak te noemen de "cie") te worden geïnstalleerd, die verantwoordelijk wordt voor het proces van voorbereiding, selectie, onderhandelingen, toezicht en evaluatie.

Hierin dienen zitting te hebben:

- degene die verantwoordelijk is voor het departement of organisatie-onderdeel waarvoor het advieswerk dient te worden verricht;
- één of meer van zijn/haar medewerkers die bij het proces betrokken zullen zijn ("projectofficer(s)");
- eventueel een vertegenwoordiger van het Departement van Financien c.q. de Sector Interne Deskundige, als de kosten gedragen worden door middelen van buiten de eigen begroting, afhankelijk van de afspraken die hieromtrent gemaakt worden;
- eventueel een vertegenwoordiger van het Departement voor Ontwikkelings-samenwerking, als het in de bedoeling ligt om een donor om financiering te verzoeken.

In sommige gevallen kan een project een inter-departementaal karakter hebben. Dit zal bijv. het geval kunnen zijn wanneer bepaalde taken, in een aangepaste vorm, van het ene naar het andere departement worden overgedragen, of wanneer nieuwe taken moeten worden opgepakt waarbij meerdere departementen zijn betrokken. In zulke gevallen zullen er logischerwijs vertegenwoordigers van de verschillende betrokken departementen in de cie moeten worden opgenomen.

Het is in de praktijk in het geheel niet noodzakelijk om de begeleidingscommissie ook als begeleidingscommissie te betitelen. Het gaat niet om de titel. Waar het om gaat is dat er een kleine groep wordt aangewezen, die de gehele projectcyclus effectief kan begeleiden.

In alle gevallen valt het onder de verantwoordelijkheid van de persoon, die verantwoordelijk is voor de organisatie waarvoor het advieswerk dient te worden verricht, om er voor zorg te dragen dat de individuen, die in de cie worden benoemd, over de vereiste capaciteiten beschikken om het proces effectief te kunnen begeleiden op de wijze zoals aangegeven in dit document.

Aanbevolen wordt om de cie in alle gevallen zo klein mogelijk te houden. In de meeste gevallen kan en moet de cie beperkt blijven tot drie leden. In sommige gevallen zal een cie van twee leden (de directeur en een project-officer) voldoende kunnen zijn. Wel zal dan een (tijdelijk) minimum van drie leden vereist zijn voor het proces van beoordeling van de offertes.

Bij kleinere opdrachten, die gefinancierd kunnen worden binnen de bestaande begroting van de organisatie, zal er veelal geen noodzaak zijn om ook individuen uit andere overheidsorganisaties in de cie op te nemen.

3.4 Veiligstellen van financiering

De kwestie van de financiering van een voorgenomen advies-opdracht kan pas definitief aan de orde komen nádat de ToR, die de preciese doelstellingen, afbakening en omvang van de opdracht vastlegt, definitief is vastgesteld, én nadat een daarop gebaseerde kostenraming is opgesteld (zie hoofdstuk 4).

Financiering kan geschieden uit drie bronnen:

1. De bestaande begroting van de eigen organisatie.
2. Suppletoire middelen van de Landsoverheid.
3. Ontwikkelingshulpfondsen (KabNA, EU).

Of middelen beschikbaar zijn uit de bestaande begroting kan uiteraard direct door de directie van de betreffende organisatie bepaald worden.

Is dit niet het geval dan kan het betreffende hoofd in overleg treden met het Departement van Financien inzake mogelijkheid 2. Aanvragen om suppletoire middelen moeten in alle gevallen schriftelijk worden ingediend bij de Minister van Financien. Goedkeuring is vereist van de Raad van Ministers en van de Staten. Mogelijkheid 2 zal slechts in zeer uitzonderlijke gevallen benut kunnen worden.

Indien mogelijkheid 2 toch, ná overleg hierover met het Departement van Financien en de Minister van Financien, een reële mogelijkheid lijkt te zijn, dan dient een formele aanvraag voor financiering te worden opgesteld. Deze aanvraag dient te bestaan uit de volgende onderdelen:

1. Een probleembeschrijving, met een duidelijke afweging en onderbouwing van waarom de inzet van een consultant noodzakelijk wordt geacht (zie par. 3.1 en 3.2);
2. Een (concept) ToR voor de te verrichten werkzaamheden (zie hoofdstuk 4);
3. Een kostenraming (zie hoofdstuk 4);
4. Het verzoek om financiering zelve, met een specifiek voorstel voor de financieringswijze (begrotingspost).

Als gekozen wordt voor mogelijkheid 3, nl. om te onderzoeken of financiering uit ontwikkelingshulpfondsen mogelijk is, dient hierover in eerste instantie contact te worden opgenomen met het Departement voor Ontwikkelingssamenwerking (Depos) om één en ander voor te bespreken. Tijdens deze eerste bespreking kan dan een voorlopige keuze worden gemaakt tussen het KabNA-traject of het EU-traject.

Vervolgens dient, in beide gevallen, een formeel verzoek bij Depos te worden ingediend om financiële ondersteuning (door een donor) bij de uitvoering van het geïdentificeerde project. Als gekozen wordt voor het KabNA-traject, dan is de derde stap het invullen van het zogenaamde PIF-formulier (PIF = Project Identificatie Formulier), een basis-document, waarin alle hoofdelementen van het project worden vastgelegd. De inhoud van dit formulier dient met Depos te worden besproken, waarna het door Depos bij KabNA wordt ingediend.

De belangrijkste functie van het PIF-formulier is om op korte termijn een reactie van KabNA te verkrijgen inzake haar interesse in financiering van het project. Een definitieve goedkeuring volgt echter pas in een later stadium na indiening van een volledig project dossier. Verdere details over deze procedures vallen buiten het bestek van deze richtlijnen. Meer informatie kan verkregen worden van Depos zelf.

In de eerste bespreking zal Depos een indicatie kunnen geven t.a.v. de mogelijkheid van het uitproberen van het EU-traject. EU-financiering van projecten vindt plaats binnen het kader van het meerjarig "National Indicative Programme". Als het project past binnen het kader van dit programma, is er een mogelijkheid voor EU-financiering. Als er een reële kans op EU-financiering lijkt te bestaan, dient er vervolgens in overleg met Depos een duidelijke projectbeschrijving te worden opgesteld. Hierbij kan in het eerste stadium eventueel hetzelfde PIF-formulier worden gebruikt. Verder dient er in zo'n geval ook een formeel verzoek om financiële ondersteuning door de EU bij Depos te worden ingediend. Vervolgens dient er ook een ToR, in EU-format, te worden opgesteld. Deze ToR dient aan specifieke EU-eisen te voldoen. De bespreking hiervan valt buiten het bestek van dit document. Meer informatie inzake EU-procedures in dit verband kan verkregen worden van Depos zelf. Hierbij zij opgemerkt dat de EU specifieke procedures kent voor alle fases van de project cyclus, dus ook voor selectie van consultants, beoordeling van proposals etc..

4. TERMS OF REFERENCE EN KOSTENRAMING

4.1 Terms of Reference

Het centrale document voor ieder afzonderlijk consulting-proces, vanaf de aanvraag om financiering tot en met de evaluatie van de verrichte advieswerkzaamheden, is de Terms of Reference (ToR). De ToR is bedoeld voor een aantal verschillende partijen: de client-organisatie, DepFin / Depos, de financier (b.v. KabNA), de consultants die om een offerte zullen worden verzocht, de opdrachtgever (meestal dezelfde als de client-organisatie, maar niet altijd), de consultants die het werk gaan doen, hun counterparts, en de organisatie die na afloop van de opdracht de resultaten hiervan evalueert.

In de ToR dient te worden aangegeven:

- Wat het probleem is, waarvoor een oplossing wordt gezocht;
- De voorgeschiedenis en achtergronden van het probleem;
- Beschrijving van het beleid (van de overheid c.q. overheden) t.a.v. het terrein c.q. de sector waarbinnen het probleem zich bevindt;
- Wat de doelen zijn die door de opdracht bereikt moeten worden (uiteraard samenhangend met de oplossing van het probleem);
- De vereiste concrete en preciese resultaten ("outputs") van de opdracht, de specificaties voor deze vereiste outputs/resultaten;
- Wat de werkzaamheden zijn, die daartoe door de externe consultant dienen te worden verricht;
- De vereiste inputs van het advies-buro voor de opdracht: team-samenstelling, eisen te stellen aan elk team-lid/elk type van consultant, taakverdeling binnen het team, maximum aantal mens-dagen per type consultant;
- De vereiste inputs voor de opdracht van de client-organisatie: kantoorruimte, kantoor supplies, inzet van medewerk(st)ers ter ondersteuning, eisen te stellen aan de manier waarop de organisatie dient samen te werken met de consultant (indien van toepassing);
- Werkplanning en doorlooptijd van de opdracht en van de fasen daarbinnen, tijdsmomenten waarop (concept) rapporten/outputs dienen te worden ingediend e.d.
- De wijze waarop de consultant contact dient te onderhouden met de opdrachtgever of een vertegenwoordiger daarvan; wijze van en procedures voor toezicht, controle e.d.
- Contractvorm, betalingswijze, declaratie- en betalingsschema (in percentages) met daarbij behorende voorwaarden;
- Wijze van evalueren van de opdracht na afloop hiervan;
- Referenties: een lijst van documenten/rapporten die van belang zijn bij het formuleren van offertes, c.q. op enigerlei wijze samenhangen met het onderhavige probleem.

Daarnaast dient bij projecten die als doel hebben vervolgprojecten te identificeren, vermeld te worden of de externe adviseur van mededinging naar zulke vervolgprojecten zal worden uitgesloten.

Bij ingenieurs- en architect-opdrachten (rubrieken e. en f., paragraaf 1.3) is het belangrijkste

element van de ToR het Programma van Eisen voor de betreffende constructie of het bouwwerk. In tegenstelling met de andere vormen van opdrachten, dient hierbij wel een op m2-prijzen gebaseerde begroting voor de uitvoering te worden vermeld. De consultant dient zijn offerte dan te baseren op deze gegevens en de standaardhonorarium-regelingen ARNA c.q. RVOI. Indien het opstellen van een Programma van Eisen aan een consultant wordt opgedragen, dient de ToR tenminste de m2-prijzen te noemen waar vanuit dient te worden gegaan.

De ToR dient in alle gevallen zo precies en exact mogelijk te worden geformuleerd, zodat deze mede een basis kan vormen voor het beoordelen van de kwaliteit van offertes en het beoordelen van de prestaties van de consultant bij de uitvoering van het werk. De kwaliteit van de offertes (en de daaropvolgende adviesverlening) zal altijd mede-afhankelijk zijn van de kwaliteit van de betreffende ToR.

Voor wat betreft het aantal mens-dagen per teamlid dienen alleen de maxima aangegeven te worden (die "beschikbaar" zullen staan aan het teamlid), dus geen "ranges". Formuleringen als "het aantal mens-dagen wordt geschat op ..." dienen vermeden te worden.

Bij opdrachten zoals genoemd onder 1.3 e. en f. gaat het bij het bepalen van het aantal mens-dagen niet zozeer om de honorarium-grondslag, maar meer om het verkrijgen van een basis voor het beoordelen van de offertes en te vertalen in planning.

Om de benodigde mens-dagen per teamlid op redelijke wijze te kunnen inschatten is een aanzienlijke ervaring vereist. Desgevraagd kan Depos c.q. de SID bij het maken van schattingen van aantallen mens-dagen, en bij de formulering van andere elementen in de ToR, assistentie verschaffen.

Bij projecten waarbij het de bedoeling is om financiering uit ontwikkelingshulpfondsen te zoeken dient door de cie bij de formulering van de ToR in elk geval samengewerkt te worden met Depos. De preciese vereisten die gelden voor ToRs voor studies die gefinancierd worden door de EU wijken iets af van het hierboven gestelde. Eén verschil wordt gevormd door de eis dat in de ToR een aparte paragraaf wordt opgenomen over de "Issues to be studied". In de bovenvermelde indeling dienen deze "issues" aan de orde te komen in de paragrafen "Outputs" en "Te verrichten werkzaamheden".

Verder komen in dit gehele document zaken aan de orde die in de ToR moeten worden vastgelegd. Om een volledig beeld te krijgen verdient het aanbeveling om dit gehele document door te lezen.

In bijlage 1 zijn twee voorbeelden opgenomen van ToRs. Het tweede voorbeeld betreft een studie die door de EU zal worden gefinancierd. Vanwege de bijzondere aanleiding voor deze studie is deze ToR erg uitgebreid. Afhankelijk van de aanleiding voor een opdracht, c.q. de complexiteit van het betreffende probleem, kan een ToR meer of minder omvangrijk zijn.

4.2 De Kostenraming

Ten tijde van het opstellen van de ToR dient tevens een raming te worden gemaakt van de totale kosten van het project. De raming dient voor doeleinden van budgettering, opstellen van

het financieringsverzoek, en de beoordeling van de offertes (zie hoofdstuk 7). Toetsing van de raming vormt onderdeel van de toetsing van de aanvraag door het Departement van Financien (bij financiering middels suppletoire middelen) of Depos (bij ontwikkelingshulpfondsen).

Bij ontwikkelingshulpprojecten kan Depos bij het opstellen van de kostenraming assistentie verlenen. Vrijwel onder geen enkele omstandigheid kan deze taak worden opgedragen aan een externe consultant. Met het geraamde bedrag dient vertrouwelijk te worden omgegaan. Het dient niet aan externe consultants bekend te worden gemaakt.

De raming dient te zijn opgebouwd uit:

- reële schattingen van het maximaal aantal mens-dagen per team-lid, dat voor het uitvoeren van het werk, zoals gedefinieerd in de ToR, nodig is (zoals ook in ToR zelf vermeld);
- voorgestelde tarieven per mens-dag (zie de richtlijnen in bijlage 2), die de cie voor de aard van de gevraagde werkzaamheden, c.q. gevraagde consultant(s), in het licht van deze richtlijnen redelijk acht;
- eventuele toelagen bij het gebruik van internationale consultants;
- een reële schatting van de overige directe kosten (vnl. reis- en verblijfskosten, daarnaast evt. specifieke communicatie-kosten, specifieke reproductiekosten e.d.).
- kosten van de evaluatie van het project na afloop van het project.

In het algemeen dienen de kosten van honoraria in de raming te worden aangegeven door vermenigvuldiging (per team-lid) van het aantal mens-dagen met het voorgestelde dag-tarief voor een dergelijk type consultant.

Bij opdrachten zoals genoemd onder 1.3 e. en f. dienen de kostenramingen gebaseerd te zijn op de vigerende honoraria-regelingen (ARNA, RVOI) en een aan het Programma van Eisen ontleende schatting van de bouw- en aanlegkosten. Als de opstelling van het Programma van Eisen aan een consultant wordt opgedragen is het raadzaam om dit in een afzonderlijke opdracht te doen. In zo'n geval zijn de ARNA- en RVOI-regelingen niet van toepassing. De kosten daarvoor kunnen op dezelfde wijze worden bepaald als hierboven beschreven.

Indirecte kosten, zoals overhead, vaste kantoorkosten, vaste verblijfskosten e.d., kunnen in de kostenraming niet apart worden meegenomen. Dergelijke kosten dienen reeds verdisconteerd te zijn in de dag-tarieven (zie ook bijlage 2).

5. SELECTIE-PROCEDURES

5.1 Keuze van selectieprocedure

Voor de selectie van consultants gelden 3 onderscheiden procedures:

De A-procedure:

Van toepassing op alle adviesopdrachten waarvan de **geraamde kosten meer dan NAf 60.000** bedragen. Er dienen minimaal drie en maximaal vijf afzonderlijke consultants (buro's) te worden uitgenodigd om te offreren. Bij het proces van selectie en contractering wordt gewerkt volgens het zg. twee-enveloppen systeem (van de Wereld Bank). De procedures voor de selectie van consultants bij de EU werkt ook volgens het twee-enveloppen systeem, maar verschilt op detail-punten van de hier gepresenteerde procedure. De procedure is beschreven in paragraaf 5.2.

De B-procedure:

Alleen van toepassing op adviesopdrachten waarvan de **geraamde kosten gelijk zijn aan of minder zijn dan NAf 60.000**. Er dienen minimaal drie en maximaal vijf afzonderlijke consultants (buro's) te worden uitgenodigd om te offreren. Er wordt echter niet gewerkt met gescheiden enveloppen voor het financiële deel en het technische deel. Op deze manier kan enige tijd worden bespaard. De te volgen procedure is beschreven in paragraaf 5.3. Voorwaarde voor de toepassing van deze procedure is wel dat er een hoge mate van zekerheid bestaat over de betrouwbaarheid van de reeds gemaakte kostenraming. Bestaat deze zekerheid niet, dan moet de A-procedure gevolgd worden.

De C-procedure:

Alleen van toepassing op adviesopdrachten waarvan de **geraamde kosten minder zijn dan NAf 30.000**. Deze opdrachten kunnen, onder deze procedure, onderhands worden uitgegeven als tegelijktijd aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- Er moet een gerechtvaardigde reden zijn voor het met grote haast/snelheid uitvoeren van de opdracht;
- Er moet een hoge mate van zekerheid bestaan over de betrouwbaarheid van de kostenschatting;
- Er moet op voorhand zekerheid bestaan dat de voorgestelde consultant geschikt is voor de opdracht en deze de opdracht tegen een redelijke prijs kan en wil uitvoeren.

Verdere details van deze procedure worden beschreven in paragraaf 5.4.

Bij opdrachten die gefinancierd worden door de EU of door KabNA kunnen de te volgen procedures, en de daarbij geldende voorwaarden, op details enigszins afwijken van de hier beschreven procedures. Regel zal echter blijven het principe van competitive bidding. Afwijking van dat principe kan alleen bij uitzondering, en op basis van zwaarwegende argumenten, niet als regel. Bij donor-gefinancierde projecten zullen uiteraard de procedures zoals bepaald door de donoren van toepassing zijn.

Het opdelen van een project in meerdere projecten, zodat deze projecten elk niet meer zouden kosten dan NAF 60.000 of NAF 30.000, dient ten alle tijde vermeden te worden. De tijdwinst die mogelijk zou kunnen zijn door de B-procedure of de C-procedure toe te passen, ipv. de A-procedure, zal in de praktijk slechts zeer beperkt zijn, en zal niet opwegen tegen de te verwachten tijdsverliezen, die zullen kunnen ontstaan als gevolg van een onnatuurlijke opdeling van een project in deel-projecten.

5.2 De A-Procedure

De hierbeschreven selectie-procedure geldt voor:

- alle adviesopdrachten waarvan de kostenraming groter is dan NAF. 60.000;
- adviesopdrachten gelijk aan of kleiner dan NAF. 60.000, wanneer er sterke onzekerheid bestaat over de betrouwbaarheid van de kostenraming;
- voor adviesopdrachten gelijk aan of kleiner dan NAF. 60.000, wanneer door de betrokkenen besloten wordt deze procedure toe te passen.

De procedure is, in stappen, als volgt:

1. De cie stelt, eventueel in overleg met andere overheidsorganisaties, die informatiebestanden bijhouden over advies-buro's (Depos, BOI), een zgn. "longlist" op van consultants, die eventueel geschikt zouden kunnen zijn voor de opdracht. Op deze longlist dienen alle in dit geval relevante lokale buro's voor te komen, alsmede minimaal vijf relevante buitenlandse buro's.
2. De cie evalueert de longlist, eventueel in overleg met andere overheidsorganisaties die veel met consultants werken, en brengt deze terug tot een lijst van minimaal drie en maximaal vijf buro's ("shortlist"). Het reduceren van de lijst dient uitsluitend te geschieden op basis van kwaliteitsoverwegingen. Indien men over te weinig informatie over de buro's op de longlist beschikt, om deze te kunnen reduceren tot een shortlist (en deze informatie ook bij Depos of BOI niet voorhanden zou zijn), dan dient de cie de buro's op de longlist aan te schrijven om deze informatie te kunnen verkrijgen (dit zal slechts in uitzonderingsgevallen noodzakelijk zijn).

Inzake de kwestie van de afweging van lokale versus internationale buro's, bij het samenstellen van de shortlist, zijn de volgende regels van toepassing:

- Als er geen of weinig lokale buro's voorhanden zijn die (vermoedelijk) over de vereiste expertise, kwaliteit en tijd beschikken, dan zullen er meer buitenlandse buro's op de shortlist geplaatst moeten worden. In deze gevallen dient de shortlist uit minimaal vier en maximaal zes buro's te bestaan;
- Als er drie of meer lokale buro's voorhanden zijn die (vermoedelijk) over de vereiste expertise, kwaliteit en tijd beschikken, dan kan de shortlist, bij gevallen van financiering van de opdracht door de Landsoverheid, bestaan uit uitsluitend lokale buro's. Ter bevordering van gezonde competitie kan het in deze gevallen wel aanbeveling verdienen om toch ook internationale buro's op de shortlist te plaatsen;

- Bij KabNA-gefinancierde projecten zullen KabNA's eisen t.a.v. de te volgen offerteprocedure en de samenstelling van de shortlist enigszins afhangen van het project. De eis van een minimum van drie offerteerders op de shortlist is echter gebruikelijk. Hierover dient van te voren afstemming te worden gezocht met KabNA;
 - Bij veel opdrachten zal door een buro worden samengewerkt met een ander buro (lokaal of internationaal). In alle gevallen moet duidelijk zijn wie de "principal" opdrachtnemer is. Zaken doen door de opdrachtgever met een subcontracting consultant dient altijd vermeden worden;
 - Bij EU-gefinancierde projecten geldt in alle gevallen dat de shortlist alleen kan worden vastgesteld in overleg met de EU-delegatie, via tussenkomst van Depos. Bij EU-gefinancierde projecten dienen de consultants in alle gevallen afkomstig te zijn uit landen die de Lomé-conventie hebben ondertekend. Hier vallen landen als de USA, Venezuela etc. niet onder. Dus Amerikaanse consultants kunnen nooit werken binnen EU-projecten, ook niet als subcontractors.
3. De cie stelt een Uitnodigingsbrief (zie ook hoofdstuk 6 en bijlage 3) op en verstuurt deze aan de buro's op de shortlist. Bij EU-gefinancierde opdrachten dient dit in alle gevallen te geschieden in overleg met Depos, bij KabNA-gefinancierde opdrachten in overleg met Depos of de Sector Interne Deskundige (afhankelijk van de fase die het project inneemt in een groter geheel).
 4. De buro's stellen hun proposals (offertes) op en dienen deze in. Technische en financiële proposals dienen volledig gescheiden te worden gehouden en in gesloten enveloppen te worden ingediend (twee-enveloppen systeem). Het indienen van proposals, in gescheiden enveloppen, met een aanbiedingsbrief waarin toch prijsinformatie staat leidt tot automatische diskwalificatie.
 5. De technische proposals worden door de cie geopend en in detail beoordeeld (zie hoofdstuk 7 en bijlage 4) in het licht van de opgestelde ToR, resulterend in een zeker aantal punten per proposal. De verschillende buro's worden schriftelijk van de resultaten op de hoogte gesteld.
- De rest van de procedure gaat er vanuit dat het hoogst scorende buro voldoende hoog scoort om in algemene zin acceptabel te kunnen zijn voor verdere onderhandelingen (Bij de EU kunnen dit meer dan één buro zijn, zolang deze buro's maar meer dan een zeker aantal punten scoren). Is dit echter niet het geval, dan zijn er blijkbaar fouten gemaakt in de voorgaande stappen. In dit geval dient de cie bij zichzelf te rade te gaan om te bepalen in hoeverre het proces opnieuw doorlopen moet worden.
6. De cie opent de financiële envelop van het buro met de hoogste score voor het technische proposal, en beoordeelt deze in het licht van de eerdere kostenraming en de richtlijnen voor tarieven voor consultants (zie hoofdstuk 7 en bijlage 2). **De andere financiële enveloppes blijven voorsnog gesloten.**
 7. De cie stelt een lijst op van punten voor de onderhandelingen met het buro met de

hoogste score voor het technische proposal.

8. Het betreffende bureau wordt uitgenodigd voor onderhandelingen met de cie met het oog op contractering. De onderhandelingen vinden plaats, in één of meer fases.
9. De onderhandelingen leiden tot succes of geen succes. Als de onderhandelingen tot succes leiden, dan wordt een definitieve lijst samengesteld van formele afspraken (zie hoofdstuk 9), die onderdeel gaat vormen van het contract, danwel worden de proposals (en/of de ToR) verder aangepast. Vervolgens worden de andere financiële enveloppes ongeopend aan de andere bureaus teruggestuurd.

Als de onderhandelingen niet tot succes leiden, dan zijn er twee mogelijkheden:

- Het bureau met de op één na hoogste score heeft een score die hoog genoeg is om het zinvol te doen zijn om met onderhandelingen te starten. Vervolgens wordt dan van dit tweede bureau de financiële envelop geopend. Daarna wordt weer begonnen met stap 7. De overige financiële enveloppes blijven gesloten.
 - De scores van alle overige bureaus zijn zodanig dat er onvoldoende vertrouwen kan bestaan in de kwaliteiten van deze bureaus om zinvol met onderhandelingen te kunnen starten. In dat geval worden alle overgebleven financiële enveloppes teruggestuurd en kan/moet de gehele procedure opnieuw doorlopen worden, inclusief een kritische herziening van de ToR (of men kan besluiten om af te zien van verdere externe assistentie op het betrokken terrein).
10. Na afsluiten van de onderhandelingen bereidt de cie de noodzakelijke contractdocumentatie voor.

5.3 De B-Procedure

De hierbeschreven selectie-procedure geldt voor:

- adviesopdrachten gelijk aan of kleiner dan NAf. 60.000, wanneer er een hoge mate van zekerheid bestaat over de betrouwbaarheid van de gemaakte kostenraming voor de opdracht, en door de betrokkenen besloten is deze procedure toe te passen.

De procedure is, in stappen, als volgt:

1. De cie stelt, eventueel in overleg met andere overheidsorganisaties, die informatiebestanden bijhouden over advies-bureaus, een lijst ("longlist") op van consultants, die eventueel geschikt zouden kunnen zijn voor de opdracht. Op deze lijst dienen in ieder geval alle in dit geval relevante lokale advies-bureaus voor te komen, aangevuld met relevante buitenlandse bureaus. De cie evalueert de lijst en verwijdert daarvan die bureaus waarvan niet in redelijkheid kan worden aangenomen dat zij over de vereiste kwaliteit en expertise beschikken, danwel een onredelijke prijszetting hanteren, en stelt uiteindelijk een lijst vast van bureaus die wel aan deze criteria voldoen, tot een totaal minimum van 3 en een maximum van 5 ("shortlist").

Alle regels die gesteld zijn inzake het samenstellen van de shortlist in stap 2 van de A-procedure zijn hier eveneens van toepassing. Zie hiervoor paragraaf 5.2.

2. De cie stelt een Uitnodigingsbrief (zie ook hoofdstuk 6 en bijlage 3) op en verstuurt deze aan de buro's op de shortlist. Bij EU-gefinancierde opdrachten dient dit in alle gevallen te geschieden in overleg met Depos, bij KabNA-gefinancierde opdrachten in overleg met Depos of de Sector Interne Deskundige (afhankelijk van de fase die het project inneemt in een groter geheel).
3. De buro's stellen hun proposals op en dienen deze in. De proposals bevatten zowel technische als financiële informatie.
4. De proposals worden door de cie geopend en in detail beoordeeld. Voor wat betreft de beoordeling van de technische aspecten wordt op dezelfde wijze te werk gegaan als onder de A-procedure (zie hoofdstuk 7 en bijlage 4), resulterend in een zeker aantal punten voor het technische deel van het proposal.

De rest van de procedure gaat er vanuit dat het hoogst scorende buro voldoende hoog scoort om in algemene zin acceptabel te kunnen zijn voor verdere onderhandelingen. Is dit echter niet het geval, dan zijn er blijkbaar fouten gemaakt in voorgaande stappen. In dit geval dient de cie bij zichzelf te rade te gaan om te bepalen in hoeverre het proces opnieuw doorlopen moet worden.

De cie beoordeelt de financiële aspecten van het proposal in het licht van de eerdere kostenraming en de richtlijnen voor tarieven voor consultants (hoofdstuk 7 en bijlage 2).

5. De cie stelt een lijst samen van punten voor de onderhandelingen met het buro met de hoogste score voor de technische aspecten.
6. Het betreffende buro wordt uitgenodigd voor onderhandelingen met de cie met het oog op contractering. (Bij deze eerste selectie mag de geofferteerde prijs geen rol spelen. De prijszetting vormt onderdeel van de onderhandelingen.) De onderhandelingen vinden plaats, in één of meer fases.
7. De onderhandelingen leiden tot succes of geen succes. Als de onderhandelingen tot succes succes leiden, dan wordt een definitieve lijst samengesteld van formele afspraken (zie hoofdstuk 9), die onderdeel gaat vormen van het contract, danwel wordt het proposal (en/of de ToR) verder aangepast.

Als de onderhandelingen niet tot succes leiden, dan zijn er twee mogelijkheden:

- Het buro met de op één na hoogste score heeft een score die hoog genoeg is om het zinvol te doen zijn om met onderhandelingen te starten met dit tweede buro. Vervolgens wordt weer begonnen met stap 5.
- De scores van alle andere buro's zijn zodanig dat er onvoldoende vertrouwen kan bestaan in de kwaliteiten van deze buro's om zinvol met onderhandelingen te kunnen starten. In dat geval kan/moet de gehele procedure opnieuw

doorlopen worden, inclusief een kritische herziening van de ToR (of men kan besluiten om af te zien van verdere externe assistentie op het betrokken terrein).

8. Na afsluiten van de onderhandelingen bereidt de cie de noodzakelijke contractdocumentatie voor. Na ondertekening van het contract stuurt de cie bericht aan alle niet-geselecteerde buro's betreffende de definitieve uitkomst van het selectieproces.

Deze procedure is erop gericht om een zo goed mogelijke kwaliteit binnen te halen tegen een redelijke prijs. Dit betekent nooit dat de opdracht per definitie zou moeten gaan naar de aanbieder met de laagste prijs. Deze verwachting dient dus ook niet gewekt te worden bij de aanbieders. Prijs dient tevens door de cie nooit als een gegeven te worden beschouwd, maar dient altijd als onderhandelbaar te worden benaderd.

5.4 De C-Procedure

De hier beschreven selectie-procedure geldt voor adviesopdrachten waarbij de geraamde kosten minder dan NAf. 30.000 bedragen, én waarbij onderhandse aanbesteding is toegestaan, hetgeen betekent dat voldaan moet zijn aan de volgende voorwaarden:

- Er moet een gerechtvaardigde reden zijn voor het met grote haast/snelheid uitvoeren van de opdracht. Deze rechtvaardiging moet op schrift zijn vastgelegd;
- Er moet een hoge mate van zekerheid bestaan over de betrouwbaarheid van de kostenraming;
- Er moet op voorhand voldoende zekerheid bestaan dat de voorgestelde adviseur geschikt is voor de opdracht;
- Er moet op voorhand voldoende zekerheid bestaan dat de voorgestelde adviseur de opdracht tegen een redelijke prijs zal kunnen en willen uitvoeren.

Daarnaast moet ook aan de algemene voorwaarden zijn voldaan die gelden voor alle adviesopdrachten, zoals het eerst vaststellen van een goede ToR en kostenraming en het installeren van een begeleidingscommissie.

De procedure is verder, in stappen, als volgt:

1. De cie stelt, eventueel in overleg met andere overheidsorganisaties die informatiebestanden bijhouden over advies-buro's, een advies op t.a.v. de keuze van een consultant die zal worden uitgenodigd voor het uitbrengen van een offerte. De cie dient zich hierbij zekerheid te verschaffen dat de aanbevolen consultant over de vereiste kwaliteit en expertise beschikt en een redelijke prijszetting hanteert. Het advies dient schriftelijk, en met redenen omkleed, te worden voorgelegd aan diegene die in deze de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid heeft (bijv. een Minister of een directeur).

Dat dit soort opdrachten gefinancierd worden door een donor is zeldzaam, maar komt voor. In die gevallen dient overleg te worden gevoerd met Depos.

2. De cie stelt een Uitnodigingsbrief op (zie ook hoofdstuk 6 en bijlage 3) op en verstuurt deze aan de consultant. Mondelinge verzoeken om offertes/proposals dienen ten alle tijde vermeden te worden.
3. De adviseur stelt een proposal op en dient dit in. Het proposal bevat zowel technische als financiële informatie.
4. Het proposal wordt door de cie geopend en in detail beoordeeld. Voor wat betreft de beoordeling van de technische aspecten dienen dezelfde criteria gebruikt worden als bij de A-procedure (zie hoofdstuk 7 en bijlage 4). Deze beoordeling behoeft niet in numerieke scores uit te monden, echter wel in op- en aanmerkingen.

De rest van de procedure gaat er vanuit dat het proposal voldoende hoog scoort om in algemene zin acceptabel te kunnen zijn voor verdere onderhandelingen. Is dit echter niet het geval, dan zijn er blijkbaar fouten gemaakt in voorgaande stappen. In dit geval dient de cie bij zichzelf te rade te gaan om te bepalen welke fouten in het proces zijn gemaakt en welke corrigerende stappen nu genomen moeten worden.

De cie beoordeelt de financiële aspecten van het proposal in het licht van de eerdere kostenraming en de richtlijnen voor tarieven voor consultants (hoofdstuk 7 en bijlage 2), resulterend in op- en aanmerkingen.

5. De cie stelt een definitieve lijst vast van punten voor de onderhandelingen met de consultant.
6. De adviseur wordt uitgenodigd voor onderhandelingen met de cie met het oog op contractering. De onderhandelingen vinden plaats, in één of meer fases.
 - Als de onderhandelingen tot succes leiden, dan wordt een definitieve lijst samengesteld van formele afspraken (zie hoofdstuk 9), die onderdeel gaat vormen van het contract, danwel wordt het proposal (en/of de ToR) verder aangepast.
 - Als de onderhandelingen niet tot succes leiden, dan dient de cie bij zichzelf te rade te gaan. Hier kan bijhoren een kritische herziening van de ToR en de kostenraming. Onder geen enkele voorwaarde mag in dit geval opnieuw gekozen worden voor de C-procedure.
7. Na afsluiten van de onderhandelingen bereidt de cie de noodzakelijke contractdocumentatie voor.

6. OFFERTES AANVRAGEN

6.1 Inleiding

Zoals reeds vermeld, dienen offertes/proposals van adviseurs alleen aangevraagd te worden op basis van een schriftelijk verzoek, nooit op basis van een mondeling verzoek. Dit schriftelijk verzoek wordt aangeduid als Uitnodigingsbrief. Internationaal wordt ook gesproken van "Request for Proposal" (RfP) of "Letter of Invitation" (LoI).

De uitnodigingsbrief dient in het algemeen een groot aantal zaken vast te leggen, ondermeer het tijdstip waarop of waarbinnen de offertes/proposals op het kantoor van de zender van de uitnodigingsbrief ingediend moeten zijn (bijv. om 15.00 uur op 1 maart 1997). De keuze van die datum zal afhankelijk zijn van het moment waarop de uitnodigingsbrieven de deur uitgaan. Er moet voor gewaakt worden dat de keuze van die datum niet leidt tot oneerlijke concurrentie, ten voordele van lokale buro's. Met name bij buitenlandse buro's kan veel tijd verloren gaan met het versturen van documentatie.

De eisen die gesteld worden aan uitnodigingsbrieven verschillen enigszins per selectieprocedure. In de navolgende paragrafen worden deze eisen samengevat per selectieprocedure. Bijlage 3 verschaft een voorbeeld van een uitnodigingsbrief voor de A-procedure.

De termen offertes en proposals worden in deze richtlijnen door elkaar gebruikt en hebben vwb. deze richtlijnen dezelfde betekenis. Proposals dienen altijd uit twee delen te bestaan: een technisch deel, aangeduid als het technische proposal, en een financieel deel, aangeduid als het financiële proposal. Het technische proposal omvat alle informatie die betrekking heeft op de inhoud van het voorgestelde project. Het financiële proposal bevat informatie over kosten, prijzen, betalingen e.d..

6.2 De uitnodigingsbrief bij de A- en de B-Procedure

Bij de A-procedure en bij de B-procedure dient de Uitnodigingsbrief de volgende elementen te bevatten:

1. Aankondiging van het project met verwijzing naar de ToR in bijlage (Een kopie van de ToR moet worden bijgevoegd).
2. Een verzoek om een schriftelijk bericht van het buro t.a.v. de vraag of het buro een proposal wenst uit te brengen. Dit bericht moet per omgaande verzonden worden.
3. Informatie t.a.v. tijd en plaats en wijze (overhandigen aan specifieke persoon of deponeren in specifieke bus) van het indienen van de proposals.
4. Informatie omtrent de vraag in welke vorm de proposals ingediend moeten worden. Bij de A-procedure: gescheiden enveloppen, geen aparte aanbiedingsbrieven e.d.. Bij de B-procedure: één envelop. Informatie omtrent het aantal kopieën dat vereist is.

5. Informatie omtrent informatie die ter beschikking gesteld kan worden aan de adviseur t.b.v. het opstellen van de proposals en de wijze waarop dit kan/moet geschieden (zie par. 6.5).
6. Een lijst van buro's waaraan deze uitnodiging is verstuurd. Bepalingen omtrent (on)mogelijkheden van samenwerking tussen deze buro's en met andere buro's.
7. Informatie t.a.v. gronden voor diskwalificatie tijdens het proces (bijv. wanneer, bij de A-procedure, financiële informatie toch in het technische proposal wordt opgenomen).
8. Gedetailleerde informatie omtrent de criteria, die zullen worden gehanteerd bij de beoordeling van de het technische (deel van het) proposal (zie hoofdstuk 7 en bijlage 4).
9. Gedetailleerde informatie omtrent de procedure, die zal worden gevolgd tijdens het verdere selectieproces (A-procedure of B-procedure). Hier kan in bepaalde gevallen ook bijhoren de verplichting tot het geven van presentaties door de offerteerders aan het begin van het selectieproces. Eisen te stellen aan deze presentaties.
10. Gewenste/vereiste startdatum van het werk, na de selectie (indien van toepassing).
11. Een uiteenzetting van de minimaal vereiste elementen van het technische proposal:
 - Overzicht van de ervaring van het buro, middels korte beschrijvingen, in soortgelijke projecten die reeds door het buro zijn uitgevoerd;
 - Overzichten van ervaring van het buro in advieswerk in het algemeen;
 - Beschrijving van de capaciteiten (personeel etc.) van het kantoor dat de professionele en administratieve ondersteuning (back-stopping) voor dit project zal verzorgen;
 - Kommentaar op de ToR (indien gewenst);
 - Voorgestelde algemene benadering, methodologie etc. voor het project;
 - Voorgestelde opsplitsing (break-down) van het werk in fasen, taken en sub-taken en inspanning (mens-dagen) per sub-taak;
 - Voorgestelde team-samenstelling, volledig overzicht van mens-dagen per teamlid per sub-taak;
 - Complete curriculum vitae (CVs) van alle voorgestelde teamleden. Eisen die gesteld worden aan het formaat van de CV's;
 - Volledig overzicht van voorgestelde doorlooptijd en tijdschema van fasen, taken en sub-taken, in het algemeen en per teamlid. In de voorgestelde planning dienen ook de mijlpalen te zijn aangegeven voor ondermeer feedback/besprekingsmomenten met de opdrachtgever.
12. Een verklaring omtrent de manier waarop het financiële proposal dient te zijn opgebouwd:
 - Honoraria: op te bouwen uit dag-tarieven per teamlid vermenigvuldigd met het aantal mens-dagen begroot per teamlid, dan wel op te bouwen volgens de RVOI- of ARNA-regeling als deze van toepassing is;
 - Indirecte kosten en winst kunnen niet apart opgevoerd worden, maar dienen verdisconteerd te zijn in de dag-tarieven;

- Directe kosten (reizen, communicatie e.d.) dienen precies te worden aangegeven, op werkelijke kostprijs-basis;
 - Posten als onvoorzien, miscellaneous e.d. zijn voor consulting-opdrachten normaliter niet acceptabel, behalve bij bepaalde types van categorie-2 opdrachten (zie paragraaf 7.1);
 - Een verklaring van het bureau t.a.v. de geldigheidsduur van de offerte, zowel qua prijs als qua voorgestelde team-samenstelling.
13. Een verklaring (indien gewenst of geacht noodzakelijk) omtrent de richtlijnen, die gelden voor de financiële proposals (bijv. t.a.v. acceptabele dag-tarieven) en de beoordelingscriteria die hierbij zullen worden gehanteerd.
 14. Eventuele eisen mbt. het geven van een mondelinge presentatie door de consultant van de proposals in de loop van het beoordelingsproces.

Als ook buitenlandse adviseurs worden uitgenodigd verdient het om praktische redenen altijd aanbeveling om de betreffende correspondentie zoveel mogelijk te laten verlopen via een lokale vertegenwoordiger.

6.3 De uitnodigingsbrief bij de C-Procedure

Bij de C-procedure dient de Uitnodigingsbrief de volgende elementen te bevatten:

1. Aankondiging van het project met verwijzing naar de ToR in bijlage (Een kopie van de ToR moet worden bijgevoegd).
2. Een verzoek om een bericht per omgaande van het bureau t.a.v. de vraag of het bureau een proposal wenst uit te brengen.
3. Informatie t.a.v. tijd en plaats voor het indienen van het proposal.
4. Informatie omtrent de vorm van het proposal (indien van toepassing). Informatie omtrent het aantal kopieën dat vereist is.
5. Informatie omtrent een eventuele verplichting tot het geven van een presentatie, na het indienen van het proposal, als onderdeel van het beoordelings- en onderhandelingsproces.
6. Informatie omtrent informatie die ter beschikking gesteld kan worden aan de adviseur t.b.v. het opstellen van het proposal.
7. Bepalingen omtrent (on)mogelijkheden van samenwerking met andere bureau's.
8. Gedetailleerde informatie omtrent de criteria, die zullen worden gehanteerd bij de beoordeling van het technische deel van het proposal (zie hoofdstuk 7 en bijlage 4).
9. Gewenste/vereiste startdatum van het werk, na het onderhandelingsproces (indien van toepassing).

10. Een uiteenzetting van de vereiste elementen van het technische proposal:
 - Overzicht van de ervaring van het bureau, middels korte beschrijvingen, in soortgelijke projecten die reeds door het bureau zijn uitgevoerd;
 - Overzichten van ervaring van het bureau in advieswerk in het algemeen;
 - Beschrijving van de capaciteiten (personeel etc.) van het kantoor dat de professionele en administratieve ondersteuning (back-stopping) voor dit project zal verzorgen;
 - Kommentaar op de ToR (indien gewenst);
 - Voorgestelde algemene benadering, methodologie etc. voor het project;
 - Voorgestelde opsplitsing (break-down) van het werk in fasen, taken en sub-taken en inspanning (mens-dagen) per sub-taak;
 - Voorgestelde team-samenstelling, volledig overzicht van mens-dagen per teamlid per sub-taak;
 - Complete curriculum vitae (CVs) van alle voorgestelde teamleden. Eisen die gesteld worden aan het formaat van de CV's;
 - Volledig overzicht van voorgestelde doorlooptijd en tijdschema van fasen, taken en sub-taken, in het algemeen en per teamlid. In de voorgestelde planning dienen ook de mijlpalen te zijn aangegeven voor ondermeer feedback/besprekingsmomenten met de opdrachtgever.

11. Een verklaring omtrent de manier waarop het financiële proposal dient te zijn opgebouwd:
 - Honoraria: op te bouwen uit dag-tarieven per teamlid vermenigvuldigd met het aantal mens-dagen begroot per teamlid, dan wel op te bouwen volgens de RVOI- of ARNA-regeling als deze van toepassing is;
 - Indirecte kosten en winst kunnen niet apart opgevoerd worden, maar dienen verdisconteerd te zijn in de dag-tarieven;
 - Directe kosten (reizen, communicatie e.d.) dienen precies te worden aangegeven, op werkelijke kostprijs-basis;
 - Posten als onvoorzien, miscellaneous e.d. zijn voor consulting-opdrachten normaliter niet acceptabel, behalve bij bepaalde types van categorie-2 opdrachten (par. 7.1).

12. Een verklaring (indien gewenst of geacht noodzakelijk) omtrent de richtlijnen, die zullen gelden voor de financiële proposals (bijv. t.a.v. acceptabele dag-tarieven), en de beoordelingscriteria die hierbij zullen worden gehanteerd.

13. Eventuele eisen mbt. het geven van een mondelinge presentatie door de consultant van het proposal in de loop van het beoordelingsproces.

6.4 Informatieverschaffing aan offerteerders

De ToR zal in de meeste gevallen een lijst van documenten en rapporten (moeten) presenteren, die informatie bevatten die van belang is bij het opstellen van de proposals. Het is de verantwoordelijkheid van de begeleidingscommissie er voor te zorgen dat de betreffende offerteerders inzage krijgen in deze informatie en dat dit gebeurt op een eerlijke en transparante wijze, zodat niet de ene offerteerder wordt bevoordeeld t.o.v. een andere.

De cie kan hierbij op verschillende manieren te werk gaan, bij voorbeeld:

1. Door alle offerteerders tegelijkertijd uit te nodigen voor een informatiebijeenkomst, waarbij de betreffende schriftelijke informatie ter inzage kan worden gepresenteerd of uitgereikt. Vaak gaat het hierbij om een aantal rapporten. Het kopiëren van alle rapporten voor alle offerteerders zal soms, vanwege de veelheid van documentatie, niet tot de mogelijkheden kunnen behoren. Tijdens deze bijeenkomst kunnen ook vragen worden gesteld en antwoorden gegeven die door alle offerteerders kunnen worden aangehoord.
2. Door de offerteerders op basis van individuele afspraken uit te nodigen om de desbetreffende informatie bij de cie in te komen zien of af te halen. De cie moet er hierbij uiteraard op toezien dat zij aan alle offerteerders precies dezelfde informatie verstrekt, zodat geen van de offerteerders uit deze bezoeken een oneerlijk concurrentievoordeel kan halen.

Welke benadering ook wordt gekozen, in alle gevallen dient het criterium te zijn dat de informatieverschaffing op een zodanige wijze gebeurt dat niet één of meer der offerteerders hier een oneigelijk concurrentievoordeel uit kan halen. De desbetreffende regels dienen in de Uitnodigingsbrief (of in de ToR) op heldere wijze te zijn aangegeven.

Van de informatieverschaffing aan de offerteerders dient een schriftelijk verslag te worden opgesteld, dat zo spoedig mogelijk na de bijeenkomsten aan alle offerteerders dient te worden toegezonden.

6.5 Ontvangst van proposals

Als de A-procedure (twee-enveloppen systeem) van toepassing is, dan dienen specifieke voorzorgen getroffen te worden ter voorkoming van uitlekken van informatie vóór, bij en na het indienen van proposals.

Dit betekent dat de proposals niet zomaar bij de balie van een kantoor kunnen worden afgegeven, omdat dit gemakkelijk kan leiden tot het voortijdig openen van de financiële proposals. Gewerkt zal moeten worden met één van de twee volgende methodes:

1. De proposals moeten gedeponereerd worden op een bepaalde dag vóór een specifiek tijdstip in een bepaalde brievenbus die op slot zit, die daarna door de cie op een van tevoren bepaald tijdstip wordt geopend.
2. De proposals moeten allen op een bepaald tijdstip op een bepaalde plaats aan één specifieke persoon (een lid van de cie) worden overhandigd. Idealiter is dan ook een ander lid van de cie tegenwoordig.

In alle gevallen dienen de hier te volgen regels op heldere wijze zijn aangegeven in de Uitnodigingsbrief.

7. OFFERTES BEOORDELEN

7.1 Inleiding

Het in detail beoordelen van de offertes is de verantwoordelijkheid van de cie (De cie rapporteert hierover uiteraard wel aan de opdrachtgever). De cie kan ervoor kiezen zich hierin te laten bijstaan door andere terzake deskundigen, die echter wel volstrekt onafhankelijk zullen moeten zijn, waarbij tevens stricte geheimhouding is vereist. Zulke deskundigen zullen dan alleen "lid" van de cie zijn gedurende het beoordelingsproces.

Technische en financiële proposals worden altijd los van elkaar beoordeeld, dus ook bij de B- en de C-procedure, dit ter voorkoming van het tegen elkaar uitspelen van prijs en kwaliteit. Criteria voor de beoordeling van financiële proposals volgen ondermeer uit de Richtlijnen voor Dag-tarieven voor consultants (bijlage 2), en de vigerende RVOI- en ARNA-regelingen (indien van toepassing voor het betreffende type opdracht).

De te hanteren criteria voor de beoordeling van technische proposals zijn bij alle procedures én bij alle typen projecten dezelfde. Wél zijn de weegfactoren (relatieve gewicht) voor de verschillende criteria afhankelijk van het type project c.q. de aard van de opdracht.

In dit verband dienen de opdrachten onderscheiden te worden in twee categorieën:

Output georiënteerde opdrachten:

Opdrachten waarbij het primair gaat om het voortbrengen van de specifieke outputs (normaliter in de vorm van één of enkele documenten/rapporten), zoals deze in de ToR zijn gespecificeerd. Hierbij dient bij de beoordeling het zwaarste gewicht te worden toegekend aan de voorgestelde benadering, methodologie, aanpak etc. voor de opdracht (Kan deze aanpak op efficiënte wijze leiden tot de vereiste resultaten?). Daarnaast speelt ook de samenstelling van het team een belangrijke rol;

Productie-opdrachten:

Opdrachten waarbij de nadruk ligt op "productie" van diverse producten e.d., binnen een werkgebied dat in de ToR omschreven is. De producten kunnen niet van tevoren precies worden vastgelegd (het zijn er te veel, het is niet duidelijk genoeg), het werkgebied zelf echter wel. Hierbij dient bij de beoordeling het zwaarste gewicht te worden toegekend aan de samenstelling van het consultant-team.

Opdrachten die vallen in de tweede categorie kunnen voor bepaalde problemen wellicht oplossingen bieden. Het bezwaar van dit soort opdrachten zal echter zijn dat de baten (in verhouding tot de kosten) zowel van tevoren als na afloop in het algemeen moeilijk bepaald zullen kunnen worden. Het verdient aanbeveling zo veel als mogelijk is te streven naar opdrachtformuleringen (ToRs) waarbij de producten wel helder gespecificeerd kunnen worden, dus output-opdrachten.

Offertes dienen in principe op een zo objectief mogelijke wijze te worden beoordeeld, c.q. met elkaar te worden vergeleken. Volledig objectief kan het beoordelingsproces echter nooit verlopen. Veel zal afhangen van de ervaring, inzicht en kennis van de cie-leden. De hier gepresenteerde methodiek voor het beoordelen van offertes beoogt dit proces te ondersteunen

en aan te scherpen. De te volgen methodiek is een hulpmiddel, geen toverformule, die automatisch leidt tot het "juiste" resultaat.

7.2 Vaste beoordelingscriteria voor technische proposals

Bij de beoordeling van de kwaliteit van technische proposals zijn er drie hoofd-criteria van belang:

1. De relevante kwaliteiten van het buro
2. De voorgestelde technische-inhoudelijke benadering/aanpak van de opdracht
3. Het voorgestelde consultant-team (of individu).

Bij het beoordelingsproces dient de puntenverdeling over deze drie hoofd-criteria als volgt te zijn opgebouwd:

Bij output-opdrachten:

- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| 1. Buro-kwaliteiten: | maximaal 20% van de punten |
| 2. Voorgestelde aanpak: | maximaal 40% van de punten |
| 3. Team-samenstelling: | maximaal 40% van de punten |

Bij productie-opdrachten:

- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| 1. Buro-kwaliteiten: | maximaal 20% van de punten |
| 2. Voorgestelde aanpak: | maximaal 30% van de punten |
| 3. Team-samenstelling: | maximaal 50% van de punten |

De drie hoofdcriteria zijn opgebouwd uit elk drie sub-criteria, als volgt:

1. Relevante kwaliteiten van het buro:
 - 1.1 Relevante ervaring in soortgelijke opdrachten
 - 1.2 Mate van algemene consulting ervaring
 - 1.3 Mate van beschikbaarheid van professionele en administratieve ondersteuning
2. Voorgestelde technisch-inhoudelijke aanpak:
 - 2.1 Mate en nivo van begrip voor de ToR
 - 2.2 Kwaliteit van de uitsplitsing van het werk in fases, taken en sub-taken
 - 2.3 Kwaliteit van de voorgestelde planning
3. Voorgestelde team:
 - 3.1 Gecombineerde relevante ervaring
 - 3.2 Gemiddelde algemene consulting ervaring
 - 3.3 Gemiddeld opleidingsnivo

Bijlage 4 bevat een voorbeeld van een beoordelingsformulier waarin tevens is aangegeven hoe in rekenkundige zin met deze criteria kan worden omgegaan.

De bovenaangegeven verdeling van punten is gebaseerd op internationale ervaring van ondermeer de Wereld Bank. In onderling overleg, binnen de cie, kan besloten worden om enigszins af te wijken van deze verdeling.

7.3 Het beoordelingsproces bij de A-Procedure

Voor een overzicht van de gehele selectie-procedure zij verwezen naar paragraaf 5.2.

Bij de inhoudelijke beoordeling van de technische proposals dient als volgt te werk te worden gegaan:

1. De voorzitter van de cie vergewist er zich van dat elk lid de beoordelingsprocedure inclusief de rekenkundige aspecten daarvan volledig begrijpt. De voorzitter reikt kopieën uit van het technische proposal aan de team-leden, en beoordelingsformulieren (zie voorbeeld in bijlage 4 en 4a).
2. Elk lid beoordeelt elk proposal afzonderlijk en kent punten toe aan elk proposal voor elk van de negen criteria. Tijdens deze periode dient tussen de leden onderling niet gesproken te worden over de respectievelijke proposals en scores.
3. De cie komt bij elkaar en vergelijkt de scores onderling voor elk van de negen criteria. Over elk van de negen criteria, voor elk proposal, wordt net zo lang gediscussieerd totdat consensus wordt bereikt over de toe te kennen score per proposal en per criteria.
4. Dit resulteert in totaal-scores voor elk van de offerteerders. De scores worden gerangschikt naar hoogte. De cie stelt vervolgens vast welke van de hogere scores voldoen aan minimale kwaliteitseisen. De offerteerders die hier onder vallen worden daarmee van het verdere selectie-proces uitgesloten.

Bij output-opdrachten dient de puntenverdeling bij de beoordeling als volgt te zijn opgebouwd:

1. Relevante kwaliteiten van het buro: maximaal 20% van de punten, opgebouwd als volgt:
 - 1.1 maximaal 10 % van de punten
 - 1.2 maximaal 5 %
 - 1.3 maximaal 5 %
2. Voorgestelde technisch-inhoudelijke aanpak: maximaal 40% van de punten, opgebouwd als volgt:
 - 2.1 maximaal 15 % van de punten
 - 2.2 maximaal 15 %
 - 2.3 maximaal 10 %
3. Voorgestelde team: maximaal 40% van de punten, opgebouwd als volgt:
 - 3.1 maximaal 20 % van de punten
 - 3.2 maximaal 10 %
 - 3.3 maximaal 10 %

Bij produktie-opdrachten dient de puntenverdeling bij de beoordeling als volgt te zijn opgebouwd:

1. Relevante kwaliteiten van het buro: maximaal 20% van de punten, opgebouwd als volgt:

- 1.1 maximaal 10 % van de punten
- 1.2 maximaal 5 %
- 1.3 maximaal 5 %
2. Voorgestelde technisch-inhoudelijke aanpak: maximaal 30% van de punten, opgebouwd als volgt:
 - 2.1 maximaal 15 % van de punten
 - 2.2 maximaal 10 %
 - 2.3 maximaal 5 %
3. Voorgestelde team: maximaal 50% van de punten, opgebouwd als volgt:
 - 3.1 maximaal 25 % van de punten
 - 3.2 maximaal 15 %
 - 3.3 maximaal 10 %

Bij het beoordelen van de kwaliteiten van het bureau en bij het beoordelen van de kwaliteiten van de teamleden dient niet alleen de schriftelijk vastgelegde informatie te worden meegewogen. Een goedgeschreven CV garandeert niet per definitie goede prestaties. Een slecht geschreven CV betekent ook niet per definitie slechte prestaties. Bij het beoordelingsproces moet dus alle binnen het beoordelingssteam aanwezige informatie worden meegewogen. Als alleen schriftelijke informatie van de offerteerder beschikbaar is, moet hier zeer kritisch mee worden omgegaan en het "nadeel van de twijfel" gehanteerd worden.

Bij de inhoudelijke beoordeling van financiële proposals dient het niet te gaan om het onderling vergelijken van prijzen en kosten van verschillende proposals, maar, zoals eerder vermeld, om het toetsen van het betreffende proposal aan de ToR, de Kostenraming, de Uitnodigingsbrief en de Richtlijnen voor Dag-tarieven voor Consultants (bijlage 2). Hierbij gaat het ondermeer om vragen als:

- Kloppen de geoffreerde mens-dagen per team-lid met de eisen van de ToR?
- Zijn de geoffreerde dag-tarieven redelijk in het licht van de genoemde richtlijnen (en de eventuele voorschriften hieromtrent in de Uitnodigingsbrief)?
- Zijn alle indirecte kosten, die niet apart kunnen worden opgevoerd, ook inderdaad niet op één of andere wijze opgevoerd? (zie ondermeer par. 6.2 en 6.3)?
- Zijn de (eventueel) gevraagde toelagen voor huisvesting, transport e.d. reëel, en op kostprijisbasis opgevoerd? Als voorbeeld, huisvestingstoelagen bij opdrachten op een ander eiland, dan waar de consultant gevestigd, is kunnen alleen voor een beperkte periode worden toegekend en alleen op basis van een reële kostprijs.

Het beoordelingsproces van het financiële proposal dient uit te monden in een lijst van aandachtspunten, die gebruikt dient te worden bij de onderhandelingen (paragraaf 8.2).

7.4 Het beoordelingsproces bij de B-Procedure

Voor een overzicht van de gehele selectie-procedure zij verwezen naar paragraaf 5.3.

Bij de B-procedure zijn de technische proposals vervat in dezelfde documenten als de financiële proposals. Deze documenten worden uitgereikt aan de leden van de cie. Bij het beoordelingsproces van de technische proposals zullen de leden van de cie zichzelf moeten dwingen om bij het toekennen van punten de beschikbare financiële informatie volledig te

negeren. Voor het overige is de beoordelingsprocedure identiek aan de beoordelingsprocedure voor de A-procedure. Zie hiervoor paragraaf 7.3.

7.5 Het beoordelingsproces bij de C-Procedure

Bij de C-procedure is bij het beoordelen van het proposal het toekennen van punten en scores van enigszins beperkt belang, omdat er geen proposals met elkaar behoeven te worden vergeleken. Punten moeten echter, door de individuele leden van de cie, wél worden toegekend, met name om de kwaliteit van het proposal te "meten" vis-a-vis de negen criteria en een basis te hebben voor de beoordelingsbesprekingen binnen de cie. Het is echter niet noodzakelijk dat binnen de cie volledige consensus wordt bereikt over de uiteindelijke scores op elk van de negen criteria. Wel dient in de besprekingen van de cie consensus te worden bereikt over de op- en aanmerkingen (per criterium), die zullen moeten worden ingebracht in de latere onderhandelingen.

Voor het overige verloopt de beoordelingsprocedure identiek aan de beoordelingsprocedure voor de A-procedure. Zie hiervoor paragraaf 7.3.

7.6 Rapportering van de begeleidingscommissie

De cie dient de resultaten van de beoordeling schriftelijk vast te leggen.

Er zullen zich gevallen voordoen waarbij de persoon of entiteit met de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid over de betreffende opdracht niet zelf in de cie zit. In zo'n geval zal de voorzitter van de cie, vóór de start van de onderhandelingen, verslag van de resultaten van het beoordelingsproces moeten uitbrengen aan deze persoon of entiteit, inclusief een advies t.a.v. de keuze van de offerteerder waarmee als eerste onderhandeld zou dienen te worden. De voorzitter zal in zo'n geval dit advies ook mondeling bespreken met die persoon of entiteit. Tijdens die bespreking dient te worden bepaald of de betreffende persoon of entiteit zelf onderdeel zal vormen van het onderhandelingssteam, dan wel de onderhandelings-ruimte aangeeft voor de cie-voorzitter.

In sommige gevallen zal de betreffende persoon of entiteit, op basis van het advies van de cie, een onmiddellijke en "finale" beslissing nemen t.a.v. de keuze van de consultant, zonder ruimte te laten voor onderhandelingen door de cie (en de besluitnemer) met de consultant. Onder die omstandigheden zal normaliter geen wel doordachte opdracht tot stand kunnen komen. In zo'n geval verdient het aanbeveling dat de cie schriftelijk haar ontslag indient dan wel zicht terugtrekt, met een beroep op deze richtlijnen, en hierover een schriftelijk rapport uitbrengt aan de Stichting OAB.

8. ONDERHANDELEN MET CONSULTANTS

8.1 Principes

Het in hoofdstuk 7 beschreven beoordelingsproces door de cie leidt tot een keuze t.a.v. de offerteerder waar eerst mee onderhandeld zal worden. Hierbij zijn de volgende principes van toepassing (zie ook paragraaf 7.6):

- Onderhandelingen met de consultant moeten in alle gevallen gevoerd worden, zowel t.a.v. het technische proposal, als t.a.v. het financiële proposal, ook als de geoffreerde prijs beneden de kostenraming ligt. Proposals voor consulting opdrachten zijn altijd voor verbetering vatbaar.
- De onderhandelingen moeten in alle gevallen gevoerd worden door de cie (al dan niet tesamen of onder voorzitterschap van de uiteindelijke besluitnemer), op basis van een goede en gedetailleerde voorbereiding door de cie.
- Bij de onderhandelingen dient de cie vertegenwoordigd te zijn door minimaal de voorzitter en een ander lid. Telefonisch onderhandelen of onderhandelen onder vier ogen is nooit toegestaan.
- Van de onderhandelingen dient door de cie altijd een schriftelijk verslag te worden gemaakt.

8.2 Voorbereiding van de onderhandelingen

De voorbereiding door de cie dient de volgende stappen te omvatten:

1. Het definitief bepalen van het onderhandelingsteam;
2. Opstellen en definitief vaststellen van de checklist voor de onderhandelingen over het technische deel. De punten op de checklist zullen uiteen vallen in 10 categorieën: 9 categorieën die overeenkomen met de 9 criteria en een 10e categorie voor andere opmerkingen. Als er veel punten zijn, dan dient er rekening mee te worden gehouden dat de checklist ook aan de consultant tijdens de onderhandelingen moet worden uitgereikt;
3. Opstellen en definitief vaststellen van de checklist voor de onderhandelingen over het financiële deel (zie paragraaf 7.2). Deze checklist dient niet aan de consultant te worden getoond;
4. Opstellen van een eerste draft van de "opdrachtbrief", die de algemene en bijzondere bepalingen bevat voor het contract. Deze draft is niet bedoeld om uit te reiken aan de consultant, maar om te bepalen welke punten uit deze draft opdrachtbrief moeten worden ingebracht in de onderhandelingen (zie ook hoofdstuk 9).
5. In overleg met de uiteindelijke besluitnemer, voorbespreken en vaststellen van de

doelstellingen, strategie en tactiek voor de onderhandelingen (zie ook paragraaf 8.3).

8.3 De onderhandelingen zelf

De onderhandelingen kunnen meerdere besprekingen omvatten. Het is niet verstandig er op voorhand vanuit te gaan dat één en ander in één bespreking dient te worden afgerond. Zelf opgelegde en hoge tijdsdruk zal gemakkelijk ten koste kunnen gaan van een voor het Land gunstig resultaat.

Het is bij elke besprekingsronde verstandig om eerst de technische-inhoudelijke punten te bespreken alvorens de financiële aspecten aan de orde te stellen. De redenen hiervoor zijn niet alleen van tactische aard: de afspraken die gemaakt worden op het technisch-inhoudelijk vlak zullen vrijwel altijd ook consequenties hebben voor het kostenplaatje.

Elk punt dat aan de orde wordt gesteld door de cie dient tot duidelijke afspraken te leiden. Deze afspraken zullen normaliter uiteenvallen in twee categorieën: afspraken die feitelijke veranderingen of toevoegingen aan de offerte (of de ToR) zijn, en afspraken die betrekking hebben op zaken die noch in de ToR noch in de offerte aan de orde zijn (bijv. boeteclausules e.d.), maar die wel in het contract moeten worden opgenomen.

De gemaakte afspraken dienen door de cie, niet door de consultant, tijdens de bespreking of meteen daarna schriftelijk te worden vastgelegd. In een tweede bespreking, of tijdens of na de eerste bespreking, dient de formulering van deze afspraken opnieuw te worden gecheckt met de consultant, om er zeker van te zijn dat er volledige en ondubbelzinnige overeenstemming is bereikt.

Als de punten voor de onderhandeling slechts zeer beperkt zijn en/of als de gemaakte afspraken slechts van een beperkte omvang zijn, dan krijgt de afsprakenlijst het karakter van amenderingen op de offerte en de ToR. Deze afsprakenlijst zal dan in de volgende stap onderdeel gaan vormen van het contract.

Als de gemaakte afspraken meer omvangrijk zijn, dan dient een aangepaste/tweede offerte (en soms later een derde) te worden geëist. Deze offerte dient uiteraard door de cie te worden gecheckt om er zeker van te zijn dat alle gemaakte afspraken erin zijn verwerkt. Overigens verdient het sterke aanbeveling om altijd een aangepaste offerte te eisen, dus ook in het geval van een slechts beperkte afsprakenlijst. Een afsprakenlijst zonder een aangepaste offerte betekent immers dat zowel de oorspronkelijke offerte (die niet volledig geldig meer is) als wel als de afsprakenlijst (die feitelijk amenderingen op de offerte bevat) in het contract moet worden opgenomen. Dit kan later gemakkelijk tot verwarring leiden en tot vergeten van de gemaakte afspraken.

De onderhandelingen kunnen in sommige gevallen ook leiden tot afspraken die in feite correcties op de ToR betekenen. Dit dient dan ook duidelijk in de afsprakenlijst en/of de aangepaste offerte te worden aangegeven. Als deze correcties echter omvangrijk of ingrijpend blijken te zijn, impliceert dit dat er ernstige fouten zijn gemaakt in eerdere stappen. In dat geval dienen de onderhandelingen te worden afgebroken, en dient de cie bij zichzelf te rade te gaan.

Onderhandelingen zullen soms niet tot succes leiden. Zie hiervoor hoofdstuk 5.

9. DE CONTRACTERING

9.1 Inleiding

Na een succesvolle afsluiting van de onderhandelingen dient de cie de contractdocumentatie af te ronden. Het contract dient te bestaan uit de volgende delen:

1. De algemene en bijzondere/nadere bepalingen, die van toepassing zijn bij deze opdracht, eventueel vervat in de hier te lande gebruikelijke "opdrachtbrief";
2. De ToR;
3. De uiteindelijke offerte van de consultant, bestaande uit een financieel en technisch deel;
4. Een lijst van gemaakte afspraken/amendingen t.a.v. de offerte en eventueel de ToR, voor zover deze niet zijn verwerkt in de laatste versies van de offerte en de ToR.

De laatste drie documenten vormen dus bijlagen bij de opdrachtbrief en vormen daarmee integrale onderdelen van het contract. Deze documenten tesamen worden in deze richtlijnen aangeduid als het "contract".

Bij EU-gefinancierde projecten gelden t.a.v. contractering, inclusief de structuur van de contract-documentatie, een zeer groot aantal voorgeschreven bepalingen, die op voorhand vaststaan. De bespreking hiervan valt buiten het kader van deze richtlijnen. Voor meer informatie zij verwezen naar Depos.

KabNA-gefinancierde projecten zullen - als het om zogenaamde OHP-projecten gaat - in de meeste gevallen qua toezicht vallen onder de verantwoordelijkheid van de directeur van het Departement van Financien. Hierbij zijn ook vwb. de contractering specifieke gebruiken van toepassing. Voor meer informatie zij verwezen naar de Sector Interne Deskundige.

De bepalingen in de opdrachtbrief betreffen punten die niet logischerwijs in de ToR of in de offerte thuishoren, maar die wel contractueel moeten worden vastgelegd. Deze bepalingen dienen dan wel, zoals eerder vermeld (paragraaf 8.2), al in de onderhandelingen aan de orde te zijn gesteld. Als deze punten op dit moment nog niet door de cie met de consultant zijn besproken, dan moet dit alsnog gebeuren, zodat niemand bij de afgifte van de opdrachtbrief (met bijlagen) voor verrassingen behoeft komen te staan. De paragrafen 9.4 en 9.5 bevatten overzichten van bepalingen die mogelijkwijs in de opdrachtbrief moeten worden opgenomen.

9.2 Types van contracten

Voor consulting werk, zoals afgebakend in deze richtlijnen, worden twee types van contracten onderscheiden: contracten voor output-opdrachten, en contracten voor produktie-opdrachten. De verschillen tussen deze contracten betreffen met name de aard van het werk (zie paragraaf 7.1) en de te hanteren betalings-systeem. De verschillen in betalingssystematiek worden besproken in deze paragraaf. Andere verschillen komen aan de orde in de paragrafen 9.4 en 9.5.

1. Contracten voor output-opdrachten:

Output-opdrachten dienen altijd te worden aangegaan op basis van een vaste prijs, die in de onderhandelingen is overeengekomen. De totale kosten liggen dus precies van te voren vast. Overschrijdingen van deze prijs, in de loop van de opdracht, zijn nooit toegestaan, behalve in gevallen van Force Majeure (natuurrampen, vliegtuigrampen e.d.), waarbij dan nader overleg moet volgen tussen de consultant en de cliënt c.q. de opdrachtgever. Ziekte of anderszins uitvallen van teamleden valt niet onder Force Majeure.

Declaraties en betalingen dienen gekoppeld te zijn aan het afleveren van de in de ToR gespecificeerde outputs, dus niet aan gewerkte mens-dagen o.i.d., met uitzondering van een eventueel voorschot aan de consultant bij de aanvang van het werk. Het declaratie-schema dient bij voorkeur zowel in de ToR als in de opdrachtbrief zelf te zijn vastgelegd, omdat ook specifieke betalingsbepalingen in de opdrachtbrief zullen worden opgenomen, die niet in de ToR of de offerte zullen voorkomen.

Voorschotten dienen bij voorkeur vermeden te worden. Als een voorschot toch onvermijdelijk is, dient het bedrag beperkt te blijven tot maximaal 10% van de contract-som. Als voorschotten gelijk zijn aan of hoger dan NAfl. 10.000,-- dient zo'n voorschot in alle gevallen te zijn afgedekt door bankgarantie, nog afgezien van eventuele eisen die dienaangaande gesteld worden door de huidige comptabiliteits-wetgeving.

Zie bijlage 5 voor een voorbeeld van een declaratie-schema voor een output-opdracht.

2. Contracten voor productie-opdrachten:

Bij productie-opdrachten ligt de nadruk op een bepaalde werkzaamheden die verzet moet worden binnen een gespecificeerd werkgebied. Daarbij zullen betalingen gekoppeld zijn aan de tijdsas, en gebaseerd op declaraties. Declaraties en betalingen kunnen maandelijks, twee-maandelijks of op kwartaalbasis plaatsvinden. Declaraties dienen opgebouwd te zijn uit de volgende elementen:

- Honoraria: aantal gewerkte dagen per teamlid vermenigvuldigd met het overeengekomen dag-tarief per teamlid;
- Toeslagen, zoals overeengekomen per teamlid (alleen in bepaalde gevallen) voor transport, huisvesting e.d.;
- Declareerbare kosten, bijv. voor lokale reizen e.d..

Hierbij dienen de volgende opmerkingen te worden gemaakt:

- De voorkeur van de consultant zal gewoonlijk uitgaan naar maandelijks declareren, vanwege de daarmee samenhangende gelijkmatige cashflow. Dit betekent echter meer administratie voor beide partijen. Er bestaan echter geen principiële bezwaren tegen;
- Voorschotten dienen bij productie-opdrachten niet te worden verschaft;
- Bij deze opdrachten dient gewerkt te worden met dag-tarieven. Werken met maand-tarieven dient vermeden te worden (omdat het aantal gewerkte dagen

- per maand zal variëren), behalve wellicht in sommige gevallen van zeer lange opdrachten;
- Toeslagen kunnen het best worden toegekend op basis van kalender-dagen, bij lange opdrachten op basis van kalendermaanden;
 - Toeslagen zijn alleen van toepassing bij internationale consultants, en bij Antilliaanse consultants wanneer deze consultants voor langere tijd, in het kader van deze opdracht, op een ander eiland dan het eiland van hun kantoor moeten worden gehuisvest;
 - In het contract dient te zijn vastgelegd welke kosten declareerbare kosten zijn en welke niet.

Declaraties dienen altijd eerst door de cie beoordeeld en formeel goedgekeurd te worden alvorens deze definitief bij de opdrachtgever en de financierder kunnen worden ingediend voor betaling (zie ook hoofdstuk 10). In het contract dient te worden vastgelegd dat de cie op gezette tijden de prestaties van de team-leden zal beoordelen. Tevens dient te worden vastgelegd hoe er zal worden gehandeld bij onvoldoende prestaties.

Voor het contract wordt in de onderhandelingen een totale maximum (plafond-) prijs vastgelegd, die niet kan worden overschreden. De precies uit te betalen bedragen per maand zijn niet altijd volledig voorspelbaar (behalve wanneer het vereiste aantal mensdagen per maand beperkt is en precies vastligt). Het totaal bij afloop van het contract uitbetaalde bedrag kan dus lager liggen dan de overeengekomen maximum prijs, nooit hoger. De maximum prijs kan in bepaalde gevallen een post onvoorzien omvatten ter dekking van de kosten van onvoorzien werk, koersverschillen of dergelijke.

9.3 De contracteringsprocedure

In de meeste gevallen zal de betreffende Minister als de formele opdrachtgever (moeten) optreden. De verantwoordelijkheid voor het toezicht op de uitvoering van de opdracht wordt dan gedelegeerd aan de cie. In sommige gevallen kan ook de directeur van het betreffende departement als opdrachtgever optreden. Bij EU-gefinancierde projecten kan alleen, op basis van de formele samenwerkingsovereenkomst met de EU, de directeur van Depos als opdrachtgever optreden. Bij KabNA-gefinancierde projecten zal de opdrachtgever in de meeste gevallen de directeur van het Departement van Financien zijn, of KabNA zelf. Andere constructies komen echter bij KabNA-projecten ook voor.

Om nu te komen tot een ondertekend contract dienen, bij opdrachten die gefinancierd worden door het Land, enkele eenvoudige stappen doorlopen te worden:

1. De cie stelt vast wie of welke entiteit in dit geval als de formele opdrachtgever (minister of directeur) zal moeten optreden.
2. De cie treedt, al dan niet schriftelijk, in contact met deze persoon en verschaft uitleg aan deze persoon over het project. Nadat overeenstemming is bereikt met deze persoon over de inhoud van de documentatie, dient in dit overleg eveneens bepaald te worden of checking van de documentatie door CBJAZ in dit geval noodzakelijk is.

3. Als checking door CBJAZ noodzakelijk is dan kan dit door de opdrachtgever of door de cie geregeld worden. Nadat CBJAZ de documentatie heeft gecheckt en deze van commentaar heeft voorzien, dient zij de documentatie terug te sturen aan de opdrachtgever (dus niet aan de consultant), die de documentatie opnieuw dient te laten checken door de cie. De reden hiervoor is om te bepalen dat CBJAZ geen inhoudelijke wijzigingen in de documentatie heeft aangebracht, waarover opnieuw met de consultant onderhandeld zou moeten worden.
4. De cie maakt drie kopieën van de definitieve contract-documentatie en overlegt met de formele opdrachtgever hoe de ondertekening georganiseerd moet worden: in een vergadering, in een kleine ceremonie, of via normale correspondentie. De eenvoudigste en snelste weg is in een vergadering.
5. Het contract, in meerdere kopieën, wordt ondertekend door de opdrachtgever en de consultant. Eén kopie wordt uitgereikt aan de opdrachtgever, één aan de consultant en één aan de cie.

Bij donor-gefinancierde projecten is dit proces min of meer vergelijkbaar. Feitelijk is er dan sprake van drie ipv. twee partijen. Bepaling van de preciese stappen dient in dat geval in overleg met Depos te gebeuren, waarbij via Depos dan ook de donor zal worden betrokken.

9.4 De opdrachtbrief bij output-opdrachten

Bij het vaststellen, door de cie, van de bepalingen die in de opdracht-brief moeten worden opgenomen, kan de navolgende lijst als checklist worden gebruikt:

1. Aankondiging van de opdracht. Formele titel van het project;
2. Aanleiding voor de opdracht;
3. Lijst van bijlagen die onderdeel vormen van de opdracht;
4. Definiering van de opdrachtgever. Bepalingen t.a.v. de vraag wie/welke entiteit namens de formele opdrachtgever (gewoonlijk een Minister of Directeur) als contactpersoon/vertegenwoordiger zal optreden vis-a-vis de consultant;
5. Verklaring t.a.v. het karakter en de prijs van deze opdracht: "Deze opdracht wordt aangegaan op basis van een vaste prijs, ten bedrage van ...";
6. Bepalingen mbt. de ondertekening van de opdrachtbrief, en de parafering van alle pagina's van de opdrachtbrief en de bijlagen. Verklaring inzake wanneer, hoe en aan wie de consultant de ondertekende documenten moet retourneren (indien van toepassing);
7. Stipulering van andere documenten die de consultant moet indienen tesamen met het ondertekende contract, bijv. een gedetailleerd werkschema (voor zover niet reeds in de contract-documentatie zelf opgenomen) en een verklaring inzake de datum waarop het werk zal worden aangevangen;

8. De vereiste start-datum voor het werk ("op of voor ...");
9. Boeteclausule bij overschrijden van de startdatum (een zeker percentage/promillage van de vaste prijs, afhankelijk van de aard en omvang van de opdracht, wordt van deze prijs afgetrokken voor elke dag overschrijding, zie ook punt 15 hierbeneden);
10. Bepalingen t.a.v. de vraag wanneer, waar, bij wie en hoe de verschillende outputs (zoals gespecificeerd in de ToR) moeten worden ingediend (werkplanning). Bepalingen t.a.v. de vraag hoe, wanneer, met wie terugkoppeling/feedback moet worden gepleegd door de consultant. Bepalingen t.a.v. eventuele in te dienen voortgangsrapporten, voor zover niet bepaald in de ToR;
11. Bepalingen t.a.v. vervangbaarheid en onvervangbaarheid van de team-leden. Daarmee samenhangende boeteclausules;
12. Bepalingen t.a.v. de vraag hoe te handelen bij ziekte of anderszins ongewild uitvallen van team-leden;
13. Het declaratieschema, conform het schema in de ToR;
14. Het betalingsschema. Dit schema kan in voorkomende gevallen in de opdrachtbrief, als een gevolg van de onderhandelingen, uitgebreider zijn dan in de ToR of de offerte. Voorbeelden van nadere bepalingen: bepalingen t.a.v een vaste wisselkoers, opsplitsing van de te betalen bedragen in NAfl. en andere munteenheden, bankrekeningnummers e.d.;
15. Boeteclausules bij vertragingen van de productie en aflevering van de gespecificeerde outputs. De boeteclausule bepaalt een zeker vast percentage/promillage van de totale contract-som, die zal worden afgetrokken van deze contract-som voor elke dag overschrijding van de overeengekomen eind-datum (en/of tussendatum). Wel dienen hierbij de beslismomenten van de opdrachtgever duidelijk in de overeengekomen planning te zijn vermeld en door deze te worden nageleefd. De boeteclausule kan niet van toepassing zijn op die trajecten van het project waarbij vertragingen in de opdracht optreden als gevolg van trage besluitvorming bij de opdrachtgever;
16. Namen van partijen die de opdrachtbrief/het contract zullen ondertekenen.

9.5 De opdrachtbrief bij productie-opdrachten

Bij het opstellen van opdrachtbrieven voor productie-opdrachten kan de volgende checklist te worden gebruikt:

1. Aankondiging van de opdracht. Formele titel van het project;
2. Aanleiding voor de opdracht;
3. Lijst van bijlagen die onderdeel vormen van de opdracht;

4. Definiering van de opdrachtgever. Bepalingen t.a.v. de vraag wie/welke entiteit namens de formele opdrachtgever (gewoonlijk een Minister of Directeur) als contactpersoon/vertegenwoordiger zal optreden vis-a-vis de consultant;
5. Verklaring t.a.v. het karakter en de maximum prijs van deze opdracht;
6. Bepalingen mbt. de ondertekening van de opdrachtbrief, en de parafering van alle pagina's van de opdrachtbrief en de bijlagen. Verklaring inzake wanneer, hoe en aan wie de consultant de ondertekende documenten moet retourneren (indien van toepassing);
7. De overeengekomen start-datum voor het werk. De overeengekomen eind-datum van het contract;
8. Boeteclausule bij overschrijden van de startdatum (een zeker percentage/promillage van de vaste prijs, afhankelijk van de aard en omvang van de opdracht, wordt van deze prijs afgetrokken voor elke dag overschrijding, zie ook punt 15 hierbeneden);
9. Bepalingen t.a.v. de vraag aan welke functionaris de consultants op regelmatige basis dienen te rapporteren;
10. Bepalingen t.a.v. momenten voor in te dienen voortgangs-rapporten en specificaties voor deze rapporten (voor zover niet reeds bepaald in de ToR). Indien gewenst kan een onderscheid worden gemaakt tussen reguliere voortgangs-rapporten (maandelijks of drie-maandelijks) en evaluatieve rapporten van de consultant (bijv. halverwege en aan het einde van de opdracht);
11. Bepalingen t.a.v. tijd en aard van tussentijdse evaluaties van de prestaties van de consultants (voor zover niet reeds bepaald in de ToR);
12. Bepalingen t.a.v. vervangbaarheid en onvervangbaarheid van de team-leden (indien door één der partijen gewenst);
13. Bepalingen t.a.v. tussentijds opzeggen/afbreken van het contract, met name ivm. mogelijk onvoldoende presteren, naar het oordeel van de cie, van de consultants;
14. Bepalingen t.a.v. de vraag hoe te handelen bij ziekte of anderszins ongewild uitvallen van team-leden;
15. Boeteclausules bij te langdurig uitvallen van teamleden of dergelijke nader te omschrijven situaties. De boeteclausule bepaalt een zeker vast percentage/promillage van de totale contract-som, die zal worden afgetrokken van deze contract-som per effectieve mens-dag die minder wordt gepresteerd dan voor de betreffende periode overeengekomen. Wel dienen hierbij de beslismomenten van de opdrachtgever duidelijk in de overeengekomen planning te zijn vermeld en door deze te worden nageleefd. De boeteclausule kan niet van toepassing zijn op die trajecten van het project waarbij vertragingen in de opdracht optreden als gevolg van trage besluitvorming bij de opdrachtgever.

16. Het declaratieschema, conform het schema in de ToR. Te volgen declaratie- en betalingsprocedures;
17. Namen van partijen die de opdrachtbrief/het contract zullen ondertekenen.

10. BEWAKING VAN DE OPDRACHT

10.1 Algemeen

De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de bewaking en begeleiding van het adviesproces. In de praktijk zal deze verantwoordelijkheid in hoge mate gedelegeerd worden/zijn aan de cie.

Een goede begeleiding van het proces door de cie zal van groot belang zijn voor het succes van de opdracht. De ToR zal stipuleren welke inputs de client-organisatie zal moeten verschaffen (kantoorruimte, kantoorvoorzieningen, counterparts e.d.) om de opdracht wat dat betreft tot een succes te maken. De cie dient erop toe te zien dat deze inputs in de juiste kwaliteit en op de juiste momenten ook inderdaad worden aangeleverd.

Een effectieve bewaking door de cie van het proces is niet mogelijk zonder een goede ToR of een goed contract, waarin de doelstellingen en outputs van het adviesproces helder zijn gespecificeerd. Is de ToR of the contract op deze punten deficient, of is er in het geheel geen ToR, dan dient de cie alarm te slaan bij de opdrachtgever.

Bewaking betekent dat de opdracht periodiek door de cie wordt gecontroleerd op geleverde kwaliteit, voortgang en werkelijke kosten. De manier waarop deze drie aspecten dienen te worden bewaakt is sterk afhankelijk van de opdracht categorie.

10.2 Bewaking van output-opdrachten

10.2.1 Kwaliteitsbewaking

Bewaking van de kwaliteit vindt plaats door de geproduceerde outputs te checken vis-a-vis de specificaties voor deze outputs, zoals deze zijn vastgelegd in de ToR, en vis-a-vis normale algemene kwaliteitseisen, die aan outputs (heldere structuur, duidelijke taal, duidelijkheid van analyse, helderheid en ondubbelzinnigheid van conclusies en aanbevelingen etc.) moeten worden gesteld.

Als de ToR of het contract, naast outputs in de vorm van rapporten, in samenhang met de indiening van deze rapporten ook mondelinge presentaties eist, dan moet de cie duidelijke richtlijnen verschaffen aan de consultant t.a.v. vorm, stijl etc. van deze presentaties.

Hoe door de cie zal worden gehandeld nadat een draft rapport is ingediend, dient in de ToR te zijn vastgelegd. Na indiening door de consultant van het voorgeschreven aantal kopieën bij de cie, dient de cie deze door te zenden naar een van te voren vastgesteld aantal betrokken partijen, met daarbij een schriftelijk verzoek om binnen een bepaalde tijd schriftelijk commentaar te leveren. De cie bestudeert ook zelf het draft rapport en stelt schriftelijk commentaar op. Nadat alle commentaren bij de cie binnen zijn, integreert de cie deze commentaren in één commentaar. Dit commentaar wordt toegezonden aan de consultant. Kort daarop dient er een bespreking plaats te vinden, waarin dit commentaar in detail met de consultant wordt besproken.

Training projecten zullen normaliter output-opdrachten betreffen. De outputs zullen hierbij veelal bestaan 1) het opgestelde trainingprogramma, 2) het geproduceerde training materiaal (syllabi etc.), en 3) getrainde individuen. De eerste twee outputs kunnen op kwaliteit gecheckt worden hoofdzakelijk op de hierboven beschreven manier. Voor het bewaken van de kwaliteit van de trainingen zelf zal de ToR een aantal andere en zeer specifieke stappen moeten stipuleren. Ontbreken deze stappen in de ToR, dan zal de cie zich hierop tijdig moeten bezinnen en dienaangaande een duidelijk en realistisch werkplan moeten opstellen. Hierbij valt te denken aan mogelijkheden als:

- Cie-leden zitten op steekproefbasis in bij de trainingen, om te kunnen bepalen in hoeverre de geleverde training overeenkomt met het reeds door de cie beoordeelde trainingsmateriaal, en in hoeverre de training zelf "ingang" vindt bij de cursisten;
- De cie stelt evaluatie-formulieren op, die aan alle cursisten worden uitgereikt tegen het einde van de trainingen. De cursisten leveren deze in bij een cie-lid. De cie komt samen om de resultaten van de evaluatieformulieren te evalueren.

Op basis van de informatie die bij de cie binnenkomt als gevolg van deze of dergelijke stappen kan de cie besluiten nemen over hoe één en ander bij te sturen.

Merk op dat bij donor-gefinancierde projecten ook de donor een rol speelt bij de kwaliteitsbewaking. Meer informatie hierover kan verkregen worden van Depos.

10.2.2 Voortgangsbewaking

Bewaking van de voortgang dient plaats te vinden op basis van de overeengekomen werkplanning die in de ToR is opgenomen c.q. bij de opdrachtverlening is vastgesteld. Het gaat hierbij met name om de data waarop draft outputs/rapporten bij de cie moeten worden ingediend. Daarnaast verdient het aanbeveling, voor de cie, om regelmatig, dwz. maandelijks, telefonisch bij de consultant in te checken, om te zien hoe het staat met de voortgang van het werk. Hoe vroeger mogelijke vertragingen worden gesignaleerd, hoe beter de mogelijkheden tot bijsturen.

Als deadlines voor indienen van draft outputs worden overschreden, verdient het aanbeveling om dit onmiddellijk telefonisch met de consultant te bespreken, waarbij ook corrigerende maatregelen aan de orde moeten komen en een nieuwe deadline overeengekomen. Als aan de overschrijding van de deadline een boeteclausule is gekoppeld, die in werking treedt de dag na de deadline, dan dient de cie dit onmiddellijk schriftelijk vast te leggen en hierover een schriftelijk bericht te sturen aan de consultant. Bij donor-gefinancierde projecten zal in zulke gevallen de cie in overleg moeten treden met de donor.

10.2.3 Kostenbewaking

Kostenbewaking is bij output-opdrachten een relatief eenvoudige zaak. Het aantal te verwerken declaraties zal minimaal 3 bedragen (bij één output), en maximaal in ieder geval minder dan tien. Deze declaraties hebben bovendien een simpel karakter. De preciese bedragen van deze declaraties liggen van te voren vast, dus checking is eenvoudig. Niettemin dient de cie één lid aan te wijzen, die van deze administratie een file en een overzicht bijhoudt.

Voor informatie over de kostenbewaking bij donor-gefinancierde projecten zij weer verwezen naar Depos.

10.3 Bewaking van produktie-opdrachten

10.3.1 Kwaliteitsbewaking

In veruit de meeste gevallen zullen bij produktie-opdrachten de consultants op dagelijkse of regelmatige basis direct samenwerken met één of meerdere cie-leden. Dit betekent t.a.v. de kwaliteitsbewaking dat er voortdurend mogelijkheden bestaan voor het beoordelen van de prestaties van de consultants en voor het binnen de cie bespreken van mogelijke corrigerende maatregelen.

De ToR zal (moeten) stipuleren dat op regelmatige basis (bijv. op kwartaalbasis) voortgangsrapporten door de consultants moeten worden ingediend. Tevens zal de ToR de eisen die aan deze voortgangsrapporten moeten worden gesteld moeten vastleggen. De cie dient op gezette tijden bij elkaar te komen om de inhoud van de voortgangsrapporten, en de prestaties van de consultants, te bespreken en te evalueren en te bepalen waar correcties nodig zijn.

Het verdient aanbeveling om in de ToR speciale eisen vast te leggen inzake het uitbrengen door de consultant van een tussentijds evaluatie-rapport (halverwege de opdracht) en een evaluatief eind-rapport. Deze rapporten kunnen hetzelfde karakter hebben als de normale voortgangsrapporten, met dien verstande dat er één of meerdere extra hoofdstukken aan toe dienen te worden gevoegd, die een evaluatie van de consultant moeten omvatten van het werk zelf en van de werkomgeving en -organisatie, met duidelijke conclusies en aanbevelingen voor verbetering. Deze rapporten dienen uiteraard in speciale sessies van de cie met de consultant te worden besproken. Daarna dient de cie te bepalen hoe om te gaan met de door de consultant gegeven aanbevelingen.

Bij langere en donor-gefinancierde projecten moet rekening worden gehouden met de eis van een meer uitgebreide tussentijdse evaluatie van de opdracht. De procedures mbt. deze tussentijdse evaluatie moet in de ToR of het contract zijn vastgelegd. Deze evaluatie zal vallen rond het half-weg punt van de opdracht. Hierbij zijn er verschillende mogelijkheden denkbaar, bijvoorbeeld:

- Behalve de consultant, stelt ook de cie een onafhankelijk evaluatie-rapport op, in een van te voren met de donor overeengekomen formaat (zie ook hoofdstuk 11). Beide rapporten worden ingediend bij de donor en met de donor besproken. De bespreking mondt uit in nieuwe afspraken voor de rest van de opdracht.
- De donor wenst een eigen evaluatie-rapport op te stellen. Hiertoe wordt een medewerker van de donor (of een door de donor aangestelde consultant) voor een korte tijd aangewezen om deze evaluatie uit te voeren en hiervan een (kort) rapport op te stellen. Dit rapport wordt dan vervolgens tussen de cie en de donor besproken. Overigens verdient het in zulke gevallen aanbeveling om tezelfdertijd de consultant én de cie ieder een eigen (kort) evaluatierapport te laten uitbrengen, zodat alle drie deze rapporten tezelfdertijd besproken kunnen worden. Idealiter hebben alle drie de

rapporten ook hetzelfde formaat.

- In overleg met de donor wordt er een onafhankelijke derde aangewezen (gefinancierd door het project) voor het uitvoeren van de tussentijdse evaluatie en het opstellen van een evaluatie-rapport. Deze werkwijze heeft een aantal nadelen: het bereiken van overeenstemming over het aspect "onafhankelijkheid" zal moeilijk zijn, het brengt een hoeveelheid extra organisatie, administratie en tijd voor de cie-leden met zich mee, de tijdsfactor zal moeilijk beheersbaar zijn etc. Deze werkwijze dient niet normaal verlopende projecten vermeden te worden en alleen te worden toegepast (eventueel) bij een project waarbij al besloten is om het vanwege ernstige problemen tussentijds stop te zetten.

Voor informatie t.a.v. de evaluatie van projecten na afloop zij verwezen naar hoofdstuk 11.

10.3.2 Voortgangsbewaking

Dit aspect is bij productie-projecten nauwelijks aan de orde. De voortgangsbewaking bestaat uit het maandelijks checken door een cie-lid van het aantal door de consultant gewerkte dagen versus het aantal overeengekomen dagen. Hiervan dient de cie een eenvoudige administratie bij te houden. Bij discrepanties treedt de cie in overleg met de consultant om te bepalen welke corrigerende maatregelen nodig zijn.

10.3.3 Kostenbewaking

Bij productie-opdrachten is sprake van een project-begroting (die niet overschreden kan worden), die is opgebouwd uit een aantal posten, zoals, honoraria, toelagen, lokale reizen e.d., en een (indicatief) declaratie-schema, met begrote bedragen per declaratieperiode.

Dit betekent qua administratie dat de cie, na goedkeuring van elke declaratie (d.w.z. maandelijks, twee-maandelijks of op kwartaalbasis), haar administratie moet bijwerken, en wel op twee manieren: 1) gemaakte kosten versus begrote kosten per kostenpost tot nu toe, en 2) gemaakte kosten versus begrote kosten per maand/tot nu toe. Hiertoe dient de cie dus een eenvoudig administratief systeem op te zetten. Het cie-lid dat is aangewezen om deze gegevens bij te houden dient elke maand een overzicht van deze kostenontwikkeling op te stellen en te verspreiden onder de cie-leden.

In sommige gevallen zullen bepaalde kostenposten (niet honoraria) zich sneller uitputten dan in het declaratie-schema voorzien. In zulke gevallen zal het cie-lid, dat belast is met het bijhouden van de kostenadministratie, op gezette tijden ook prognoses moeten opstellen, die enige tijd vooruitkijken om te bepalen of er in de toekomst op dit terrein problemen kunnen ontstaan.

Bij donor-gefinancierde projecten zal ook de donor, en soms ook anderen (Depos, SID) een dergelijk soort administratie bijhouden. Dit laat echter onverlet de eis tot het bijhouden van de bovenomschreven administratie door de cie.

10.4 Wel of Geen Counterparts?

Bij output-opdrachten zal het veelal (doch niet altijd) nodig zijn om specifieke leden van de client-organisatie aan te wijzen, die als contactpunten en soms ook als assistenten van de consultants moeten functioneren. Deze "counterparts" zijn dan noodzakelijk om het werk van de consultants zo snel en efficiënt mogelijk te doen verlopen, dus ter ondersteuning. Deze personen kunnen echter niet beschouwd worden als counterparts in de zin van leerlingen en carrièreontwikkeling ten behoeve van de organisatie. Counterparts zijn feitelijk nooit aan de orde bij output-opdrachten.

Reorganisatie-projecten kunnen veelal aangemerkt worden als output-opdrachten. Reorganisatie-projecten waarbij de doelen en de resultaten echter niet vooraf precies kunnen worden vastgelegd moeten als produktie-opdrachten worden beschouwd. In het algemeen dienen er in zulke gevallen echter ook geen "counterparts" te worden benoemd. Reorganisatie-projecten zullen veelal gedoemd zijn te mislukken als de support staff van de consultants bestaat uit de medewerkers van de client-organisatie zelf. In zulke gevallen dient de support staff dan door de consultants zelf te worden ingebracht. De kosten hiervan zullen meegenomen moeten worden in de contract-som.

Bij produktie-opdrachten kan het overdragen van kennis aan de client-organisatie via counterparts onderdeel vormen van de opdracht. Deze kennisoverdracht moet dan wel expliciet zijn opgenomen in de doelstellingen van het project. De benoemingsprocedure, tijdsperiode etc. moeten in de ToR zijn vastgelegd. Bij donor-gefinancierde projecten zal één en ander afhankelijk zijn van de donor-voorwaarden.

Met het benoemen van counterparts dient zorgvuldig en realistisch te worden omgegaan. Ivm. de hoge kosten voor het Land, en ter vermindering van frustratie bij de betrokkene, dient de counterpart periode altijd van een van te voren bepaalde en beperkte duur te zijn. Een tweede voorwaarde is dat, reeds vóór de aanvang van de counterpart periode, een formele beslissing moet zijn genomen, en op schrift vastgelegd, over de vraag welke verantwoordelijkheid de counterpart zal gaan dragen na afloop van de counterpart periode. Een derde voorwaarde is dat de counterpart zélf zich schriftelijk zal hebben moeten verbonden tot de counterpart rol en de counterpart periode, en tot het dragen van de genoemde verantwoordelijkheid voor een zekere minimum periode daarna. Als niet aan deze drie voorwaarden kan worden voldaan, dan moet geen counterpart worden aangesteld. Het risico van een onnodig kostenverlies voor het Land is dan te groot.

De consultant zal werken op basis van een lang van te voren bepaald tijdschema. Zijn/haar laatste werkdag binnen de opdracht zal meestal lang van te voren vastliggen. Dit betekent ook dat de startdatum van de counterpart, ivm. recruitering of selectie, een aanzienlijke tijd van te voren vastgelegd moet worden. Vroeger of later beginnen dan deze startdatum dient zo veel mogelijk vermeden te worden.

Verder dient opgemerkt te worden dat benoemen van een counterpart, voor een vastgestelde periode, met het oog op kennisoverdracht, van weinig nut is als de vereiste kennisoverdracht niet duidelijk is gespecificeerd. Als deze specificaties niet in de ToR zijn opgenomen, dient de client deze specificaties, in overleg met de consultant, alsnog op te stellen en schriftelijk vast te leggen. Idealiter gebeurt dit dan voordat het proces van recruitering of selectie is begonnen.

11. AFSLUITING EN EVALUATIE VAN DE OPDRACHT

11.1 Afsluiting van de opdracht

Bij output-opdrachten bestaat de afsluitende fase uit de volgende stappen:

- De laatste versie van de laatste output wordt op het advies van de cie door de opdrachtgever goedgekeurd. De opdrachtgever cq. de cie stuurt hiervan schriftelijk bericht aan de consultant;
- De consultant dient het definitieve rapport in in het vereiste aantal kopieën. De cie verspreidt deze over de entiteiten die een kopie moeten krijgen;
- De consultant dient de laatste declaratie in bij de cie. Deze wordt gecheckt, goedgekeurd, doorgeleid naar de uitbetalende instantie en goedgekeurd;
- De cie bezint zich op de inhoud van het eind-rapport, i.h.b. de aanbevelingen en stelt een schriftelijk advies op aan de opdrachtgever inzake de follow-up van de aanbevelingen. Dit advies wordt besproken met de opdrachtgever. De opdrachtgever neemt beslissingen inzake deze follow-up;
- De eind-evaluatie van het project kan plaatshebben direct na de bovenstaande stap. Zie de volgende paragraaf.

Bij de afsluiting ("project-beeindiging") van OHP-opdrachten dient het eindrapport tevens te voldoen aan de eisen van de procedure-regels voor OHP-projecten. Voor meer informatie hierover zij verwezen naar de Sector ID.

Bij produktie-opdrachten bestaat de afsluitende fase uit de volgende stappen:

- In de laatste week van de opdracht dient de consultant het laatste voortgangsrapport in, dat tevens het karakter heeft van een evaluatie van de gehele opdracht (gespecificeerd in het contract of vastgelegd in latere afspraken tussen de cie en de consultant). De cie verspreidt kopieën naar andere betrokken partijen zoals voorgeschreven;
- De opdrachtgever geeft, op voordracht van de cie, een schriftelijk verklaring af dat de opdracht formeel is beeindigd;
- De consultant dient de laatste declaratie in. Deze wordt gecheckt door de cie, o.a. vis-a-vis de project begroting, goedgekeurd, doorgeleid en uitbetaald (als er geen problemen mee zijn);
- De cie bezint zich op de aanbevelingen uit het laatste voortgangsrapport en stelt hierover een advies op aan de opdrachtgever. Dit advies wordt eventueel met de opdrachtgever besproken, die beslissingen neemt inzake de follow-up;
- De eind-evaluatie van het project kan het beste plaatsvinden in directe combinatie met de bovenstaande stap.

11.2 De eind-evaluatie; algemeen

Elke consulting opdracht dient in principe na afloop geëvalueerd te worden. In het algemeen geldt dat het tijdstip voor deze evaluatie het beste kan samenvallen met de periode van

afsluiting van het project, of met de periode meteen daarna, omdat dan het institutionele geheugen t.a.v. dit project nog het meest vers zal zijn. Er komen echter ook gevallen voor waarbij het de voorkeur verdient om eerst enige tijd te laten verstrijken na afsluiting van het project, zodat bij de evaluatie eveneens kan worden nagegaan in hoeverre de resultaten blijvend zijn geweest en in hoeverre de verschapte (en goedgekeurde) aanbevelingen inderdaad zijn uitgevoerd.

Over de organisatie van de eind-evaluatie dient al bij het opstellen van de ToR, en bij het verzekeren van financiering, zorgvuldig te worden nagedacht. Kosten verbonden aan de eind-evaluatie dienen in de project-begroting te worden meegenomen. Dit betekent bijvoorbeeld in het geval van de output-opdrachten dat de project-begroting niet gelijk zal zijn aan de contract-som uit de opdrachtbrief (die immers uiteindelijk in haar geheel naar de consultant gaat).

Hoewel er grote verschillen zullen bestaan in de manier waarop evaluaties procedureel gezien georganiseerd zullen worden, zullen evaluatie-rapporten in alle gevallen een sterke overeenkomst moeten laten zien in het formaat van deze rapporten.

Bij elk eind-evaluatie-rapport gaat het om de volgende elementen (UNDP-formaat):

1. Beschrijving van het project - Historie, vanaf de conceptie van het project-idee t/m de afsluiting van het project, doelstellingen, outputs, aanpak etc.;
2. Werkelijk geboekte resultaten versus de doelstellingen van het project - Doelstellingen = formele doelstellingen zoals vastgelegd in de ToR;
3. Werkelijk geboekte resultaten versus de outputs van het project - Outputs = outputs/resultaten zoals gespecificeerd in de ToR;
4. Opgetreden problemen, bottlenecks e.d. - Beschrijving van de geconstateerde problemen verband houdende met vertragingen, evt. kostenoverschrijdingen, het (on)vermogen tot het produceren van de resultaten zoals beoogd;
5. Oorzaken - Beschrijving en analyse van alle interne en externe factoren die hebben geleid tot bovengenoemde problemen, bottlenecks, tegenvallende resultaten etc.
6. Conclusies - Conclusies moeten betrekking hebben op doelstellingen en outputs/resultaten;
7. Geleerde lessen - Welke "leringen" moeten getrokken worden uit het bovenstaande? "Lessen" dienen gegroepeerd te worden naar betrokken partij.
8. Aanbevelingen - Deze zullen altijd uiteenvallen in een aantal categorieën: de consultant zelf, de client-organisatie, aanbevelingen met betrekking tot de finale aanbevelingen van de consultant, andere betrokken partijen e.d.

Bijlage 6 bevat een voorbeeld van een ToR voor het uitvoeren van een eind-evaluatie van een samenhangende groep van projecten na afloop van deze projecten.

11.3 De eind-evaluatie bij output-opdrachten

T.a.v. de aanpak van de eind-evaluatie bij output-opdrachten dienen daarnaast de volgende verdere opmerkingen te worden gemaakt:

- De client dient na afloop van het project altijd een evaluatie-rapport op te stellen in het formaat zoals hierboven aangegeven. Hier zullen geen extra kosten aan verbonden zijn.

Dit rapport wordt ingediend bij de opdrachtgever en met de opdrachtgever besproken (en de donor bij donor-gefinancierde projecten);

- Bij output-opdrachten mag de consultant per definitie nooit verzocht worden om zelf een evaluatie-rapport op te stellen. Wel kan hij/zij verzocht worden om mondeling commentaar op het door de cie opgestelde rapport, echter nooit schriftelijk;
- Bij donor-gefinancierde projecten verdient het sterke aanbeveling (voor zover niet door haar eigen procedures voorgeschreven) er, via Depos, bij de donor op aan te dringen ook zelf haar eigen evaluatie te laten uitvoeren, door een donor-medewerker of door een donor gecontracteerde consultant. De kosten hiervan dienen te vallen onder de projectkosten. Deze zaak dient dus al aan het begin van het project besproken te zijn. Idealiter gebruikt de donor hetzelfde formaat voor het evaluatie-rapport. Dit rapport wordt bij voorkeur ook verzonden aan de cie en de opdrachtgever en door de cie via Depos ook met de donor besproken.
- Bij donor-gefinancierde projecten, waarbij het aan het eind duidelijk is dat het met het project heel anders is gelopen dan gepland, en waarbij de redenen hiervoor niet erg duidelijk zijn, verdient het aanbeveling om via Depos in overleg te treden met de donor om te komen tot afspraken over het doen uitvoeren van een project-evaluatie door een onpartijdige derde instantie.

Aan het eind van en na afsluiting van een technisch-georiënteerd project kan de noodzaak gevoeld worden tot het vragen van een "second opinion" van een andere terzake kundige externe adviseur. Dit kan zinvol en nodig zijn, maar staat los van het onderwerp van eind-evaluatie.

11.4 De eind-evaluatie bij productie-opdrachten

T.a.v. de aanpak van de eind-evaluatie bij productie-opdrachten dienen daarnaast de volgende opmerkingen te worden gemaakt:

- De cie dient na afloop van het project altijd zelf een evaluatie-rapport op te stellen in het formaat zoals hierboven aangegeven. Hier zullen geen extra kosten aan verbonden zijn. Dit rapport wordt ingediend bij de opdrachtgever en met de opdrachtgever besproken (en de donor bij donor-gefinancierde projecten);
- Bij productie-opdrachten dient de consultant per definitie ook zelf een evaluatie-rapport op te stellen, dat kan worden geïntegreerd in zijn/haar eindrapport. Wel kan hij/zij verzocht worden om mondeling commentaar op het door de cie opgestelde rapport, echter nooit schriftelijk;
- Beide rapporten kunnen, bij voorkeur, tegelijkertijd besproken worden in een afsluitende bespreking tussen de cie, de opdrachtgever, de consultant en de donor (bij donor-gefinancierde projecten);
- Bij donor-gefinancierde projecten verdient het sterke aanbeveling (voor zover niet door haar eigen procedures voorgeschreven) er, via Depos, bij de donor op aan te dringen

ook zelf haar eigen evaluatie te doen uitvoeren, door een donor-medewerker of door een donor gecontracteerde consultant. De kosten hiervan dienen te vallen onder de projectkosten. Deze zaak dient dus al aan het begin van het project besproken te zijn. Idealiter gebruikt de donor hetzelfde formaat voor het evaluatie-rapport. Dit rapport wordt bij voorkeur ook verzonden aan de cie en de opdrachtgever en door de cie door tussenkomst van ook met de donor besproken.

11.5 Vervolgopdrachten

De meeste projecten zijn per definitie fases binnen grotere processen. Veel projecten komen voort uit aanbevelingen uit eerdere projecten. Vaak is het volgende project al duidelijk voordat het specifieke project begint (bv., na een (succesvolle) haalbaarheidsstudie volgt een ontwerpstudie). Tijdens het opstellen van de ToR moet derhalve nagedacht worden over de vraag of de consultant op voorhand zal worden uitgesloten van een vervolgproject.

Aanbevolen wordt om consultants op voorhand in principe altijd van vervolgopdrachten uit te sluiten, tenzij:

- Er een hoge mate van zekerheid bestaat dat er geen conflict of interest zal ontstaan als afgezien wordt van deze regel;
- Dit om praktische redenen niet mogelijk is (Bijv. bij een serie van twee kleine opdrachten waarvoor slechts één lokale consultant geschikt is).

Tijdens de voorbereiding van de ToR dient de cie te overwegen of een uitsluitingsclausule in de ToR dient te worden opgenomen, dan wel in de Uitnodigingsbrief. Ook kan besloten worden om een dergelijke clausule in het geheel niet formeel in het contract vast te leggen (maar wel in de files van de cie en de opdrachtgever), maar deze clausule mondeling mee te delen tijdens de eerste onderhandelingsronde. Echter, als een uitsluitingsclausule gewenst is, en het gaat om een kleine opdracht, dient deze clausule tenminste in de Uitnodigingsbrief te worden vermeld.

Consultants die betrokken worden bij het definiëren van projecten, zoals bijvoorbeeld bij het opstellen van een ToR voor een project of programma c.q. serie van projecten, dienen altijd van mededinging naar deze projecten te worden uitgesloten. Het verdient aanbeveling dit dan ook in zijn/haar opdrachtbrief te vermelden.

Ter voorkoming van conflict of interest problemen verdient het overigens sterke aanbeveling om lokale consultants nooit te betrekken bij de formulering van een ToR.

BIJLAGEN

1. Twee Voorbeelden van ToR's
2. Richtlijnen voor Dag-Tarieven voor Consultants
3. Voorbeeld van Uitnodigingsbrief
4. Voorbeeld van Beoordelingsformulier output-opdrachten
5. Voorbeeld van Beoordelingsformulier productie-opdrachten
6. Voorbeeld van Declaratie-Schema
7. Voorbeeld van ToR voor Project-Evaluatie

BIJLAGE I

Voor de algemene eisen die aan ToR's moeten worden gesteld zij verwezen naar Hoofdstuk 4 van de Richtlijnen voor het Omgaan met Consultants.

Deze bijlage bevat twee voorbeelden van Terms of Reference (ToR):

1. ToR voor het opstellen van een "Adviesrapport inzake de Toekomstige Beheers- en Organisatiestructuur voor de Haven van St. Eustatius";
2. ToR for the Formulation of a Long Term Development Plan for Maritime Facilities on Saba.

De eerste ToR betreft een organisatie-studie, die bescheiden is van omvang en diepgang. Deze studie is betaald uit de reguliere begroting van Depos.

De tweede ToR betreft een studie die gericht is op de lange termijn ontwikkeling van maritieme faciliteiten op Saba. Hoewel het hier geen omvangrijke studie betreft zijn wel de aanleidingen voor deze studie en haar voorgeschiedenis relatief gecompliceerd. Daarnaast moest deze ToR voldoen aan het relevante EU-format, aangezien het de bedoeling is dat deze studie betaald zal worden door de EU. Om deze redenen is deze ToR relatief uitgebreid.

De voorbeelden verschaffen illustraties van de zaken die in een ToR moeten worden vastgelegd. De lengte en uitgebreidheid van een specifieke ToR zal echter in alle gevallen volledig afhankelijk dienen te zijn van de specifieke situatie en het specifieke project waarop de ToR betrekking heeft.

Bijlage 1, 1e Voorbeeld

Terms of Reference

voor het opstellen van een Adviesrapport inzake

**de Toekomstige Beheers- en Organisatiestructuur
voor de Haven van St.Eustatius.**

A INLEIDING

Voor de ontwikkeling van een eiland is de aanwezigheid van een goede haven een van de meest belangrijke en waardevolle bezittingen.

In 1986 is er een masterplan voor de verbetering van de haven van St.Eustatius voor financiering bij de Nederlandse regering ingediend. De havenontwikkeling werd in dit masterplan in een drie-fasige vorm voorgesteld.

De uitvoering van fase 1 van het masterplan betrof verbeteringen t.b.v. de "general cargo" afhandeling. Het project bestond uit o.m. het opruimen van de bestaande steiger, de aanleg van een nieuwe breakwater, de bouw van een stukgoed-steiger inclusief een roll on-roll off faciliteit en de aanleg van een strand-hoofd. Dit project is inmiddels gereedgekomen. Het betrof hier uitsluitend de verbetering van het fysieke gedeelte van de haven.

In het kader van de verbetering van het beheers- cq. organisatorische gedeelte van het havengebeuren zijn er door St. Eustatius voorbereidingen getroffen om gelijke tred te kunnen houden met de fysieke verbeteringen aan de haven. Een tweede dwingende reden voor verbetering van het beheer van de haven is de merkbare toename in het aantal scheepsbewegingen en de uitbreidingen van de Statia Oil Terminal (SOT).

Medio 1993 heeft de heer captain M.Gittens in het kader van de technische samenwerking een inventarisatieonderzoek van het havengebeuren verricht. In oktober 1993 heeft hij het rapport "Inventarisatie Havenorganisatie St.Eustatius" uitgebracht. Dit rapport geeft een analyse van de huidige situatie, verschaft pragmatische aanbevelingen voor een verbeterde havenorganisatie en geeft een stappenplan voor verdere acties. Ten eerste wordt voorgesteld een havenmeester aan te trekken. Ten tweede additionele retributies voor havendiensten vaststellen en invoeren. Ten derde een deskundige consultant inschakelen, die de overheid moet adviseren inzake nieuwe havenverordeningen voor St. Eustatius, financiële projecties opstellen voor de groei van de haven en de havenorganisatie, en adviseren bij juridische en organisatorische aspecten van de nieuwe havenorganisatie. Ten vierde het formaliseren van de nieuwe organisatie. Ten vijfde het vaststellen van eventueel benodigde extra fysieke voorzieningen voor de haven.

Van overheidswege is reeds gestart met stap 1 en 2 en een gedeelte van stap 3. Er is m.n.

een deskundige havenmeester aangesteld. Er zijn nieuwe fees en rates voor verschillende havendiensten ingevoerd. Een werkgroep is doende de bestaande havenverordeningen te herzien, waarbij het de bedoeling is taken aan de eilandgebieden te delegeren.

Thans is het de bedoeling, dat een consultant voor het verstrekken van verdere adviezen inzake het toekomstig beheer en de toekomstige organisatie van de haven ingeschakeld wordt. Het rapport van deze consultant moet de elementen aandragen op basis waarvan het BC St.Eustatius de nodige besluiten kan nemen.

B DOELSTELLINGEN

De algemene ontwikkelingsdoelstelling waaraan dit advieswerk op den duur een bijdrage zal dienen te leveren is:

- *De verbetering van de infrastructuur van St.Eustatius, o.m. door de toegankelijkheid van het eiland voor goederen en mensen via de haven te verbeteren, en de verbetering van de inkomsten uit de haven voor het Eilandgebied.*

De directe doelstelling van deze studie is:

- *Het opstellen van een rapport waarin een volledig ontwerp wordt gepresenteerd voor het toekomstig beheer en de toekomstige organisatie van het havengebied, dat voldoet aan de eisen van verhoogde doelmatigheid, efficiency en geschiktheid voor de specifieke situatie van St. Eustatius.*

C OUTPUTS

Uitgangspunt van het werk dient te zijn het inventarisatierapport van captain M.Gittens. De output van het werk dient te bestaan uit een volledig rapport, hetgeen minimaal de volgende elementen dient te bevatten (niet noodzakelijkerwijs identiek aan de hoofdstukken):

1. Een samenvatting van het rapport met duidelijke overzichten van conclusies en aanbevelingen.
2. Een overzicht van de verwachte ontwikkelingen in de haven en scheepvaartwereld (lokaal en regionaal), op basis van al bestaande rapporten en interviews op St. Eustatius.
3. Een beschrijving in grote lijnen van de huidige situatie, juridische structuur, organisatie, personeelsbezetting, praktijken etc. in de haven. Eventueel geïllustreerd met overzichten, cijfers en statistieken voor zover aanwezig.
4. Ontwikkelingsperspectief. Algemene beschrijving van het beleid van de overheid van St.Eustatius mbt de perspectieven voor ontwikkeling van de haven. Een overzicht en review van de voorstellen van de havenmeester en anderen bij de ontwikkeling van de haven betrokkenen inzake de verdere fysieke ontwikkeling van de haven, inclusief bestaande begrotingen en projecties van toekomstige kosten en inkomsten van de haven.
5. Een overzicht van bestaande havenverordeningen etc. en van het werk dat momenteel

- plaatsvindt ter updating van deze verordeningen. Review van dit werk. Aangeven wat er verder nog moet gebeuren op dit terrein.
6. Een overzicht en review van de thans gehanteerde fees en rates voor de verschillende havendiensten. Toekomstige en voorgestelde ontwikkelingen op dit terrein.
 7. Op basis van het bovenstaande: voorstel voor een te hanteren scenario (voor dit rapport) voor de fysieke ontwikkeling van de haven en de ontwikkeling van de throughput van de haven. In beide gevallen een tijdshorizon van minimaal vijf jaar hanteren.
 8. Op basis van het bovenstaande: presentatie van projecties van de inkomsten uit de haven voor de komende vijf jaar. (De havenmeester heeft hiervoor al een aanzet gegeven. Kritische review van deze prognoses).
 9. Presentatie en afweging/evaluatie van alternatieve top-structuren c.q. juridische structuren voor het beheer en het opereren van de haven (overheidsdepartement, private authority, publieke authority, onderscheid tussen holding en werkmaatschappij etc. etc.). Evaluatie dient te gebeuren (in het rapport) aan de hand van praktische en op St. Eustatius toepasbare criteria. Keuze van aanbevolen juridische structuur en onderbouwing hiervan.
 10. Uitwerking van aanbevolen juridische structuur voor het beheer van de haven: presentatie van voorgestelde concept statuten, concept regelingen, concept samenwerkingsover-eenkomsten, concept regeringsbesluiten etc., die nodig zullen zijn voor de formalisatie van de nieuwe structuur.
 11. Gedetailleerd organisatie-ontwerp. Dit omvat de volledige structuur, met een duidelijke indeling in en samenhang tussen de verschillende organisatie-eenheden. Gedetailleerde beschrijving van functies, taken en bevoegdheden van alle eenheden op elk nivo van de organisatie. Aangeven hoe de structuur zich dient te ontwikkelen over de komende vijf jaar. Beschrijving van in te voeren nieuwe administratieve systemen en procedures.
 12. Personele ontwikkeling. Gewenste personele bezetting van de structuur, voor elk van de eenheden, gedurende de ontwikkelingen van de komende vijf jaar. Aangeven van trainings- en upgradingsbehoeften. Trainingsmogelijkheden en kostenindicaties hiervan. Selectie en recruitering.
 13. Voorgestelde planning van de implementatie, zowel voor de besluitvorming inzake en formalisering van de voorgestelde juridische structuur als tav de overige genoemde organisatorische aspecten. Duidelijke presentatie in stappen geprojecteerd in de tijd. Duidelijk aangeven wie/welke organisatie voor welke stap verantwoordelijk gesteld moet worden.
 14. Gedetailleerde projecties/prognoses van de kosten van de haven en de havenorganisatie(s) gedurende de komende vijf jaar. Kritische review van al bestaande kosten-begrotingen en projecties, onder meer in het licht van de nieuwe voorgestelde ontwikkelingen en stappen. Voorstel voor een structuur van toerekening van kosten en inkomsten aan de in de toekomst bij de haven betrokkenen juridische entiteiten (Eilandsbestuur, Port Authority e.d.).
 15. Evaluatie van kosten en baten van de voorgestelde nieuwe juridische en organisatorische structuur(en).

Er dient hier opgemerkt te worden dat de feitelijke formalisering van de nieuwe juridische structuur en het invoeren van de voorgestelde wijzigingen in de organisatie buiten de scope van dit werk valt. Dit komt pas aan de orde in een volgende stap.

D AANPAK

De consultant dient het werk te verrichten in nauwe samenwerking met de havenmeester. De uitvoering van het werk zal in grote lijnen als volgt gefaseerd zijn:

1. Verzamelen van relevante informatie, interviews, analyses van gegevens, vaststellen van knelpunten, ontwikkelen en evalueren van alternatieven etc.
2. Het ontwikkelen van oplossingen, voorstellen, projecties etc.
3. Opstellen van het volledige concept rapport.
4. Review en evaluatie van dit concept rapport door opdrachtgever (Depos) en de client (Eilandsbestuur). Opstellen van schriftelijk commentaar op concept rapport (door opdrachtgever).
5. Het opstellen van het definitieve rapport.

E INPUTS

Voor de uitvoering van het hierboven beschreven werk zal een opdracht worden verstrekt aan een lokaal consultant bureau dat ervaring heeft en gespecialiseerd is in het succesvol ontwerpen en implementeren van adequate havenorganisaties op de Nederlandse Antillen. Voor bepaalde onderdelen van het werk zal dit bureau tevens over juridische expertise dienen te beschikken, dan wel deze expertise moeten inhuren. De totale input van de consultant voor het werk zal beperkt zijn tot maximaal 3 man-maanden.

F PROCEDURES

De Minister voor Ontwikkelingssamenwerking zal de opdracht verstrekken. De Directeur van het Departement voor Ontwikkelingssamenwerking (Depos) zal namens de opdrachtgever c.q. de Minister voor Ontwikkelingssamenwerking toezicht op het werk uitoefenen. De consultant dient aan Depos te rapporteren. Alle documenten, rapporten en declaraties dienen uitsluitend bij Depos te worden ingediend. Depos zal zorgdragen voor de verdere verspreiding van documentatie rapport aan de belanghebbende instanties.

Aan het eind van de derde fase dient de consultant een compleet (ref. aan paragraaf C.) concept rapport bij de opdrachtgever in te leveren. Review en evaluatie van dit concept rapport zal door de opdrachtgever worden gecoördineerd.

De opdrachtgever behoudt zich het recht voor een tweede concept rapport te eisen, indien de eerste versie te zeer afwijkt van redelijk te stellen kwaliteitseisen. Na het verkrijgen van het officiële schriftelijke commentaar van de opdrachtgever, dient het concept rapport omgewerkt te worden tot een definitief rapport. Het concept rapport dient in zes-voud bij de opdrachtgever ingediend te worden. Het definitief rapport dient in twaaalf-voud bij de opdrachtgever ingediend te worden.

G TIJDSHEMA

De consultant dient bij aanvaarding van de opdracht aan de opdrachtgever een gedetailleerd tijd- en werkschema voor te leggen.

De doorlooptijd vanaf de aanvaarding van de opdracht tot aan de aflevering van het concept rapport dient niet langer te zijn dan 3 maanden. Het tijdschap tussen het inleveren van het eerste concept rapport en goedkeuring van het definitieve rapport zal enkele maanden bedragen.

H BETALINGSREGELING

De opdracht wordt aangegaan op basis van een vaste opdracht/contract-som ("fixed price contract"), waarin alle kosten (incl. vlieg-, reiskosten etc) zijn meegenomen. Het indienen van declaraties dient te geschieden volgens onderstaand schema (percentages zijn percentages van de vaste contract-som):

- 15% Als werkvoorschot, bij aanvaarding van de opdracht;
- 55% Na indiening van het concept rapport;
- 30% Na indiening en goedkeuring door de opdrachtgever van het definitieve rapport.

I REFERENTIES

- Masterplan Haven St.Eustatius.
- Statusreport Harbour department St.Eustatius - H.Hoo, Harbour master St.Maarten;
- Rapport "Inventarisatie Havenorganisatie St.Eustatius - Captain M.H.Gittens, oktober 1993.

TERMS OF REFERENCE
for the Formulation of a Long Term Development Plan
for Maritime Facilities on Saba

A BACKGROUND

The availability of good port facilities is of crucial importance for the development of an island.

In 1988 a masterplan was formulated for the improvement of the port facilities at Fort Bay on Saba. This plan was submitted to the Dutch Government for financing and approved. Fase 1 of the plan was implemented, resulting in the port facilities as they were before the hurricanes Luis and Marilyn arrived (september 1995). The main elements of the port facilities, prior to the hurricanes, can be described as follows:

- Main pier / break water with sealed surface and quay wall, with a mooring length of ca. 70 meter. The quay can also be used by small ro-ro ships.
- Open storage space, among others for stripping of containers.
- A small "fishing harbour", used by small dinghies and dive boats (space for about 10-12 small boats).
- A range of buildings on shore: office of the harbour master, office of Saba Marine Park, reception space, a few small shops and restaurants, a few small storage rooms for fishermen, the power station, storage tanks for petrol and diesel oil and a small water-factory.

Fase 2 of the above masterplan called for the development of a "masterplan" for "on-shore" facilities (lay-out of port area etc.). A plan of this nature was formulated in the period 1993-1995, but for a variety of reasons not implemented. Fase 3 of the original masterplan contains proposals for further expansion of the port in the distance future. These proposals are, however, only of a very preliminary nature and in several aspects no longer applicable.

In the Tourism Development Programme (TDP, formulated in 1989) for Saba an amount of MEcu 4.675 was reserved as a possible loan for the purpose of investments in touristic maritime projects (6th EDF). In 1994, the idea arose to use this money for a further expansion of the port (in particular: lengthening of the main pier) in support of a further growth of visits by small cruise ships and ferries with day-trippers. To this end two short pre-feasibility studies were undertaken:

1. "Harbour Development Plans Saba, Trend Report and Scenarios", September 1994, by Mr. Joseph W.M. van Doorn (Tourism consultant for Saba and St. Eustatius). This studie investigates the interest among cruise-operators to visit Saba more frequently,

if the facilities of the port would be appropriate for such visits. The main conclusion of the study is that the prospects for such a development are good, in particular in the case of further expansion of the port and the on-shore facilities.

2. "Fortbaai haven Saba, Mogelijkheden tot uitbreiding van de haven, Identifikatie studie" (Possibilities for expansion of the port, Identification Study), October 1994, by the engineering firm Civil Engineering Caribbean (CEC) from Curacao. The study compares the costs of two options: 1) lengthening of the main pier, and 2) building a second pier (for small cruise ships). The second option turned out to be much more expensive, and is therefore being rejected. The conclusion is that the current pier could be extended to a length of approx. 110 meter for an amount of approx. NAfl. 5.8 million. This amount does not include further improvements to on-shore facilities.

Subsequently, a Terms of Reference (ToR) for a full-scale feasibility study was formulated by the Department for Development Cooperation (Depos) and discussed with the EU-delegation on Curacao. A proposal was requested from CEC in the beginning of 1995. Consultations between Depos, the EU-delegation and CEC concerning the precise costs of the study were still on-going, when the two hurricanes struck in September 1995.

After the passage of the hurricanes the port of Saba was inspected, at the end of September 1995, by a joint team from CEC and Depos. During this visit a meeting was also held with the Executive Council of the Island. The findings and conclusions from this visit can be summarised as follows:

- The direct damage to the port was substantial, in the order of NAfl. 2.0 to 2.5 million. The damage to certain parts (the fishing harbour and the storage space) of the port was such that further deterioration in case of storms or hurricanes would be inevitable.
- The construction of the port was in many aspects not hurricane-proof. For example, the entire defense line of the fishing harbour was swept away by the hurricanes. The defense of the storage area also was completely eliminated.
- Saba is located within the hurricane-belt. Hurricanes are to be expected in the future again. For the long term serious consideration should be given to the question of how to best safe-guard future port-facilities on Saba to hurricane-damage. Solutions could, in the long run, be sought in two directions:
 - 1) Design and build port facilities such that hurricane-damage will be kept to a minimum under any conditions. This implies thorough soil-investigations, careful engineering and implementation. The facilities would be extremely heavy and certainly very expensive.
 - 2) Design and build port facilities which are largely, but not completely, hurricane-proof, combined with a "response-system", which can repair hurricane-damage to the port on short notice and inexpensively (e.g. in the form of a crane (which should be hurricane-proof) and a stockpile of heavy material on a location adjacent to the port, which should be ready for immediate use). Such an approach would save on investment costs, but would require higher operational costs.

The most cost-effective and optimal solution can only be determined by an appropriate study.

- A large hill is located in the Western corner of the harbour area just behind the office of the harbourmaster/ Saba Marine Park and the water factory. This hill has very steep and muddy slopes, which contain large pieces of rock. A possible avalanche of mud and rocks could do great damage to these buildings, the road in front of the buildings and to part of the fishing harbour.
- The Executive Council is still interested in further expansion of the main pier, but also has a number of other concerns, apart from the currently needed repairs (see below).
- The Executive Council expressed a high level of dis-satisfaction with the size and layout of the fishing harbour in her pre-Luis condition. The harbour offers insufficient space for the number of existing dinghies, and for the landing of dinghies coming from visiting yachts which anchor near the port. Besides, the fishing harbour is at the leeward side of the port (standing waves), which hampers manoeuvring. Expansion of the fishing harbour is needed, independently from the matter of the repairs of the hurricane damage.
- Because of the ocean swell outside the port entrance, visiting yachtsmen often anchor at the Western side of the island, at Ladderbay, where they can land by dinghy and visit The Bottom on foot. This is of concern to the harbourmaster, the police and immigration officials, as proper procedures of clearance at arrival and departure are often not followed. Visiting yachtsmen could travel from Ladderbay to the port at Fort Bay for clearance, but may find problems in landing there because of lack of landing space.

In November 1995 a definite proposal for the repairs of the port was formulated by Depos, in cooperation with CEC and Gemeentewerken Rotterdam, and submitted to the Dutch Government for financing. This proposal (NAfl. 2.48 million) was approved. The engineering work for this project took place during January and February 1996. Implementation will start in March 1996. Gemeentewerken Rotterdam is involved in the supervision of the work.

A so-called PIF-form (project identification sheet) for the removal of a part of the hill, which shows danger of a landslide, was, upon request from the Executive Council, submitted by Depos to the Dutch Government in January 1996. Hereby it was proposed to undertake this project on short notice in an integrated manner together with the repair works. This project was approved by the Dutch Government in March 1996.

During the above-mentioned inspection-visit to Saba at the end of September 1995, and also thereafter in meetings with representatives of the EU-delegation and representatives of the Dutch Government, an overall approach was discussed concerning the development of port facilities for Saba:

- Short term development: Repair the damage done by the hurricanes as soon as

possible. This would make the port again as hurricane-resistant as it was before Luis and Marilyn. These repairs are currently on-going. The land-slide problem can be approached as a short term project, integrated with the repair works, or separately.

- Long term development: Approach this carefully, in order to avoid that money is wasted, in logical steps as follows:
 1. Conduct a Long Term Development Study ("Vooronderzoek") concerning the long term needs for maritime facilities on Saba first. There are many problems with the current site for the port. Options for Saba are limited. Careful consideration is necessary. The required contents of this study are further specified in this ToR.
 2. After clear decisions have been made concerning the overall direction of the development of the required maritime facilities on Saba, on the basis of the results of the above-mentioned study, the next step would be the undertaking of a full-scale and detailed planning study c.q. feasibility study.
 3. If the results of this study would be positive, and the required funding can be secured, the next step would entail the detailed engineering of the required works. Thereafter, implementation would follow etc.

B OBJECTIVES

The general objective to which this study should contribute is:

- *The strengthening of the economy of Saba by enlarging the accessibility of the island by sea for tourists, other visitors and goods.*

The immediate objective of this study is:

- *The formulation of a Long Term Development Plan for Maritime Facilities on Saba, which can provide the basis for rational and quick decision-making by the Island Government of Saba (and possibly by external donors) concerning the direction of the long term development of port and other maritime facilities on Saba during the next fifteen years.*

This assignment needs to be approached from three angles simultaneously:

1. The long term need for maritime facilities for the different user categories: fishing boats, cargo ships (incl oil tanker), ferry boats, cruise ships, dive boats, motor and sailing yachts, dinghies. Most of these categories imply specific needs for on-shore facilities as well.
2. The existing facilities, limitations and options Saba currently has to offer. The current site of the port has a number of problems in terms of swell, current, steep slope of the bottom, exposure to hurricanes etc. However, alternatives for the location of the main facilities do not exist.
3. Possibilities and limitations concerning financing and cost-effectiveness. Financing for large investments in port facilities, given the low rates of potential financial returns on

such investments, is likely to come only from external donors (EU or Dutch Government). However, such investments still need to be economically justified.

The Plan must be developed in line with the overall framework for Saba's development, which is provided in the Strategic Development Plan of Saba 1996-2000, which has been adopted by the Island Government in the beginning of 1996.

C ISSUES TO BE STUDIED

A number of the issues to be taken into account in the work have already been mentioned in the above. In this following paragraph a number of additional remarks and issues is being presented, which also should be considered when undertaking the required work:

1. The four main concerns, although not the only ones, this study has to deal with are:
 1. Expansion of the mooring capacity/possibilities of Saba for cruise-ships, ferry boats and cargo ships. The possibility of extension of the main pier;
 2. Expansion of the mooring space for small boats (dinghies and dive boats and the like). Expansion of the so-called "fishing harbour";
 3. How to reduce the risk of substantial hurricane damage to port facilities on Saba in the future. How to improve the current port facilities in this regard. What approach would be most cost-effective.
 4. How to expand the port facilities further in the future in a manner which is economically justifiable. Given the scale of Saba, such investments will, in relative terms, be extremely expensive. Future income from such investments will be limited, while the risks of future hurricane-damage will be substantial, unless specific measures are being taken, which will also imply significant additional costs.
2. The port facilities which were in place just prior to the last hurricanes of September 1995 resulted from the Masterplan (see par. A) of 1988. This plan more or less developed as a product of the repair works to the facilities during the 80's, after substantial hurricane damage was sustained in the early 80's. Considerable damage was again sustained as a result of the hurricanes Luis and Marilyn in September 1995. This raises the question of the parameters used for the design of the port. It also may give rise to the question to which extent the design was adhered to in the execution of the project. As part of this assignment the consultant should review the history of the development of the port on Saba, in order to determine which lessons can be learnt from there, which are to be used in determining parameters and constraints for future development.
3. The survey conducted by mr. Joseph van Doorn (see par. A) indicated that there is a certain amount of interest among operators of small cruiseships (less than 200 passengers per ship) to visit Saba on a regular basis. The Island Government is interested in developing this market, although on a modest scale. The above-mentioned study should be critically reviewed and the long term potential of this market for Saba should be carefully assessed. Issues of carrying capacity, environmental concerns and the like need to be carefully considered. Further growth of this sector would possibly also require other infrastructural investments. The consultant should review this situation, consider the advantages and disadvantages of developing this industry on Saba, and formulate clear recommendations concerning the extent

Saba should or should not focus on this tourism segment and how the port should be developed in this context. If the (main) consultant has no intimate knowledge of the cruise-industry in the Caribbean, he/she should make use of individuals who do.

4. Dive tourism is an important segment of the tourism industry on Saba and this is likely to remain that way. Divers have to be transported to the dive sites by boats which depart from the port at Fort Bay. Boarding and leaving the diveboats is hampered by swell and waves and the heights of the quays, which can create difficulties and risks, in particular for older people. Possibilities for improvement in this regard should be considered by the consultant from the viewpoint of maintaining and improving the attractiveness of Saba as a diving destination.

5. For all the user-groups long term projections of demand for port and anchor facilities (off-shore and on-shore) should be developed by the consultant as an initial basis for determining overall requirements.

6. Assuming that expansion of the mooring capacity of the port for larger ships would be necessary at some stage, a few different options could be considered. One option would be the lengthening of the breakwater and the main pier. This would however reduce the manoeuvring space at the port entrance. This problem could be prevented by "bending" both the breakwater and the main pier more Southwards. Another option would be the lengthening of the breakwater without the lengthening of the main pier, but combined with ducdalfs. Yet another option would be the placement of floating breakwaters, which could not be used for mooring purposes, but which could possibly help create more calm water in the rest of the port. This could result in the possibility to use the northern shore of the port for mooring of small boats, in particular fishing boats (This is currently not possible because of too much wave action inside the harbour). Some other options are also possible. All need to be reviewed. It is important that the consultant conduct extensive interviews with captains and boat operators who use the current port regularly, in order to get a thorough understanding of the peculiarities of the location in terms of waves, swell, current, manoeuvring space, behaviour of boats and ships at anchor around the port, depths etc..

It is likely that also when the port would be expanded the need for boats to anchor in the areas around the port will remain substantial. Improvement of anchorage possibilities need be taken into account when formulating the long term development plan.

7. At present there is a mooring buoy located just outside the port entrance, which is used by an oil tanker which brings petrol and diesel oil to the island at certain intervals. Fuel is pumped to the shore by means of a floating hose which is pulled from the buoy to the shore through the center of the harbour. The consultant may include recommendations for improvement of this situation in his report.

8. The solving of the landslide problem of the hill located behind de harbour master's office will result in a large amount of soil material becoming available in the western corner of the port area, which will lead to an increased usable land area for the port, and which will probably also change the coast line in that area. This needs to be taken into account when developing alternative lay-out plans for the port area (on-shore and off-shore).

9. In the evaluation of different global alternatives for the long term development of the

port, the consultant will need to develop global cost estimates for these alternatives and compare these with the economic benefits for the island which would derive from these options. In developing the cost estimates care should be taken that certain cost elements are not overlooked, e.g. cost of soil investigations, wave research, dredging etc.

10. A number of facilities on shore at the location of the port, (such as the powerstation, the waterfactory, the stone-crushing plant, the fuel storage tanks,) do not reflect the image of "Saba, the unspoiled queen", which is Saba's marketing slogan. The consultant should also review this situation and the facilities on-shore, in view of this image as well as the long term needs of Saba. A number of specific issues will arise here, among others:

- Reduction of the negative impact of the power station (noise, smell, heat, eyesore etc.), particularly in the context of touristic developments in the port, for example by moving this plant to a location just west of the port area;
- The possibility of reducing the outputs of the stone-crushing plant which is located to windward of the port area, or closing it down, or other measures to reduce the negative impact of this operation;
- Expansion of on-shore facilities for tourists, arriving ferry passengers, yachtsmen etc.
- Facilities for fishermen. Economic opportunities for fishermen from Saba are currently expanding because of better regulation of the fish resources on the Saba bank.

Total demand for on-shore facilities, in the context of the location at Fort Bay, where available space is severely limited, will have an impact on the future lay-out of the port. Therefore this demand need to be taken into account in generating alternative lay-outs for the entire port area (off- and on-shore, see also point 7.).

Tourism will certainly remain the mainstay of Saba's economy for the long term. In developing long term plans for the on-shore facilities in the port area, the consultant should therefore pay consistent and explicit attention to the "looks" and the image of the facilities proposed for/in the port area. Further development of on-shore facilities in the port area should go hand in hand with improving the image and the attractiveness of the port area for tourists.

11. The demand for specific facilities will in a number of specific cases imply costs which will not be in balance with the economic benefits of such facilities. The consultant should focus on finding optimal combinations of investments and facilities, which, by comparison, will show reasonable degrees of economic returns.

12. Some sketches of recommended future lay-outs of the port area need to be included in the report. These sketches should be true sketches, not detailed technical drawings.

13. The structure and levels of fees and rates, in relation to the port, need to be reviewed in cooperation with the port authorities and the Island Government. Also, interviews with cruise-operators and the like will be helpful in this regard. Long term projections of the development of fees and income from the port should be developed and presented in the report.

14. Indirect income (restaurants, taxi's etc.) and indirect costs from future port activities need to be estimated and taken into account in the economic evaluation of the various alternatives. Specific attention need to be given in the report to the economic justification and

returns of proposed investments. The consultant will need to develop a view on the extent to which Saba will be capable to pay back possible investments herself and present clear conclusions in this regard in the report.

15. Also, possible financing arrangements for possible investments in the port need to be studied and evaluated. Relevant potential donors are the EU (EDF) and the Dutch Kabinet voor Nederlands-Antilliaanse en Arubaanse Zaken (KabNA). The possibility of utilising other sources of finance is unlikely.

D OUTPUT

The output of the assignment should consist of one report, which should contain, as a minimum, the following elements (in global terms) (not necessarily identical to the chapters):

1. Summary of conclusions, recommendations and the proposed long term development plan.
2. Current physical situation of the port area at Fort Bay and complications thereof.
3. Review of port developments on Saba during the last 20 years. Lessons learnt therefrom, which must be utilised in the context of further maritime development on Saba.
4. Presentation of a clear division in user-groups (various types of boats/ships, passengers and goods). Current throughput (prior to Luis and at present) per user-group, current costs, current income, current economic impact/significance.
5. Review of specific constraints, issues, requirements, to be taken into account in developing plans: soil conditions, location aspects, required degree of hurricane-resistance, swell, currents, waves, long term potential of the different economic sectors (dive tourism, cruise tourism, day-trippers, fishing etc.) relevant policies and plans of the Island and Federal Government, manpower constraints, financing limitations etc..
6. Projections of expected throughput developments, per user-group, during the next 15 years. Different scenarios's. Review of scenario's and choice of scenario for demand development, expected operating costs, expected income, expected economic impact.
7. Practical implications of the chosen scenario in terms of required facilities (anchor space, mooring capacities and various other on-shore and off-shore facilities).
8. Presentation of alternative global development plans (lay-outs, location of various facilities etc.), global costs of alternatives (Per alternative global plan there will be different levels of investments on different time-frames, therefore use NPV-approach in order to make comparison possible).
9. Discussion/formulation of criteria (technical, financial and economic) for evaluation of

plans. Evaluation of alternatives against these criteria. Selection.

10. Presentation of selected development plan in detail: definite lay-outs, recommended phasing and timeframe, implementation plan, proposed financing arrangements, managerial aspects, institutional aspects etc. (This part will consist of a number of chapters).
11. Economic evaluation and justification of the proposed long term development plan.

It must be noted that the above sequence of elements does not imply that the required work should also be undertaken in this sequence.

E APPROACH TO THE WORK

The undertaking of the work should, in global terms, be phased as follows:

1. Review of files and documentation on Curacao (Depos, office of EU-delegate, office of Sector Interne Deskundige). Collection of relevant data and information, interviews, analysis of information etc., all on Curacao. Kick-off meeting with Depos and EU-delegation.
2. Collection of relevant data and information, interviews, analysis of information etc. on Saba.
3. Developing and evaluating projections, alternative plans etc.
4. Detailing of selected alternative.
5. Formulation and submission of complete concept report.
6. Formulation of final report.

F INPUTS

For the undertaking of the above-described work an assignment will be given to a consultant bureau, which must make available a team of four suitable experts as follows:

1. Civil engineer/port planner specialised in developing and designing seaports. He or she must meet the following requirements:

- Educational background in civil engineering at an academic level;
- A number of years experience in developing and designing plans for developing small ports in a number of different countries, including developing countries;
- Familiarity with approaches and procedures used in donor-financed projects;
- Familiarity with the cruise-industry;
- Fluency in English both spoken and written. Preferably also familiar with Dutch (part of the relevant information is only available in Dutch).

2. Project economist. He or she must meet the following requirements:

- Educational background in (project) economics at an academic level;

- A number of years experience in financial and economic analysis of infrastructural projects in a number of different countries, especially developing countries;
- Familiarity with small island economies;
- Familiarity with approaches and procedures used in donor-financed projects;
- Fluency in English both spoken and written. Preferably also familiar with Dutch (part of the relevant information is only available in Dutch).

3. Civil engineer specialised in hydraulics and hydraulic modelling of currents, waves and transport processes. He or she must have a number of years experience with hydraulic modeling and computations in a range of seaport projects in a number of different countries. He/she must be fluent in English.

4. A cruise-tourism specialist. He/she has an overview of and insight in the cruise industry worldwide (The Caribbean is the most important segment of the cruise industry). He/she must, as a sector specialist, have been involved in other cruise development projects in the region.

Combinations of the required expertise within the same person may be possible. This would even be preferred, as it would reduce the size of the team. Under no circumstances will a team of more than four members be acceptable. It is not on the forehand certain that every team member will need to visit Saba. Detailed travel schedules are to be included in the proposals of the consultants.

This assignment will be financed by the EU. The normal EU-procedures for selection and contracting of consultants for such projects will apply. The total input of the consultant-team is limited to 3 person-months in total.

G PROCEDURES

As mentioned, it is intended that this study will be financed by the EU. The Director of Depos, in his capacity as National Authorising Officer (NAO) for EU-financed projects, will supervise the work. The consultant must therefore report to the NAO. All documents and reports must be submitted exclusively to him. Depos will ensure the proper distribution of reports and other documents to the relevant parties.

The work itself will start with a kick-off meeting on Curacao at the office of the NAO, whereby, among others, the definite workplan will be determined. The first few days of the assignment will need to be spent on Curacao, in particular to review relevant historic material and reports.

At the end of step 3 (see paragraph E) the consultant should report verbally to the NAO and give a presentation of the work undertaken sofar and the alternatives and proposals developed thusfar.

The review and evaluation of the concept report will be coordinated by the office of the NAO. Among others, the EU-delegate and the Executive Council will be involved in this review.

The NAO has the right to demand a second or later version of the concept report, if the previous version does not, in his view, meet reasonable quality requirements.

After receiving formal written comments from the NAO, the consultant should amend the concept report accordingly.

The concept report must be submitted to the NAO in eight copies, the final report in fifteen copies.

All reports and documents should be presented in English.

H TIMEFRAME

A detailed preliminary time-schedule/workplan should be submitted by the consultant prior to the start of the assignment. A definite workplan will be determined on the first day of the assignment (on Curacao) in consultation with the NAO.

The time-period between the start of the work and the submission of the concept report should not exceed two calendar-months. The time-frame between submission of the concept report and submission of the final report can not, for obvious reasons, be determined on the fore-hand, but will probably be in the order of a few months.

I PAYMENTS

The assignment will be given out on the basis of a "fixed price" contract, in which all costs will be included (incl. travel costs etc.).

The schedule for submission of invoices (to the NAO) and making payments will be determined in consultation with the EU-delegate, in line with the standard procedures of the EU for such projects. The schedule for submission of invoices is, however, likely to be as follows:

- 50% Upon submission of the concept report;
- 50% Upon approval of the final report and final submission of this report (15 copies).

J REFERENCES

- Masterplan Haven St.Eustatius, juni 1986 (CEC)
- Havenfaciliteiten Saba, april 1988 (CEC)
- Masterplan Aanwalvoorzieningen Fort Bay Saba, december 1994 (CEC)
- Fortbaai haven Saba, Mogelijkheden tot uitbreiding van de haven, Identificatiestudie, oktober 1994 (CEC)
- Harbour Development Plans Saba, Trend report and scenarios, sept. 1994 (Joseph W. M. van Doorn)
- Saba Drinkwater-Distributie, april 1994 (Depos)
- Inspektierapport van de Orkaanschade Haven Saba, 13 oktober 1995 (CEC)
- Project Voorstel Herstel Haven Saba, 22 november 1995 (Depos)
- Strategic Development Plan of Saba 1996-2000, november 1995

BIJLAGE II

RICHTLIJNEN
VOOR
DAGTARIEVEN VOOR CONSULTANTS

September 1996

1. Inleiding

1. De Overheid van de Nederlandse Antillen geeft jaarlijks een aanzienlijk aantal studie-opdrachten uit, die worden uitgevoerd door management consultants (hierna consultants genoemd). De meeste van deze opdrachten worden lokaal uitgevoerd, door een lokaal buro, waarbij soms samengewerkt wordt met een Europees buro. Sommige opdrachten, in gevallen waarbij de relevante expertise lokaal niet aanwezig is, worden door buitenlandse buro's uitgevoerd.

2. Het betreft hier lokale en internationale consultants, die studies verrichten in het kader van de besteding van ontwikkelings-hulpgelden, zoals feasibility-studies, planning-studies, (economische) ontwikkelingsstudies, marketing studies, organisatie- en reorganisatie-studies etc. Daarnaast worden studies en opdrachten uitgegeven die direct door de Antilliaanse overheid worden gefinancierd.

3. Deze richtlijnen zijn gedeeltelijk gebaseerd op het historisch gebruik binnen de overheid. Daarnaast is rekening gehouden met de systemen voor classificatie van consultants, zoals deze in gebruik zijn bij de EU en de UNDP.

4. De maximum hoogte van de tarieven, in deze richtlijnen, is voor elke categorie van consultants aanzienlijk hoger dan de normen voor de maximum tarieven voor studies die acceptabel zijn voor de EU. De hier gepresenteerde normen liggen ook hoger dan de UNDP- en Wereld Bank normen. Bij opdrachten die gefinancierd worden door de EU zullen lokale consultants, als zij willen en kunnen meedingen naar zulke opdrachten, dus genoeg moeten nemen met aanzienlijk lagere tarieven. Dit geldt in een nog sterkere mate voor opdrachten in de regio.

5. Ondermeer vanwege de aansluiting van de hiergegeven richtlijnen bij relevante internationale normen en gebruiken (dwz, qua systematiek), verdient het aanbeveling dat deze richtlijnen worden overgenomen door alle overheidsinstellingen op de Nederlandse Antillen.

6. Bij het onder 2. genoemde type van consulting werkzaamheden is het, zowel lokaal als internationaal, niet gebruikelijk om vwb. de vereiste inputs, te denken in termen van mens-uren en uurtarieven. Honoraria worden gekoppeld aan het vereiste aantal mens-dagen per individuele consultant. Eén mens-dag bestaat uit acht werk-uren voor de specifieke en met name genoemde consultant. Deze richtlijnen hebben derhalve betrekking op tarieven per mens-dag.

7. De hier gegeven richtlijnen zijn vooralsnog voor onbepaalde tijd van toepassing. De tarieven voor consultants op de internationale markt hebben de laatste jaren een dalende trend laten zien. De algemene verwachting is dat voor de komende jaren geen stijgingen in de tarieven zijn te verwachten. Naar verwachting zal de dalende trend zich verder voortzetten, aangezien er steeds meer consultants uit landen met lagere kosten op de internationale consulting markt gaan opereren.

2. Definitie van Dagtarieven

1. Bij het formuleren van een voorstel dient het consultant bureau aan te geven welk tarief (kosten van 8 werk-uren van een specifieke persoon = 1 mens-dag) zij per individuele consultant in rekening zou willen brengen. In een voorstel c.q. offerte van een consultant bureau zullen ook andere kostenposten aan de orde komen. Welke kosten van het consultant bureau moeten/mogen geïncorporeerd worden in de dag-tarieven en welke kosten kunnen/moeten apart worden gespecificeerd?

2. De volgende kostenposten dienen in de dag-tarieven te worden geïncorporeerd:

- Salariskosten van de consultant;
- Sociale lasten van de consultant;
- Normale reis- en/of verblijfkosten van de consultant op zijn/haar standplaats, als deze kosten normaliter gedragen worden door het bureau;
- Normale overhead van het kantoor, zoals huisvestingskosten, telefoonkosten, administratie, secretaresses etc. (dwz. een evenredig deel van deze kosten);
- Beoogde winst (dwz. een evenredig deel hiervan).

3. De volgende kostenposten kunnen, naast honoraria, in een offerte apart worden gespecificeerd:

- Internationale communicatie-kosten, voor zover nodig voor de specifieke opdracht;
- Internationale en lokale reis- en verblijfkosten buiten de standplaats, voor zover nodig voor de opdracht;
- Kosten van specifieke middelen, equipment e.d., die aangeschaft moeten worden in het kader van de opdracht. Kunnen deze door het bureau, na afloop van de studie, opnieuw worden gebruikt, dan kan slechts een evenredig deel van deze kosten worden opgevoerd;
- Specifieke printing kosten voor zover nodig voor deze opdracht.

4. Voor Antilliaanse consultants geldt een specifiek Antilliaans eiland als standplaats. Dus als de consultant, als voorbeeld, zou werken in Willemstad en voor zijn/haar opdracht naar Westpunt zou moeten, dan kunnen de kosten hiervan niet apart worden opgevoerd. Zulke kosten dienen meegenomen te worden in de normale overhead-kosten van het kantoor, die naar evenredigheid dienen te worden geïncorporeerd in het dag-tarief.

Kosten van een voor de opdracht noodzakelijke trip naar Bonaire kunnen voor deze consultant wel in de betreffende offerte worden opgevoerd. De directe kosten van verblijf op een ander eiland voor een langere tijd, in het kader van een specifieke opdracht, kunnen alleen worden opgevoerd voor beperkte periodes en op basis van reële kostprijzen.

5. Voorstellen voor het opvoeren van kosten als "onvoorzien" en "miscellaneous" worden bij consulting studies (vrijwel) nooit gehonoreerd.

3. Categorieën van Consultants

1. Consultants worden in drie categorieën ingedeeld, als volgt:

1. Junior Consultants
2. ("Medium") Consultants
3. Senior Consultants

Voor alle categorieën geldt dat de consultant altijd minimaal een afgeronde HBO-opleiding dient te hebben. Bij de meeste opdrachten is echter, ivm. de aard van de te verrichten werkzaamheden, een afgeronde universitaire opleiding van de teamleden vereist.

2. De indeling van een individuele consultant in één van de categorieën wordt in principe gebaseerd op aantal jaren professionele ervaring als consultant. Junior consultants hebben minder dan vijf jaar werk-ervaring in consulting werk. (Medium) Consultants hebben meer dan vijf jaar ervaring in consulting werk en minder dan vijftien jaar. Senior consultants hebben vijftien jaar of meer jaren werk-ervaring in consulting werk. Bij EU-projecten kan niet van deze indeling worden afgeweken. Bij opdrachten die door de Antilliaanse overheid worden gefinancierd kan het tweede cut-off punt van 15 jaar consulting ervaring worden verlaagd tot 10 jaar consulting ervaring.

3. Sommige consultants hebben naast hun jaren ervaring als consultant ook aanzienlijke ervaring opgebouwd in eerdere functies, bijvoorbeeld als manager. In het algemeen zullen zulke jaren, bij het indelen van het individu, alleen tot op zekere hoogte kunnen worden meegerekend. Een persoon met veel jaren succesvolle ervaring als manager is niet noodzakelijkerwijs een goede consultant, waarvoor andere types van vaardigheden vereist kunnen zijn. In welke mate deze jaren kunnen worden meegerekend is afhankelijk van het specifieke geval, en met name van de vraag in hoeverre het individu gedurende de jaren dat hij/zij niet als consultant werkte, erin is geslaagd voor consulting werk relevante vaardigheden te ontwikkelen.

4. Spreiding van Acceptabele Tarieven

1. De toe te passen spreiding in dag-tarieven is voor Antilliaanse consultants (in NAfl.):

	<u>Minimum</u>	<u>Maximum</u>
- Junior Consultants	800	1000
- Consultants	900	1200
- Senior consultants	1100	1350

2. De bovenstaande tarieven gelden voor consultants met als vaste standplaats (een eiland op de Nederlandse Antillen. Voor Europese consultants, die werken aan opdrachten die door de EU worden gefinancierd, zullen de daarbij geldende (acceptabele) dag-tarieven 25% á 30% lager liggen. Dit kan veelal gecompenseerd worden door zes dagen per week te werken en dus te declareren.

Voor opdrachten aan internationale (Nederlandse) consultants, die door lokale middelen of door KabNA worden gefinancierd, kunnen in de meeste gevallen iets hogere tarieven acceptabel zijn, tot een maximum van 10 á 20% hoger dan hierboven aangegeven.

3. Met de bovenvermelde range aan acceptabele dagtarieven kunnen voor vrijwel elke opdracht op de Nederlandse Antillen geschikte, al dan niet lokale, consultants aangetrokken worden. In een uitzonderlijk geval kunnen deze tarieven echter, als een gevolg van schaarste op de markt, niet toereikend zijn om de juiste consultants aan te kunnen trekken. Dit kan bij voorbeeld gelden voor bepaalde typen computerspecialisten. In zulke gevallen kan bij het offerteringsproces en de onderhandelingen iets meer vrijheidsruimte worden gehanteerd dan geïmpliceerd is in de bovenvermelde ranges.

5. Bepaling van Acceptabele Tarief-Hoogte

1. De hieronder beschreven berekeningswijze is een hulpmiddel om op redelijke wijze een eerste indicatief dagtarief per teamlid te kunnen vaststellen.

2. Nádat is vastgesteld in welke categorie het specifieke individu, voorgesteld voor een specifieke opdracht, valt, en nádat is vastgesteld dat het individu over de vereiste combinatie van kennis en ervaring beschikt voor het specifieke werk (zoals vastgelegd in de Terms of Reference), wordt het aanbevolen acceptabele dag-tarief berekend, binnen de bepaalde categorie, op basis van de volgende vier factoren, nl.:

1. Opleidingsnivo (WO of HBO) van het individu;
2. Nivo van verantwoordelijkheid van het individu in de specifieke opdracht, c.q. de (relatieve) complexiteit van de taken van het individu binnen de opdracht;
3. Het aantal jaren ervaring van het individu (binnen de bepaalde categorie);
4. Het totale aantal mens-dagen van het individu binnen de opdracht, zowel in absolute zin als in relatie tot de doorlooptijd van de opdracht (kortere opdrachten laten een hoger tarief toe dan langere opdrachten).

3. Bij de berekening worden hierbij per factor de volgende weegfactoren toegepast:

- Opleiding:	0,15
- Jaren ervaring (binnen de categorie):	0,30
- Nivo verantwoordelijkheid/complexiteit van taken:	0,35
- Lange versus korte betrokkenheid:	0,20

4. Ten behoeve van de berekening wordt aan de consultant op elk van de factoren een waardering toegekend, en wel als volgt:

- Opleiding - De schaal loopt van 1 t/m 4. Een basic HBO-opleiding geeft een score van 1, een PhD-degree geeft een score van 4. De rest valt hier tussen.

- Aantal jaren ervaring binnen de categorie- De schaal loopt van 1 t/m 4. Voorbeeld: een medium consultant met zes jaar ervaring scoort hier een 1, met 14 jaar ervaring scoort hij/zij een 4.
- Nivo van verantwoordelijkheid/complexiteit van taken van het individu binnen de opdracht - Schaal loopt van 1 t/m 4. Score 1 komt overeen met laag, score 4 met zeer hoog. Opgemerkt dient te worden dat voor het toekennen van een "juiste" score hier de evaluator over ervaring met soortgelijke opdrachten dient te beschikken.
- Lange versus korte betrokkenheid van het individu bij de opdracht - Schaal van 1 t/m 4. Langer dan drie maanden op full-time basis: score 1. Minder dan 20 mens-dagen totale betrokkenheid binnen de opdracht: score 4. De rest valt hier tussen. Voor korte opdrachten (voor de betrokken individuele consultant) kan dus een hoger dag-tarief worden geaccepteerd dan voor een langere opdracht.

Voor alle factoren geldt dat tussen het toegestane minimum (1) en maximum (4) ook gewerkt kan worden met niet-gehele getallen. Dus scores als 2,34 en 3,75 vormen geen probleem.

5. Voor de berekening worden de scores vermenigvuldigd met de relevante weegfactoren. Vervolgens kan het aanbevolen dag-tarief worden berekend mbv. de volgende formule:

$$\text{Dagtarief} = \text{Mintar} + \frac{\text{Totscore} - 1}{3} \times (\text{Maxtar} - \text{Mintar})$$

Mintar = minimum tarief binnen de categorie
 Maxtar = maximum tarief binnen de categorie
 Totscore = totaal score

Opgemerkt dient te worden dat de bovenstaande formule alleen van toepassing is bij een systematiek waarbij de totale maximum score niet meer dan 4 kan bedragen en de totale minimum score niet minder dan 1. Worden andere grenswaarden gekozen (als gevolg van veranderingen in de schalen of de weegfactoren) dan dient ook de formule te worden aangepast.

6. De berekening kan hand-matig worden uitgevoerd. De berekening kan ook worden uitgevoerd mbv. een eenvoudig spreadsheet-programma, waarbij ook snel en gemakkelijk verschillende alternatieven kunnen worden doorgerekend (zie voorbeeld op volgende pagina).

Berekening Aanbevolen Dag-Tarief

I. Inputs

Consultant categorie:	Medium consultant
Toepasbare tarief-range:	
Minimum (NAfl.):	900
Maximum (NAfl.):	1200

	Score (1..4)	Opmerkingen
Opleiding	3	Basic HBO: 1 ... PhD:4
Jaren ervaring (binnen categorie)	1	Weinig:1, .. Veel:4
Nivo Verantwoordelijkheid/Complexiteit Taken	2.7	Laag:1 ... Hoog: 4
Long vs Short Term involvement	4	>3 mnd + full time: 1, < 20 mens-dagen: 4

II. Berekening

	Score	Weegfactor	Punten	
Opleiding	3	0.15	0.45	range: 300
Jaren ervaring (binnen categorie)	1	0.3	0.3	pntn max: 4
Nivo Verantwoordelijkheid/Complexiteit Taken	2.7	0.35	0.945	pntn min: 1
Long vs Short Term involvement	4	0.2	0.8	

III. Resultaat

Totaal gescoorde punten:	2.495
Aanbevolen dag-tarief (NAfl.):	1050

BIJLAGE III

Voorbeeld van Uitnodigingsbrief bij de A-Procedure

Aan de Directeur van X
Y-straat Nr. Z
Cubosamba

Ontwikkeling OO-gebied
Uitnodigingsbrief

Recentelijk zijn er door het Bestuurscollege van het Eilandgebied Cubosamba beslissingen genomen t.a.v. de studies die benodigd zijn voor de verdere ontwikkeling van het OO-gebied.

Deze brief vormt een uitnodiging voor Uw Bureau voor het indienen van voorstellen (proposals) bij mijn Departement voor de volgende drie studies/consultancy opdrachten:

1. Het opstellen van een plan voor de "Verbetering van Waterbeheersing OO-Gebied";
2. Het opstellen van een plan "Verbetering Beheersing Vuil-Stort in OO-Gebied".

Terms of Reference (ToR's) voor de twee opdrachten kunt U aantreffen in Bijlagen 1 en 2 bij deze brief. Uw proposals dienen aan te sluiten op deze ToR's.

Bij de voorbereiding van Uw proposals dient U aandacht te schenken aan de volgende punten:

1. U dient mij zo spoedig mogelijk formeel te berichten voor welke van twee opdrachten U voorstellen wenst in te dienen.
2. Alle voorstellen dienen bij mijn Departement in drie-voud te worden gedeponerd niet later dan 11 November 1994, om 12.00 uur 's middags, in de speciaal hiervoor bestemde bus die is gesitueerd rechts van het receptie-gebied.
3. Voor alle voorstellen geldt dat het technische gedeelte gescheiden dient te worden van het financiële gedeelte. Dus per studie het technical proposal en het financial proposal indienen in gescheiden en gesloten enveloppen. Financiële informatie mag niet worden opgenomen in het technical proposal, en ook niet in een eventuele bijgevoegde aanbiedingsbrief.
4. Deze uitnodigingsbrief is verstuurd aan de volgende bureaus:
 - A.. (Curacao)
 - B.. (St. Maarten)
 - C.. (Curacao)
 - D.. (Curacao)
 - E.. (Amsterdam).

Samenwerking tussen deze consultants inzake het opstellen van de proposals is niet toegestaan. Samenwerking van deze consultants met andere consultancy bureaus is wel toegestaan.

5. Bij overtreding Uwerzijds van één of meer van de bovenvermelde regels zult U automatisch van verdere mededinging worden uitgesloten.
6. Bij de beoordeling van de technische proposals zullen de volgende criteria worden gehanteerd:
 1. Relevant Capabilities of the Firm (Max. 30 punten), opgebouwd als volgt:
 1. Relevant Experience in Similar Assignments (max. 15 punten)
 2. Extent of General Consulting Experience (max. 5 punten)
 3. Availability of Professional and Administrative Back-up (max. 10 punten)
 2. Proposed Technical Approach (Max. 40 punten), opgebouwd als volgt:
 1. Extent and Level of Understanding of ToR (max. 10 punten)
 2. Quality of Break-down into (Sub-)Tasks (max. 20 punten)
 3. Quality of Work Scheduling (max. 10 punten)
 3. Proposed Team (Max. 30 punten), opgebouwd als volgt:
 1. Combined Relevant Experience (max 15 punten)
 2. Average General Consulting Experience (max. 10 punten)
 3. Average Level of Education (max. 5 punten)

U zult schriftelijk op de hoogte worden gesteld van de resultaten van de technische beoordeling.

Na beoordeling en ranking van de technische proposals, op basis van de bovengenoemde criteria, zal, per studie-opdracht, van de consultant met de hoogste score het financiële proposal worden geopend en beoordeeld. Op die basis zullen vervolgens de onderhandelingen worden gestart. Leiden deze onderhandelingen tot succes, dan zal een definitieve opdracht worden verstrekt en zullen de financiële proposals van de andere mededingers ongeopend worden teruggestuurd.

Leiden deze onderhandelingen niet tot succes, dan zullen de onderhandelingen formeel worden afgebroken, en zal van de mededinger met de op één na hoogste score (als de hoogte van score een redelijke of goede kwaliteit impliceert) het financiële proposal worden geopend en onderhandelingen worden gestart etc..

7. De technische proposals zullen minimaal de volgende delen dienen te bevatten:
 - Een overzicht van de ervaring van het bureau, middels korte project-beschrijvingen, in soortgelijke projecten;
 - Een overzicht/beschrijving van de ervaring van het bureau in consulting werk in het algemeen;
 - Een beschrijving van de capaciteiten (structuur, personeel) van het kantoor dat de back-stopping voor dit project zal verzorgen;
 - Commentaar op de relevante Terms of Reference;

- Voorgestelde algemene benadering, methodologie etc. t.a.v. het vereiste werk;
- Voorgestelde break-down van het werk in taken en sub-taken, en inspanning, in mens-dagen per team-lid per taak en sub-taak, inclusief voorgestelde trips per team-lid etc.;
- Voorgestelde doorlooptijd en tijdschema van taken en sub-taken (meer gedetailleerd dan het algemene schema vervat in de ToR), tot en met de afronding van het project. In de voorgestelde planning dienen ook alle mijlpalen te zijn aangegeven voor ondermeer feedback/besprekingsmomenten met de opdrachtgever;
- Voorgestelde team-samenstelling, waarbij complete curriculum vitae van alle voorgestelde team-leden dienen te worden bijgesloten. Per CV. dienen ondermeer alle projecten te worden vermeld en omschreven waarin het betreffende teamlid heeft gewerkt, en welke rol hij/zij daarin heeft gespeeld (zie bijlage 3 voor het te volgen formaat bij het opstellen van de CV's).

8. De financiële proposals dienen minimaal de volgende delen te bevatten:

- Een gespecificeerde prijsopgave van de totale project-kosten, met een duidelijke break-down in mens-dag-tarieven en mens-dagen per teamlid en andere kosten-elementen. Benodigde winst voor het bureau, risico, overhead etc. kunnen niet apart worden geoffreerd, maar dienen in de tarieven te zijn geïncorporeerd. Posten als onvoorzien, miscellaneous e.d. kunnen bij deze opdrachten niet worden opgevoerd. Alle andere kostenelementen (in het financiële proposal) zullen alleen op werkelijke kostprijsbasis kunnen worden gehonoreerd;
- Een verklaring van Uw bureau t.a.v. de periode waarvoor Uw voorstel onveranderd blijft, zowel qua prijs als qua team-samenstelling.

9. Bij het opstellen van uw financiële proposal(s) dient rekening te worden gehouden met de volgende norm-stelling voor mens-dag-tarieven:

- Junior consultant: NAfl. 800-1000
- (Medium) Consultant: NAfl. 900-1200
- Senior Consultant: NAfl. 1100-1350

Voor meer preciese informatie ten aanzien van deze normstelling, die bij deze opdrachten zal worden gehanteerd, zij verwezen naar Bijlage 4.

Ik zie Uw voorstellen met belangstelling tegemoet,

De Directeur van het Departement van ...

BIJLAGE IV

Voorbeeld van een Formulier voor het Beoordelen van Technische Proposals bij een output-opdracht

STUDY NAME:

Evaluators name and sign:

Date:

EVALUATION OF TECHNICAL PROPOSALS		NAME CONSULTANT			NAME CONSULTANT			NAME CONSULTANT			NAME CONSULTANT		
		Mp	Rt	St	Mp	Rt	St	Mp	Rt	St	Mp	Rt	St
Evaluation factors													
I.	Relevant capabilities of firm (max 20 pnts) - Relevant experience in similar assignments - Extent of general consulting experience - Availability of profesional and administrative back-up	2 1 1			2 1 1			2 1 1			2 1 1		
II.	Proposed technical approach (max 40 pnts) - Extent and level of understanding of TOR - Quality of breakdown into (sub)tasks - Quality of work scheduling	3 3 2			3 3 2			3 3 2			3 3 2		
III.	Proposed team (max 40 pnts) - Combined relevant experience - Average general consulting experience - Average level of education	4 2 2			4 2 2			4 2 2			4 2 2		
TOTAL POINTS													

Legenda:
 Mp=Weighthfactor/multiplier
 Rt=Rating of the evaluator: 1 (very low) - 5 (very high)
 St=Subtotal; St=Mp*Rt

BIJLAGE V

**Voorbeeld van een Formulier voor het Beoordelen van Technische Proposals bij een
produktie-opdracht**

STUDY NAME:

Evaluators name and sign:

Date:

EVALUATION OF TECHNICAL PROPOSALS	NAME CONSULTANT			NAME CONSULTANT			NAME CONSULTANT			NAME CONSULTANT		
	Mp	Rt	St	Mp	Rt	St	Mp	Rt	St	Mp	Rt	St
Evaluation factors												
I. Relevant capabilities of firm (max 20 pnts)												
- Relevant experience in similar assignments	2			2			2			2		
- Extent of general consulting experience	1			1			1			1		
- Availability of professional and administrative back-up	1			1			1			1		
II. Proposed technical approach (max 30 pnts)												
- Extent and level of understanding of TOR	3			3			3			3		
- Quality of breakdown into (sub)tasks	2			2			2			2		
- Quality of work scheduling	1			1			1			1		
III. Proposed team (max 50 pnts)												
- Combined relevant experience	5			5			5			5		
- Average general consulting experience	3			3			3			3		
- Average level of education	2			2			2			2		
TOTAL POINTS												

Legenda:

Mp=Weightfactor/multiplier

Rt=Rating of the evaluator: 1 (very low) - 5 (very high)

St=Subtotal; St=Mp*Rt

BIJLAGE VI

Voorbeeld van Declaratieschema bij output-opdracht:

"Declaraties kunnen door de consultant worden ingediend in overeenstemming met het volgende schema:

1e termijn: 10 % van de contract-som, zijnde ..., in te dienen na ondertekening van dit contract; de declaratie dient vergezeld te zijn door een bankgarantie;

2e termijn: 20 % van de contract-som, zijnde ..., in te dienen na indiening van de 1e concept versie van het 1e deelrapport, zoals gespecificeerd in de ToR, par. ...;

3e termijn: 30 % van de contract-som, zijnde ..., in te dienen na schriftelijke goedkeuring van de opdrachtgever van het 1e deelrapport. De opdrachtgever heeft het recht om meerdere concept versies van dit 1e deelrapport te eisen totdat, naar het oordeel van de opdrachtgever, voldaan is aan redelijke kwaliteitseisen en aan de specificaties die voor dit rapport zijn gesteld;

4e termijn: 15 % van de contract-som, zijnde ..., in te dienen na indiening van de 1e concept versie van het 2e deelrapport, tevens eindrapport, zoals gespecificeerd in de ToR, par ...;

5e termijn: 25 % van de contract-som, zijnde ..., in te dienen na schriftelijke goedkeuring van de opdrachtgever van eindrapport. De opdrachtgever heeft het recht om meerdere concept versies van het eindrapport te eisen totdat, naar het oordeel van de opdrachtgever, voldaan is aan redelijke kwaliteitseisen en aan de specificaties die voor dit rapport zijn gesteld."

BIJLAGE VII

Voorbeeld van Terms of Reference voor Project-Evaluatie

TERMS OF REFERENCE

voor de evaluatie van de
visserij-projecten op St. Eustatius
gedurende de periode 1980-1994

SID/Depos

Mei 1994

TERMS OF REFERENCE

voor de evaluatie van de visserij-projecten op St. Eustatius gedurende de periode 1980-1994

1. Achtergrond

In de periode 1980-1994 zijn er een aantal activiteiten ontplooid ter stimulering van de visserij op St. Eustatius.

In 1981 is er door de Western Atlantic Fisheries Commission-WECAF, een organisatie van de FAO, een onderzoek ingesteld betreffende het vispotentieel op de Saba Bank, cq. de mogelijkheden tot ontwikkeling van de beroepsvisserij op Saba en St. Eustatius. Het betreffende rapport geeft een technisch mogelijk visvangst op de Saba Bank aan van 1000 tot 1500 ton per jaar en stelt voor te starten met een pilot-project op St. Eustatius.

Na het uitbrengen van het bovengenoemde rapport is er vervolgens een marketing studie uitgevoerd, die het afzetpotentieel heeft onderzocht van vis, afkomstig van de Saba Bank, op de Bovenwindse eilanden Saba, St. Eustatius en St. Maarten, en andere eilanden in de regio (Puerto Rico, St. Croix etc.).

Vervolgens is er een project dossier "Visserij project St. Eustatius" tot ontwikkeling gebracht, hetgeen eind 1983 in concept gereed was. Dit project zou gaan bestaan uit een aantal elementen:

- Aanschaf van twee vissersschepen, die met name gebruikt zouden worden voor het uittesten van visserijtechnieken en ter stimulering van vissers;
- Het bouwen van aanwal-faciliteiten, bestaande uit een visverwerkingsgebouw, ice-machines, koelruimte e.d. en een sleepelling;
- Het aanstellen van een masterfisherman ter begeleiding van de vissers.

Het Bestuurscollege van het Eilandgebied St. Eustatius is op 22 mei 1984 akkoord gegaan met het concept dossier. De geraamde projectkosten bedroegen op dat moment NAf. 1.090.600,-, waarvan NAf. 487.100,- voor de off-shore faciliteiten (twee visser-schepen), en NAf. 603.500,- voor de on-shore faciliteiten, inclusief technische bijstand door een masterfisherman.

De Nederlandse Regering ging op 28 december 1984 akkoord met de financiering van de kosten-raming voor de on-shore faciliteiten. Op dat moment was het de bedoeling dat de OBNA (Ontwikkelingsbank Nederlandse Antillen) de kosten voor de off-shore faciliteiten zou financieren.

In de jaren 1987-1988 zijn de voorziene fysieke on-shore faciliteiten gebouwd, met dien verstande dat in plaats van een sleepheiling gekozen is voor een boothijsinrichting. Voor de financiering van deze voorzieningen is in 1988 een suppletie aangevraagd van NAf. 380.000,-. Dit bedrag is op 8 juni 1988 door Nederland goedgekeurd. De voorzieningen kwamen gereed midden 1988.

Voor wat betreft de financiering van de twee voorziene vissersboten had OBNA al in een vroeg stadium aangegeven hier in principe mee akkoord te gaan. Aan de definitieve goedkeuring werden later echter een aantal voorwaarden verbonden. Overleg over deze voorwaarden heeft zich een aantal jaren voortgeslept en heeft niet tot een oplossing geleid. Ook deden zich mbt de mogelijke aanschaf van de twee boten een aantal andere organisatorische problemen voor, die niet tot een oplossing konden worden gebracht. Ten slotte heeft men zich gewend tot de Nederlandse Regering. De Nederlandse Regering gaf op 21 september 1989 een goedkeuringsbrief af voor een bedrag van NAf. 234.000,--, en wel voor de aanschaf van één boot. Om diverse redenen is ook deze boot er echter nooit gekomen, hoewel veel werk is verzet om dit gerealiseerd te krijgen.

In de jaren 1988-1989 zijn er een aantal pogingen gedaan een masterfisherman aan te trekken. Deze pogingen zijn echter ook op niets uitgelopen.

Vanaf 1988 hebben zich een aantal problemen voorgedaan op het nivo van het management van de aanwal-faciliteiten en tussen het management en het Eilandgebied. Deze problemen waren zowel van organisatorische, structurele als financiële aard.

Vanaf 1988 zijn Statiaanse en Sabaanse vissers begonnen vis te leveren aan het management van de aanwal-faciliteiten, die voor de afzet zou zorgdragen. Hierbij deed zich onder meer het probleem voor dat het management over onvoldoende werkkapitaal beschikte om op den duur de vissers te kunnen betalen en de export markt te ontwikkelen, hoewel hiertoe in de loop der jaren wel pogingen zijn ondernomen.

In 1991 werd besloten om voorlopig af te zien van het aanschaffen van boten en werd Nederland verzocht een bedrag van NAf. 50.000 (het zogenaamde "Pilot-project") ter beschikking te stellen voor werkkapitaal en niet eerder voorziene aanloopkosten. KABNA gaf een goedkeuringsbrief af voor dit bedrag op 17 juli 1991. Uitbetaling van dit bedrag zou geschieden via het Bureau Interne Deskundige (ID), op basis van rapportages, exploitatiecijfers en liquiditeitsprognoses van de onshore-nv, die de onshore-faciliteiten beheert. Bij het einde van het jaar 1992 was door het Bureau ID in totaal slechts NAf. 25.254,- voor dit project uitgegeven. In October 1992 werd in onderling overleg tussen vertegenwoordigers van het Eilandgebied, KABNA en het Bureau ID besloten het pilot-project te evalueren, alvorens hieraan verdere gelden te besteden.

Zoals uit het bovenstaande blijkt is er over de periode 1980-1994, althans vanuit het oogpunt van ontwikkelingssamenwerking, in feite sprake geweest van drie projecten: het on-shore gedeelte, het off-shore gedeelte (nooit gerealiseerd) en het "Pilot-project". Deze projecten hebben echter in elkaars verlengde gelegen.

2. Doelstellingen

De doelstellingen van deze evaluatie zijn:

- Het onderzoeken c.q. vaststellen van het totale feitelijke historische verloop van de visserij-projecten op St. Eustatius gedurende de periode 1980-1994;
- Het beoordelen van de feitelijke resultaten van deze projecten vis-a-vis de beoogde doelstellingen en resultaten;
- Het vaststellen van welke lering getrokken kan of moet worden uit deze beoordeling voor alle bij deze projecten betrokken partijen.

Bij deze projecten zijn een groot aantal partijen betrokken geweest. Deze kunnen worden verdeeld in tenminste drie groepen:

- De verschillende overheidsorganisaties van het Land (en Nederland), die betrokken zijn geweest bij de planning, voorbereiding en uitvoering van de projecten.
- De Eilandsoverheid van St. Eustatius.
- De vissers van St. Eustatius en Saba.

De belangrijkste kern-vragen, waarop deze evaluatie een antwoord moet geven, zijn:

1. Wat kan geleerd worden uit het succes of het falen van deze projecten t.a.v. het verbeteren van de voorbereiding, uitvoering en begeleiding van soortgelijke projecten voor de kleine eilanden?
2. Wat kan geleerd worden uit het succes of falen van deze projecten t.a.v. het gehele visserijgebeuren op St. Eustatius en Saba en de verdere ontwikkeling daarvan?

3. Outputs

Om praktische redenen wordt in het vervolg gesproken van slechts één project, hoewel het duidelijk dient te zijn dat het hier gaat om enkele aan elkaar gerelateerde projecten.

Het resultaat van deze evaluatie dient te bestaan uit een rapport dat minimaal de volgende delen dient te bevatten:

- Beschrijving van het project - Preciese beschrijving van het oorspronkelijke project idee en project-ontwerp (project dossier). Wat was de oorspronkelijke doelstelling en bedoeling? Welke specifieke resultaten werden beoogd of bedoeld? Wanneer? Tegen welke kosten? Welke institutionele context? etc. Hierbij hoort ook een feitelijke beschrijving van het preciese historische verloop van het project vanaf de geboorte van het project-idee tot nu toe.
- Geboekte voortgang - Hierbij gaat het om de beantwoording van twee kernvragen: 1) In hoeverre zijn de oorspronkelijke doelstellingen, in de loop der tijd, bereikt? en 2) In hoeverre zijn de oorspronkelijk geplande resultaten bereikt? Antwoorden moeten worden gestaafd met feitelijke en historische gegevens. Concrete resultaten (gebouw, equipment, manager, getrainde vissers etc.) moeten zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin beschreven en vergeleken worden met de oorspronkelijk beoogde

resultaten. Vergelijk ook, per resultaat, begrote uitgaven met werkelijke uitgaven.

- Problemen en bottlenecks - Beschrijving van de geconstateerde problemen verband houdende met vertragingen, cost overruns en het (on)vermogen tot het produceren van de resultaten zoals beoogd.
- Oorzaken - Beschrijving en analyse, per specifiek resultaat (gebouw, steiger, ijs-machine, visafzet etc.), van alle interne en externe factoren die tot de bovengenoemde problemen hebben geleid c.q. het specifieke resultaat (of het gebrek daaraan) hebben beïnvloed. Interne factoren zijn factoren die door de partijen betrokken bij het project beïnvloed (hadden) kunnen worden; externe factoren zijn factoren die niet door deze partijen beïnvloed (hadden) kunnen worden.
- Conclusies - Conclusies moeten betrekking hebben op de doelstellingen en de bereikte resultaten. Conclusies organiseren per (oorspronkelijke project-) doelstelling en per specifiek beoogd resultaat.
- Geleerde lessen - Welke lering moet getrokken worden uit de uitkomst van dit project voor elke betrokken partij? "Lessen" bundelen per betrokken partij.
- Aanbevelingen - Aanbevelingen dienen specifiek te zijn (wat, wanneer, voor wie, in welke volgorde etc.) en betrekking te hebben op de vraag: hoe nu verder met dit project dan wel het ondersteunen van de visserij op St. Eustatius (en Saba)?

4. Aanpak

De documenten, die de consultant zal moeten bestuderen in de beginfase van zijn werk, zullen in ieder geval moeten omvatten (tentatieve lijst):

- Correspondentie betreffende het project (bron Depos)
- Het project-dossier en de correspondentie daaromtrent (Depos)
- Studies die zijn verricht in samenhang met het project (Depos)
- Bestekken, contracten, tekeningen etc. (ID)
- Financiële rapporten, (ID)
- Voortgangsrapporten (ID, Depos)
- Contactrapporten, correspondentie etc. betreffende project uitvoering (ID, Depos)
- Alle informatie en administratie (financieel en anderszins), die is gegenereerd door het management van de faciliteiten tijdens en na de oplevering (St. Eustatius).

De consultant zal bij het begin van zijn werk in ieder geval een bezoek dienen te brengen aan Depos, het Bureau ID en de Dienst LVV (Drs. G. van Buurt) op Curacao voor het verzamelen van informatie en interviews met de indertijd betrokkenen.

Daarnaast zullen op St. Eustatius in ieder geval interviews gehouden dienen te worden met de verschillende betrokken overheidsinstanties, vissers en afnemers, en het voorgaande en huidige management en personeel van de aanwal-faciliteiten.

Om te komen tot een goedgekeurd (eind) rapport, dienen een aantal stappen doorlopen te worden, en wel als volgt:

1. De consultant stelt een concept rapport op (op basis van de hierboven gepresenteerde specificaties) en dient dit in bij het Bureau Interne Deskundige.
2. Het Bureau ID distribueert dit concept rapport onder de verschillende betrokken partijen, inclusief KABNA, Depos, BC St. Eustatius, BC Saba en LVV Curacao, met het verzoek om commentaar.
3. Het Bureau ID compileert de verschillende commentaren en legt deze voor aan de consultant.
4. De consultant verwerkt deze commentaren in het tweede concept rapport en dient dit in bij het Bureau ID.
5. Het Bureau ID evalueert dit tweede concept in het licht van de eerder gegeven commentaren en, afhankelijk van het resultaat, besluit tot goedkeuring of het stellen van eisen inzake verdere aanpassing.

5. Inputs

De evaluatie dient te worden uitgevoerd door een daartoe gekwalificeerde consultant. Deze consultant dient aan de volgende eisen te voldoen:

- Academisch of vergelijkbare opleiding;
- Minimaal vijf jaar ervaring in organisatie-advies werk of management consultancy;
- Vertrouwdheid met de werking van het overheidsapparaat op St. Eustatius en in het Land der Nederlandse Antillen;
- Enige ervaring met of in ontwikkelingssamenwerkingsprojecten;
- Uitstekende communicatieve eigenschappen, vloeiend in Engels in woord en geschrift.

De consultant dient dit assignment vanaf begin tot eind zelfstandig uit te voeren.

De totale inspanning van de consultant voor het gehele assignment zal maximaal 3 man-weken bedragen, verdeeld over de drie fasen als volgt:

	Inspanning (man-dagen)	Doorlooptijd (weken)
1. Deskstudie en interviews	6	1.5
2. Opstellen concept rapport	4	1.5
3. Afronding	5	4-8

De consultant dient het eerste concept rapport in te dienen binnen drie weken na de start van het werk. De doorlooptijd van de afrondingsfase kan moeilijk van te voren worden vastgelegd, aangezien deze afhankelijk zal zijn van de snelheid waarmee de commentaren van de verschillende partijen worden verkregen.