



Masterclass KIVI:
Beter scoren op openbare aanbestedingen
Deel IV

9 november 2017



Vraag aan jullie:

Er is een *groeierende behoefte*
bij de overheid
om bij aanbestedingen te selecteren
op kwaliteit.

Nog een vraag...:

De 'klanten' van de overheid spelen een steeds belangrijker rol in het beoordelen van die kwaliteit.



Deel I
9 februari

Introductie

Paul Hoogerwerf
Krispijn de Jonge

Deel II
11 mei

Gemeente Lelystad
HH Delfland

Rin van Keulen
Martijn van Amelsvoort

Deel III
9 januari 2018

BAM

Patrick Voet
Hetty Messchaert

Deel IV
9 november

Schiphol

Marc Unger
CPO Schiphol

Programma



0.00 uur **Inleiding**

0.15 uur **CPO Schiphol Marc Unger:
Het perspectief van de aanbesteder**

0.00 uur **Pauze**

M.Schoonen@kei.nl

0.15 uur **Tijd voor interactie en discussie aan de hand van
stellingen**

0.00 uur **Einde**

Masterclass Klvl

Perspectief Aanbesteder

Marc Unger - Corporate Procurement

9 november 2017

100 jaar Schiphol



Welke rol heeft de procurement functie binnen Schiphol Group?

Corporate Procurement connects the **market potential** in a professional way to the **ambitions** of Schiphol Group

Mission

Leading procurement organisation

Ambition

Every single contract with a supplier leads to Europe's Preferred Airport within the full contract duration

Strategy

Procurement Expertise

contract-management expertise

Cost Expertise

Pillars

Professional Organisation – culture, structure & methods

Foundation

Reflectie

Mooi, zo'n missie en ambitie, maar lukt het ook?

Verbazend om te zien hoe goed dit gaat. Het werken met een kleurenprofiel heeft enorm geholpen om de koers te bepalen en te weten wat ons te doen stond.

Welke teleurstellingen hebben we opgelopen en waar liggen verbeterpunten?

De grootste teleurstelling is toch wel het inzicht dat ik de afgelopen 10+ jaar eigenlijk heel vaak veranderingen heb willen doorvoeren, die echter half bleven, niet ècht goed geïmplementeerd. Mijn grootste prioriteit is nu ècht goed te implementeren en nieuwe verandering te laten wachten totdat die implementatie succesvol is gebeurd.

Reflectie

Waar zijn we echt enthousiast over?

Drie concrete voorbeelden.

- Best value in Lelystad heeft geleid tot een fundamenteel effectievere aanpak voor de infrastructuur.
- Een alliantie aanpak voor een tijdelijke vertrekhal heeft geleid tot de realisatie van een bijna onmogelijke opgave binnen Tijd en Geld.
- Het concept van MDB leidt tot verdere vergroting van onze ambities op het gebied van onderhoud: predictive maintenance.

Welke kansen voor marktpartijen?

- Kwaliteit wordt beloond.
- Ruimte voor innovaties.
- Launching customer/early adaptor voor onderscheidende producten en diensten.

Marktvisie Schiphol Group

Versie 2.0; 12 april 2016

Inleiding

Deze marktvisie is een tweezijdig stuk: het beschrijft zowel de verwachtingen die Schiphol Group van haar leveranciers heeft als de verwachtingen die de leveranciers van Schiphol Group mogen hebben. Het neemt de missie, visie, ambities en strategie van Schiphol Group als uitgangspunt.

Deze marktvisie staat niet op zichzelf. Het dient in samenhang gelezen te worden met de marktvisie die door o.a. Rijkswaterstaat en brancheverenigingen als Bouwend Nederland is opgezet in 3 delen:

Deel 1: Marktvisie.

Deel 2: samen samenwerken.

Deel 3: Marktvisie Schiphol Group.

Met als onderligger de Leidende Principes, zoals die tussen de top van de bouwbedrijven/Bouwend Nederland en de top van de publieke opdrachtgevers/Het Opdrachtgeversforum zijn onderschreven en op 13 januari 2016 ondertekend.

Ambitie

Om de ambities van Schiphol Group te verwezenlijken hebben we effectieve samenwerking met goede partners nodig. De uitgangspunten van deze samenwerking leggen we vast in goede contracten, waarbij ieder afgesloten contract gedurende de gehele looptijd bijdraagt aan de ambitie Europe's Preferred Airport te worden en te blijven. Zowel in de operatie, in het beheer en onderhoud als in de projecten.

Schiphol Group realiseert zich dat ze een grote, maar, anders dan Rijkswaterstaat en ProRail, geen dominant grote opdrachtgever is. Slechts op een paar werkvelden kent Schiphol Group een dominante positie: beveiliging en luchtvaart gebonden kennis/expertise

Marktvisie Schiphol Group

Vijf hoofdpunten

1. Samenhang met Algemene Marktvisie en Leidende Principes
2. Ambitie
3. Vernieuwing, incrementele verbetering en innovatie
4. Feed Back cultuur
5. Doelgerichte marktbenadering

Cobouw

nr. 10

WEEKBLAD VOOR DE BOUW

18 mei 2016

VOLG HET DAGELIJKSE
NIEUWS VIA
WWW.COBOWW.NL



INTERVIEW
Marc Unger:
“Schiphol gaat het
bouwers makkelijker
maken” p.8

INNOVATIE

Internationaal betonkeurmerk
met Hollandse wortels p.16

PROJECT

Hillblocks getest met de grootste
golven ter wereld p.22



Hoe geven we de marktvisie vorm in een tender?

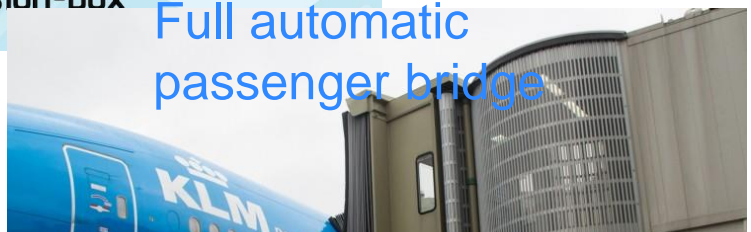
De regel is:

- Kwaliteit telt voor 50 – 80% mee in de afweging “beste prijs – kwaliteit verhouding”.
- Schiphol Group zoekt actief naar partijen om mee te innoveren.
- We streven, óók in de tenderfase, naar een goed werkend team, waarbij de contractpartners het doel van de overeenkomst, elkaar, elkaars belangen èn elkaars context goed begrijpen.
- Om dit concreet te maken zoeken we niet alleen naar een plan, maar laten we het beoogde team het plan ook toelichten, waarbij we als eis stellen dat het toelichtende team de opdracht ook gaat uitvoeren.
- We zoeken naar partners op relatief hoog “tactisch niveau”, die zowel de operationele als de tactische werkzaamheden verrichten en die we voor langere tijd aan ons binden.
Onze overtuiging is dat, door deze combinatie, veel ruimte ontstaat voor vrijheid in aanpak, procesoptimalisatie en innovatie. Met als gevolg minder frictiekosten en daardoor meer rendement voor beide contractpartijen.

Voorbeelden:



Full automatic passenger bridge



Full electric busses



Light as a service

Introductie tot de “halved joint approach”

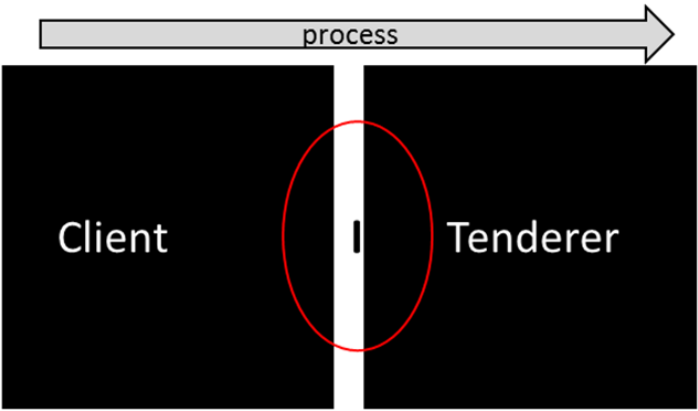
Waarom een nieuwe aanbestedingsmethode?

- We zijn, mede door de successen in Lelystad, erg enthousiast over Best Value.
- Echter, best value duurt behoorlijk lang. Langer dan we ons kunnen veroorloven binnen sommige ontwikkelingen.
- De vraag lag dus voor of we iets kunnen bedenken wat minstens zo goed is in het bereiken van de projectdoelstellen, het zeker stellen van expertise en tevens effectief ter reductie risico's en relatief lage overdrachtskosten.

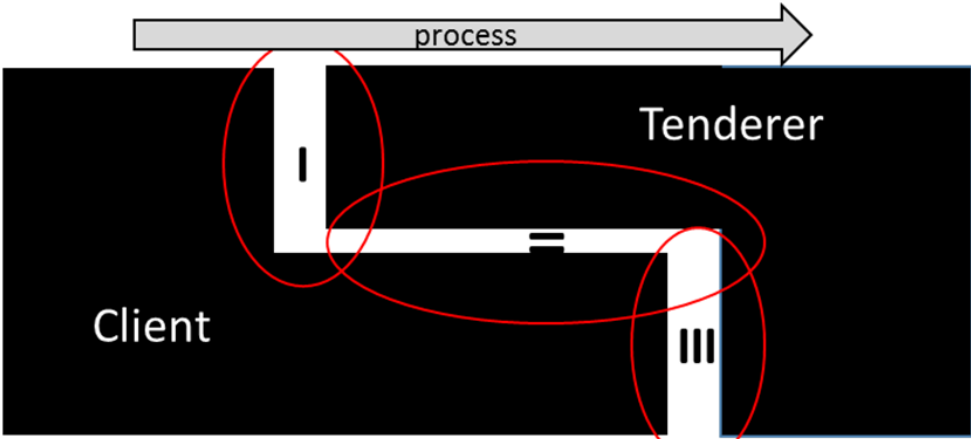
Introductie tot de “halved joint approach”

- Normaal gesproken bepaalt de klant hetgeen op de markt wordt gezet en de markt reageert daarop.
- De kwaliteit van de uitvraag bepaalt dus in grote mate het succes van de aanbesteding.
- Soms, bij Schiphol meestal, wordt dit vooraf gegaan door een marktconsultatie, waarin de vraag wordt geconsulteerd en door die consultatie scherper, effectiever of beter gericht op nieuwe ontwikkelingen, wordt geformuleerd.
- Om voldoende contactmomenten te hebben tussen de gegadigden en de aanbesteder wordt de onderhandelingsprocedure toegepast.
- Die is vaak erg intensief en het resultaat is, ondanks de goede intenties, vaak een resultaat waarbij als het ware twee balken met de stompe einden aan elkaar worden gelast.
- Onze overtuiging is het dat, bij complexe werken en/of een complexe context, het beter is als een gegadigde pre-contractueel:
 - Laat zien dat hij het werk in de vingers heeft en
 - Zijn aanbieding toetst aan de werkelijke omstandigheden, ipv de theoretische.
 - daarmee aan beide zijden risico's reduceert.
- Daarmee lijkt de aanpak op Best Value Procurement (BVP), feitelijk is het een verdere doorontwikkeling, want:
 - **Kortere doorlooptijd, door parallel werken met mogelijkheid tot eerder doen kritische bestellingen.**

Introductie tot de "halved joint approach"

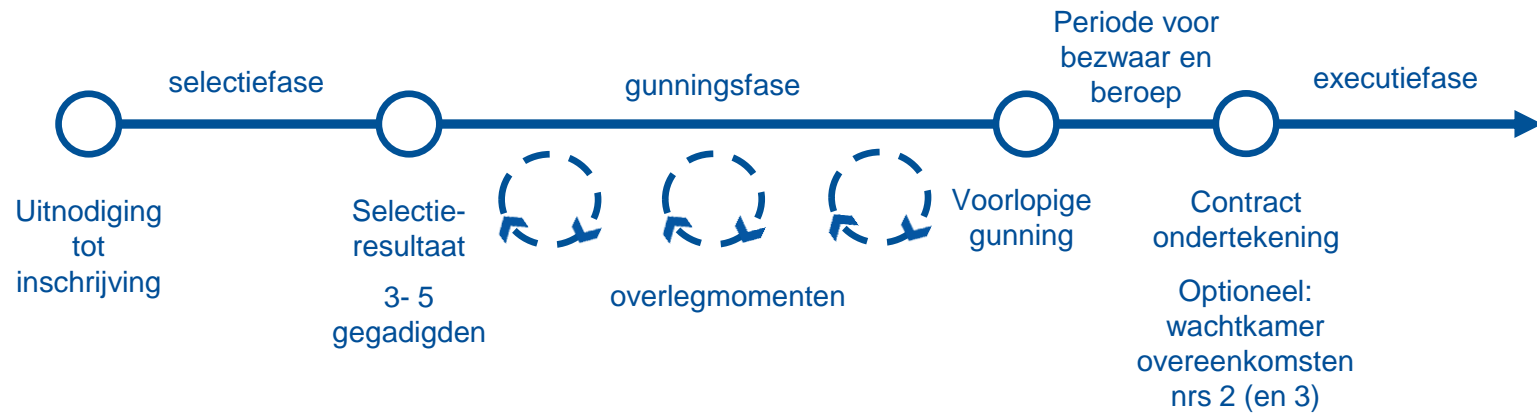


Butt joint

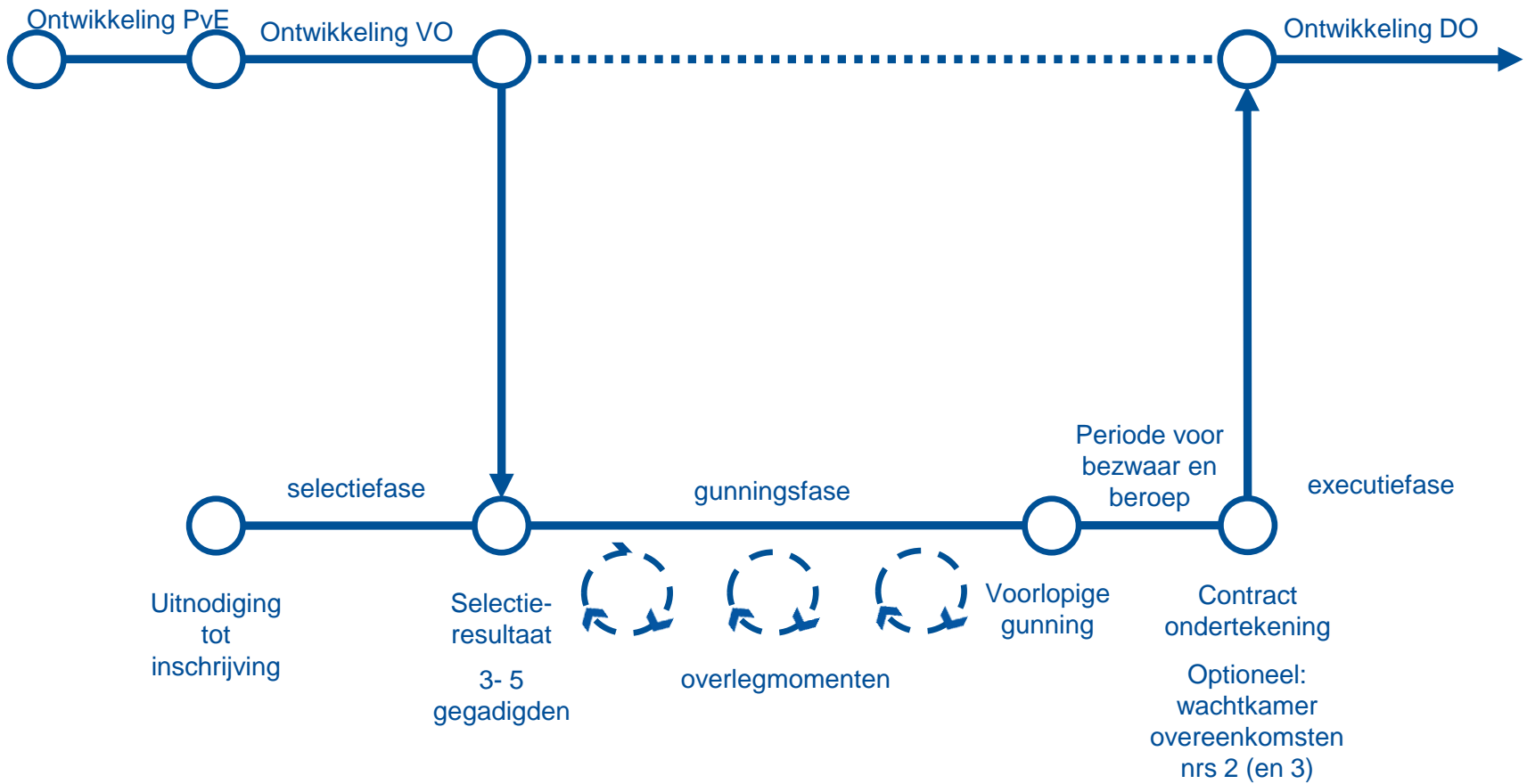


Halved Joint

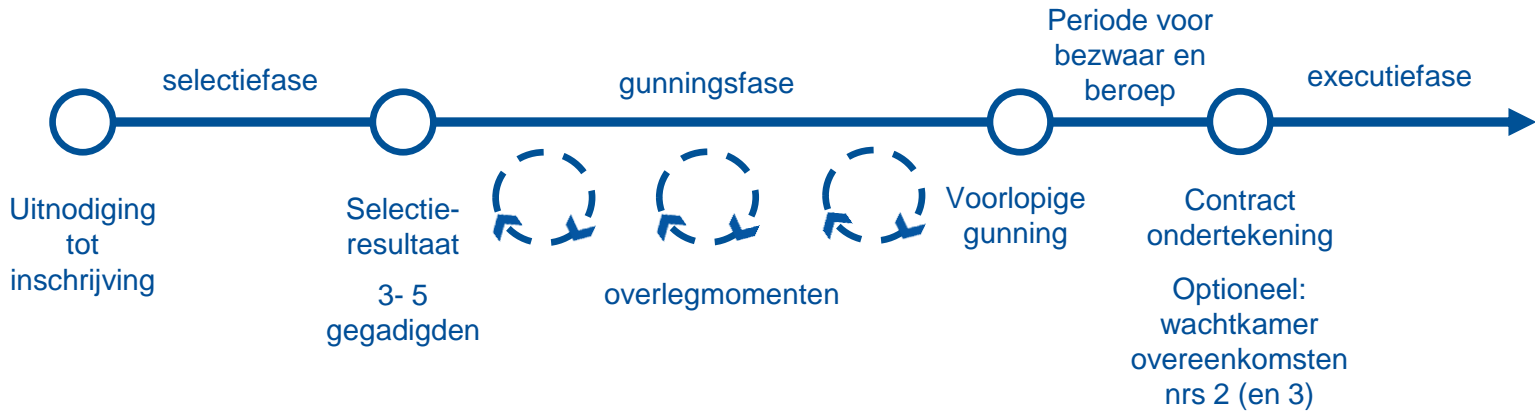
Introductie tot de “halved joint approach” “normale” onderhandelingsprocedure:



Introductie tot de “halved joint approach” “normale” onderhandelingsprocedure D&C:

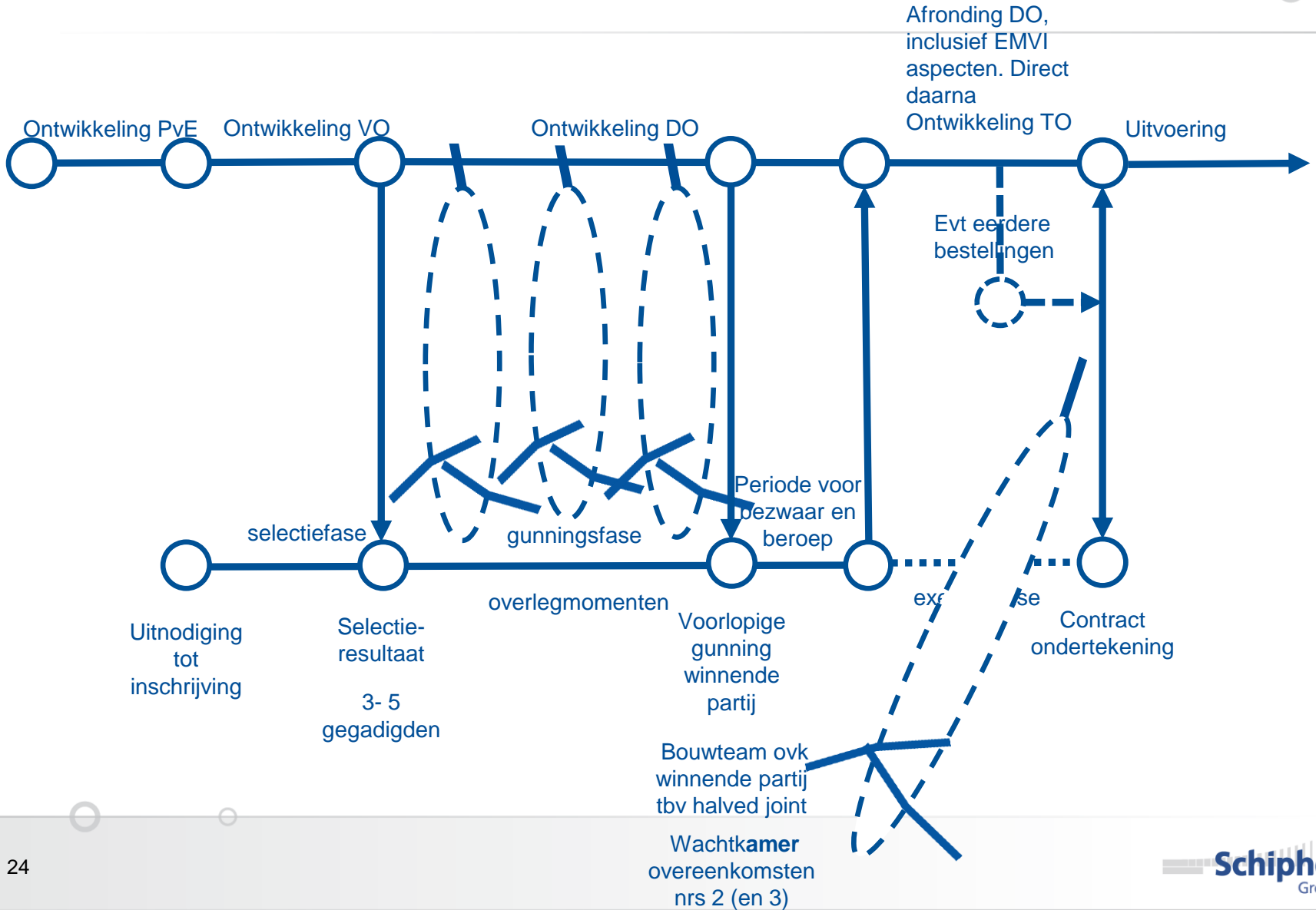


Introductie tot de “halved joint approach” “normale” onderhandelingsprocedure:



Introductie tot de “halved joint approach”

The “halved joint”:



Introductie tot de “halved joint approach”

Samenvattend en in volgorde (1/2)

- De klant laat op basis van het PvE een Voorlopig Ontwerp (VO) maken.
- Tegelijkertijd wordt de selectiefase van de onderhandelingsprocedure uitgevoerd.
- Dit leidt tot een keuze voor 3 tot 5 gegadigden voor de gunningsfase.
- Het afgeronde VO en de gunningsleidraad worden ter beschikking gesteld aan de gegadigden.
- Ondertussen laat de klant het Definitief, of Detail Ontwerp (DO) ontwikkelen.
- Tussenproducten van het DO worden regelmatig ter beschikking gesteld aan de gegadigden.
- Deze kunnen hierop reageren. Dan wel algemeen, dan wel vertrouwelijk.
- Uiteindelijk leidt dit tot een concept DO dat aan de gegadigden ter beschikking wordt gesteld.
- Op basis van dit concept DO en de doelstellingen en (rand)voorwaarden in de gunnings-leidraad dienen de gegadigden hun (EMVI)-aanbieding in.
- De klant beoordeelt de aanbiedingen en de, gerelateerd aan de gunningsfactoren, aanbidding met de beste prijs-/kwaliteit verhouding wint de aanbesteding.
- Met de nummers 2 en 3 wordt een wachtkamerovereenkomst gesloten.
- Met de nummer 1 een bouwteam overeenkomst, ten behoeve van de “halved joint” fase.

Introductie tot de “halved joint approach”

Samenvattend en in volgorde (2/2)

- De klant laat, op basis van de hoger dan “neutraal” gewaardeerde EMVI-aanpassingen, die in de aanbieding van de nummer 1 waren opgenomen, in het concept DO doorvoeren laat het DO afronden en vaststellen.
- De nummer 1 ontwikkelt, in afstemming met de klant en haar adviseurs, het Technisch Ontwerp (TO).
- Dit TO dient binnen de kaders en (rand)voorwaarden van de uitvraag en binnen de aanbieding te worden uitgewerkt. Het mag bijvoorbeeld niet tot prijsverhoging of langere doorlooptijd leiden.
- Mocht het zo zijn dat in de gunningsfase gesignaleerd is dat de bestelling bepaalde materialen of hulpstoffen kritisch in de planning worden, kan de klant overwegen deze alvast te bestellen.
- Deze bestellingen worden, na contractondertekening, overgenomen door de aannemer.
- Het TO wordt geheel uitgewerkt en vastgesteld.
- Indien dit binnen de kaders en (rand)voorwaarden is gebleven, dan gaan klant en aannemer over tot contractondertekening.
- Mocht het echter zo zijn dat het niet mogelijk blijkt binnen de kaders en (rand)voorwaarden te blijven, dan wordt deze fase gestaakt en gaat de klant verder met de nummer 2 de “halved joint” fase doorlopen.
- Dit is vergelijkbaar met het doorlopen van de verificatiefase van Best Value.
- NB: Het kan leiden tot bijstelling van het concept DO, door andere EMVI-keuzen.

Introductie tot de “Designerthon”

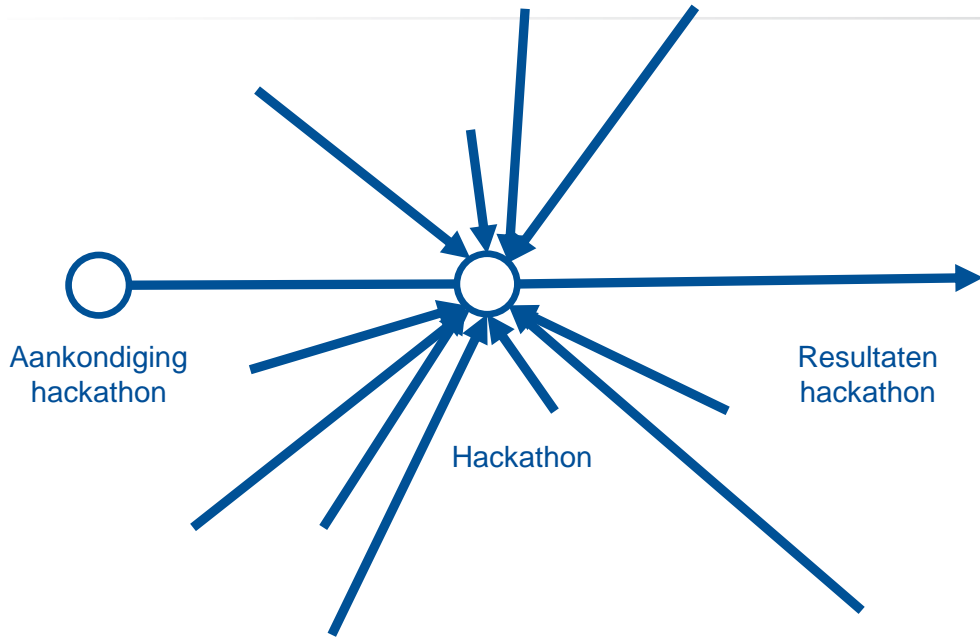
Waarom nog een nieuwe aanbestedingsmethode?

In sommige segmenten, bijvoorbeeld binnen marketing, communicatie en commerciële dienstverlening bestaat grote behoefte aan super efficiënte en simpele aanbestedingen. Zij zijn gewent “te pitchen” voor nieuwe opdrachten.

De vraag is dus of we iets dergelijks kunnen nabootsen binnen een aanbestedingsprocedure.

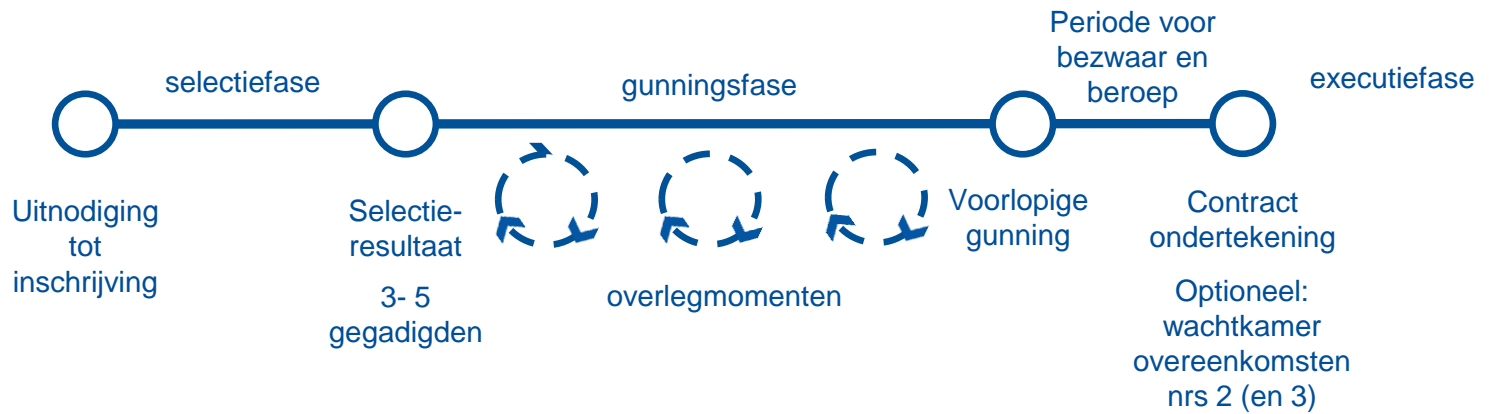
Introductie tot de “Designerthon”

Vergelijking met de Hackathon



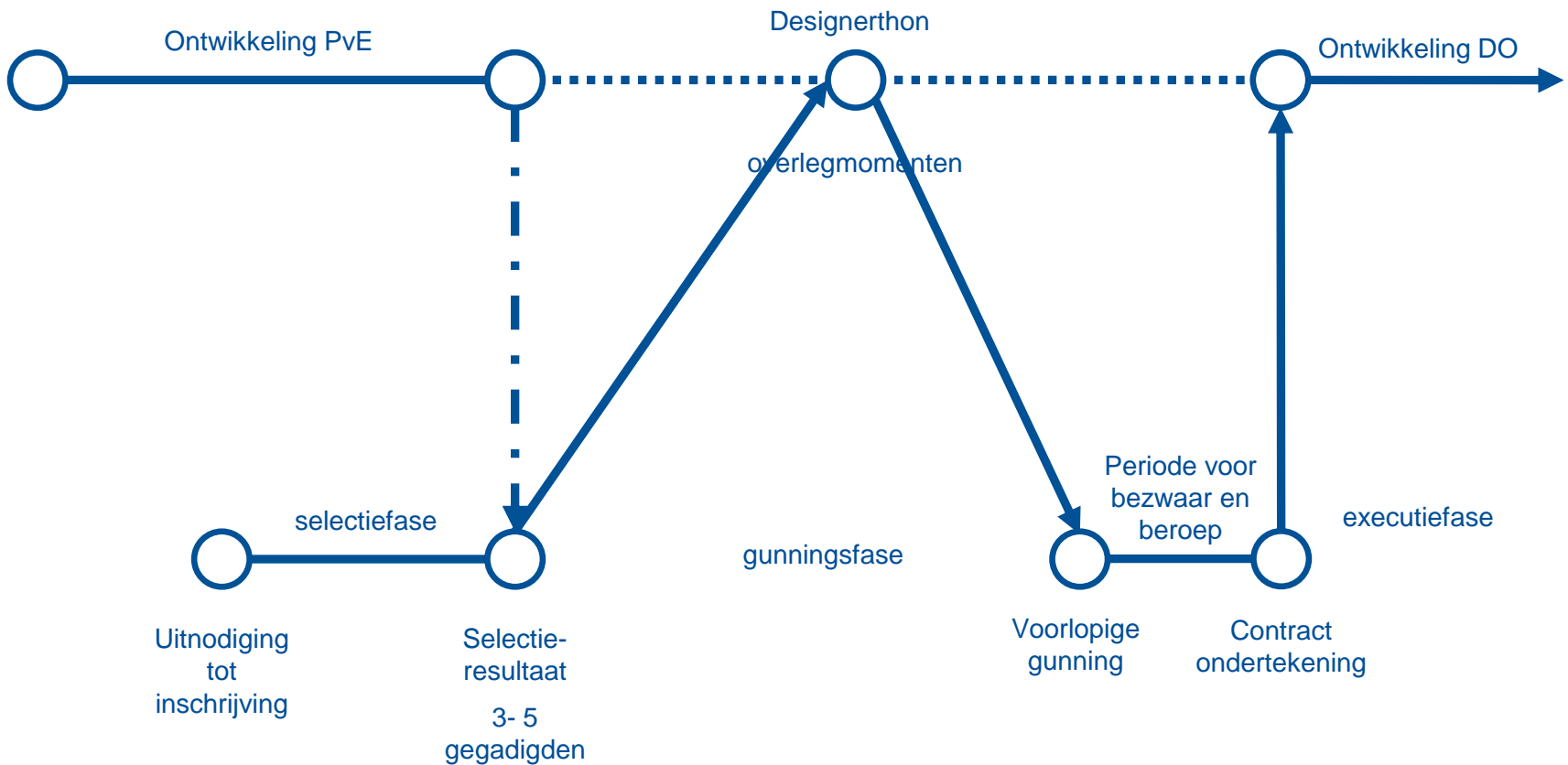
Introductie tot de “Designerthon”

De “normale” onderhandelingsprocedure:



Introductie tot de “Designerthon”

De Designerthon:



Introductie tot de “Designerthon”

Samenvattend en in volgorde

- De geselecteerde gegadigden komen op 1 dag samen met Aanbesteder (en haar adviseurs).
- Op deze dag krijgen alle gegadigden dezelfde case gebaseerd op het PvE.
- Alle gegadigden maken een visie, een POC, een aanbieding.
- Deze worden aan het eind van de dag 1 voor 1 individueel gepresenteerd aan Aanbesteder.
- Aanbesteder maakt einde dag een keuze.
- Deze keuze wordt direct gecommuniceerd aan de gegadigden.
- Vervolgens volgt de formele communicatie plus mogelijkheid tot bezwaar en beroep.

Het is onze overtuiging dat binnen bijvoorbeeld segmenten als marketing, communicatie en commerciële dienstverlening grote behoefte bestaat aan dit soort super efficiënte en simpele aanbestedingen.

Stelling 1

We zitten nu in het post-bouwfraude tijdperk. De kramp is voorbij.



Stelling 2

Er is veel geleerd de afgelopen 15 jaar, maar we zijn er nog lang niet. Er gaat nog (te) veel mis tussen opdrachtgevers en marktpartijen.



Stelling 3

Het ontwikkelen van een gezamenlijke marktvisie helpt om richting te geven aan het uit- en aanbestedingsbeleid van (semi)-publieke opdrachtgevers.



Stelling 4

Om *echt* rendement te krijgen uit een samenwerking, moet samenwerkingsovereenkomsten langer duren dan de duur van een project.



Stelling 5

Het is wenselijk om - al dan niet met een voorafgaande selectie - een aanbesteding in een dag volledig uit te voeren.



Bijlage uitwerking marktvisie



Marktvisie Schiphol Group

Versie 2.0; 12 april 2016

Inleiding

Deze marktvisie is een tweezijdig stuk: het beschrijft zowel de verwachtingen die Schiphol Group van haar leveranciers heeft als de verwachtingen die de leveranciers van Schiphol Group mogen hebben. Het neemt de missie, visie, ambities en strategie van Schiphol Group als uitgangspunt.

Deze marktvisie staat niet op zichzelf. Het dient in samenhang gelezen te worden met de marktvisie die door o.a. Rijkswaterstaat en brancheverenigingen als Bouwend Nederland is opgezet in 3 delen:

Deel 1: Marktvisie.

Deel 2: samen samenwerken.

Deel 3: Marktvisie Schiphol Group.

Met als onderligger de Leidende Principes, zoals die tussen de top van de bouwbedrijven/Bouwend Nederland en de top van de publieke opdrachtgevers/Het Opdrachtgeversforum zijn onderschreven en op 13 januari 2016 ondertekend.

Ambitie

Om de ambities van Schiphol Group te verwezenlijken hebben we effectieve samenwerking met goede partners nodig. De uitgangspunten van deze samenwerking leggen we vast in goede contracten, waarbij ieder afgesloten contract gedurende de gehele looptijd bijdraagt aan de ambitie Europe's Preferred Airport te worden en te blijven. Zowel in de operatie, in het beheer en onderhoud als in de projecten.

Schiphol Group realiseert zich dat ze een grote, maar, anders dan Rijkswaterstaat en ProRail, geen dominant grote opdrachtgever is. Slechts op een paar werkvelden kent Schiphol Group een dominante positie: beveiliging en luchtvaart gebonden kennis/expertise

Marktvisie Schiphol Group

Inleiding

Deze marktvisie is een **tweezijdig stuk**: het beschrijft zowel de verwachtingen die Schiphol Group van haar leveranciers heeft als de verwachtingen die de leveranciers van Schiphol Group mogen hebben. **Het neemt de missie, visie, ambities en strategie van Schiphol Group als uitgangspunt.**

Deze marktvisie staat niet op zichzelf. Het dient in samenhang gelezen te worden met de marktvisie die door o.a. Rijkswaterstaat en brancheverenigingen als Bouwend Nederland is opgezet in 3 delen:

Deel 1: Marktvisie.

Deel 2: samen samenwerken.

Deel 3. Marktvisie Schiphol Group.

Met als **onderligger de Leidende Principes**, zoals die tussen de top van de bouwbedrijven/Bouwend Nederland en de top van de publieke opdrachtgevers/Het Opdrachtgeversforum zijn onderschreven en op 13 januari 2016 ondertekend.

Marktvisie Schiphol Group

Ambitie

Om de ambities van Schiphol Group te verwezenlijken hebben we effectieve samenwerking met goede partners nodig. De uitgangspunten van deze samenwerking leggen we vast in goede contracten, waarbij ieder afgesloten contract gedurende de gehele looptijd bijdraagt aan de ambitie Europe's Preferred Airport te worden en te blijven. Zowel in de operatie, in het beheer en onderhoud als in de projecten.

Schiphol Group realiseert zich dat ze een grote, maar, anders dan Rijkswaterstaat en ProRail, geen dominant grote opdrachtgever is. Slechts op een paar werkvelden kent Schiphol Group een dominante positie: beveiliging en luchtvaart gebonden kennis/expertise.

Dat neemt niet weg dat Schiphol Group op alle werkvelden, binnen een concurrerend speelveld, minimaal een 8 nastreeft. En de leveranciers mogen van Schiphol Group verwachten dat zij hen in de positie brengen om die 8 gezamenlijk te bereiken. Daar zijn de directie en de medewerkers van Schiphol Group dagelijks aanspreekbaar op. Op Schiphol geven we geen ruimte aan een zesjercultuur.

Marktvisie Schiphol Group

Vernieuwing, incrementele verbetering en innovatie

Schiphol Group stelt zich op als **regieorganisatie** en streeft een **lange termijn relatie** met haar leveranciers na, zodat naast de efficiënte dagelijkse operatie een klimaat bereikt kan worden van **vernieuwing, incrementele verbetering en innovatie**. Bovendien stimuleert Schiphol Group actief kansen voor nieuwe toetreders, nieuwe diensten en nieuwe producten. Dit dilemma (lange termijn relatie versus ruimte voor toetreders) vraagt om scherpte en zal in de verschillende marktsegmenten anders uitpakken. Schiphol Group werkt actief samen met de **wetenschap**, zodat vernieuwing en innovatie ruim baan kunnen krijgen. Zo zijn op Schiphol de afgelopen jaren **meer dan 100 innovaties geïmplementeerd** die op een universiteit of kennisinstituut zijn bedacht. Ook stimuleert Schiphol Group actief de borging en verbetering van kennis, kunde en vakmanschap.

Marktvisie Schiphol Group

Feed back cultuur (1)

Directie en medewerkers van Schiphol Group hebben een **actieve dialoog** met de leveranciers, waarbij zowel aandacht gegeven wordt aan de projectresultaten, danwel de KPI's of SLA's van de individuele contracten. **Verder over mogelijkheden incrementele verbetering na te streven, innovatiekansen te benutten en de efficiëntie te vergroten.** In deze feed back cultuur wordt ruimschoots en tweezijdig aandacht gegeven aan de vragen: "Wat gaat goed?" en "Wat kan/moet beter?" en "Hoe kunnen we dat bereiken?".

De dialoog vindt **binnen en buiten de contractuele context** plaats. Ook op bedrijfs- en brancheniveau zoeken we elkaar op, waarin vergelijkbare vragen aan de orde komen en bovendien ruimte wordt gezocht de **marktomstandigheden** van het bedrijf of de branche te bespreken.

Integriteit en integriteitsdilemma's zijn een vanzelfsprekend onderdeel van de gesprekken.

Marktvisie Schiphol Group

Feed back cultuur (2)

Schiphol Group spreekt nadrukkelijk het bedrijf integraal aan op de totale prestatie, waarbij een onvoldoende van het ene project of bedrijfsonderdeel niet tegen een uitstekende prestatie van een andere wordt weggestreept.

Bij iedere activiteit dient een 8 of hoger te worden nagestreefd en daar is het gehele bedrijf verantwoordelijk voor, niet alleen de gecontracteerde vennootschap.

Zoals gezegd verwachten directie en medewerkers van Schiphol Group ook op dezelfde manier door haar leveranciers uitgedaagd te worden.

Marktvisie Schiphol Group

Doelgerichte marktbenadering

De marktbenadering is doelgericht: iedere aanbesteding dient te leiden tot de beste kwaliteit binnen het gestelde budgetplafond. Daarbij wordt voorafgaand aan iedere aanbesteding een strategie uitgedacht, die expliciet maakt hoe het aan te besteden contract bijdraagt aan Europe's Preferred Airport, tot welke contractdoelstellingen dat leidt, hoe daar binnen het contract op gestuurd kan worden. Centrale vraag daarbij is welke organisatie- en contracteringswijze effectief zijn om die doelen te bereiken, rekening houdend met de kansen en risico's die met de uitvoering van het contract samenhangen. En: hoe de leveranciers het proces van totstandkoming van de producten en diensten in afstemming met Schiphol Group, toeleveranciers en de andere betrokken stakeholders vormgeven.

Voorafgaand aan een aanbesteding wordt in de meeste gevallen een marktconsultatie uitgevoerd. Schiphol Group maakt in haar marktbenadering gebruik van standaarden en efficiëntie verhogende standaardisaties.

Doelgerichtheid heeft echter een hogere prioriteit dan standaardisatie.

Tenslotte



Iedereen ontvangt een korte vragenlijst.
Jullie feed back wordt op prijs gesteld.