

Schiphol Main Contractors 2019

Verslag marktconsultatie juni 2017



Inhoudsopgave

Inleiding	3
Plenaire sessie	4
→ André van den Berg	5
→ Floor Felten	6
→ Sander Pluijm	9
Workshop	10
→ Scope	11
→ Incentive model	11
→ Strategisch partnerschap	13
→ Asset data	14
Vervolg marktconsultatie	15
→ Vervolg	16
→ Planning	16

Inleiding

Schiphol Nederland BV (Schiphol) heeft de ambitie om de luchthaven Schiphol te blijven ontwikkelen tot Europe's Preferred Airport. Het moet de voorkeursluchthaven voor reizigers en airlines zijn én blijven. Om deze ambitie te realiseren investeert Schiphol in duurzame samenwerkingsrelaties met haar partners.

Consulteren en informeren

De marktconsultatie van 7 juni was een eerste stap richting de markt. Met de marktconsultatie heeft Schiphol de aanwezige marktpartijen geïnformeerd over de planning, visie en perceelverdeling van de nieuwe Main Contracts.

De marktconsultatie had ook als doel om wensen, verwachtingen en innovaties bij de marktpartijen op te halen. Hiermee kan Schiphol in de contract- en aanbestedingsstrategie een betere vraag bij de markt neerleggen.

Verslag

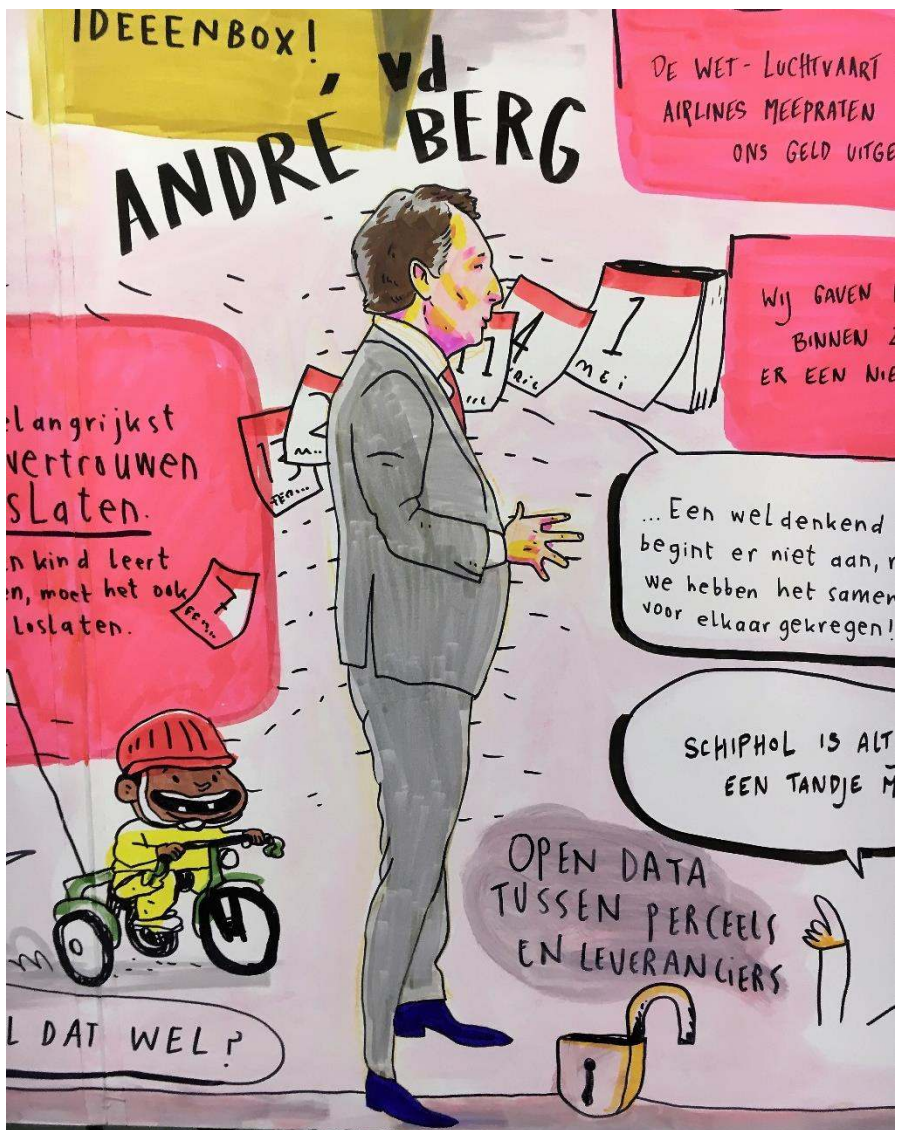
In dit verslag leest u de samenvatting van de plenaire sessies met onder andere André van den Berg, Floor Felten en gastspreker Sander Pluijm. Daarnaast leest u de uitkomsten van de workshops per thema.





Plenaire sessies

André van den Berg, Floor Felten, Sander Pluijm



André van den Berg

Chief Commercial Officer (Schiphol)

André van den Berg vraagt aandacht voor de groei en de toekomstvisie van Schiphol. Het is het drukste jaar ooit op het gebied van passagiersaantallen. In 2017 worden er naar verwachting maar liefst 68 miljoen passagiers verwerkt, oplopend tot 70 miljoen in 2018.

Schiphol groeit

De groei van Schiphol gaat ook gepaard met onzekerheid. Hoewel het aantal passagiers jaarlijks groeit, zijn er duidelijke afspraken gemaakt met de omgeving. Tot 2020 mag Schiphol maximaal 500.000 vliegtuigen afhandelen. Dit aantal is afhankelijk van de hoeveelheid geluidsoverlast en het gecreëerde draagvlak.

Met de tijd mee

Een andere uitdaging waar Schiphol mee om moet gaan, is de ontwikkeling van moderne technologie. Denk aan digitalisering en het 'internet of things', met als doel: efficiëntere processen, betere voorspelling van ontwikkelingen, minder assets maken en innovatieve oplossingen vinden.

A-pier en terminal

Vanuit het Capital Programme wordt vanaf 2019 de nieuwe geplande A-pier in gebruik genomen. De bijbehorende terminal ten zuiden van de B-pier gaat een jaar later open.

Directeur Asset Management

Schiphol heeft een duidelijke ambitie: Europe's preferred airport worden. Dat betekent dat we streven naar de beste assetmanagement organisatie die de infrastructuur en gebouwen exploiteert waar onze passagiers, de luchtvaartmaatschappijen en bedrijven die zich op Schiphol hebben gevestigd optimaal gebruik van kunnen maken.

Visie

De visie van asset management op Schiphol is opgebouwd uit vier pijlers:

- Duurzaamheid en veiligheid
- Innovatie en digitaal
- Excellente organisatie
- Optimaal assetrendement

Strategisch partnerschap

Schiphol verbindt zich aan de markt en stelt zich open voor innovatieve ideeën vanuit de markt. Diezelfde instelling vraagt Schiphol ook aan haar strategische partners. Uitgangspunt hierbij is een betere benutting van de assets en een grotere kosteneffectiviteit.



Scope Main Contracts

De indeling van de Main Contracts wordt gevormd door zes functioneel ingedeelde buitenpercelen en twee binnenpercelen (terminals).

Buitenpercelen

1. Airside en banen
2. Platformen
3. Landzijdige bereikbaarheid
4. NUTS
5. Hekwerken en poorten
6. Landzijdige reiniging

Binnenpercelen

7. Terminal 1 en 2
8. Terminal 3 en Plaza

A-pier

Tijdens de looptijd van de nieuwe contracten, worden de nieuwe A-pier (2019) en terminal (2020) opgeleverd. De A-pier wordt in 2019 opgenomen in één van de bestaande binnenpercelen. Voor de nieuwe terminal ligt het vraagstuk nog open of dit een nieuw binnenperceel wordt of wordt toegevoegd aan een bestaand perceel.

Strategisch partnerschap

Schiphol beschouwt het strategisch partnerschap als een verbinding met de markt en vindt het belangrijk om voor de lange termijn een relatie met elkaar aan te gaan. Daarom bestaat de raamconstructie uit een periode van acht jaar waarbij de partners verantwoordelijk zijn voor het beheer en onderhoud van de assets, gecombineerd met projecten in het betreffende perceel.

Incentive model

Niet alleen de assetprestaties zijn belangrijk, ook aspecten als klanttevredenheid, kwaliteit en veiligheid van werk, organisatie en processen, en het rendement doen ertoe.

Ijkmomenten

De raamovereenkomsten worden voor een periode van acht jaar opgesteld en kennen twee ijkmomenten na drie en vijf jaar. Tijdens een wederzijdse beoordeling wordt gekeken naar het functioneren van de main contractor en Schiphol. Bij goed functioneren worden extra projecten toegewezen aan de main contractor. Hiervoor werkt Schiphol met een drempelbedrag dat naar boven of naar beneden kan worden bijgesteld. Afhankelijk van het drempelbedrag worden meer of minder projecten toegewezen.





Asset data

Adequaat databaseer vormt een grote uitdaging voor Schiphol. Schiphol wil intensiever met de markt samenwerken, om meer rendement uit de data te halen. Hiervoor wordt de BIM werkmethode toegepast, maar wil Schiphol ook vol gaan inzetten op predictive maintenance (voorspelbaar onderhoud).

Implementatie

Succes ontstaat niet door de schriftelijke reactie op de vraag, maar door de uitvoering ervan. Voor Schiphol zijn gedrag en de wijze van omgang met elkaar van grote betekenis. Daarom kijken we samen met de main contractors naar een veilige omgeving waar we werken aan communicatie. Dat doen we door middel van 'serious gaming'. Met de huidige main contractors wordt hier al een demo voor opgezet.

Sander Pluijm

Spreker en journalist

Sander Pluijm was als eerste Nederlandse Media Crew Member (MCM) in de Volvo Ocean Race, getuige van de zware en lange zeilrace bij Team Delta Lloyd. Een zeilrace kent volgens hem vele raakvlakken met het bedrijfsleven. Denk aan voorbereiding, big data en samenwerking.

Extreme omstandigheden

Onder extreme omstandigheden word je enorm uitgedaagd. Het vergt de nodige energie, beheersing en geduld. Je leert razendsnel elkaars zwakheden en sterke kanten kennen. Niet alleen de racecrew is van belang, ook de shorecrew en het logistieke team zijn belangrijk.

Vorbereiding

In de voorbereiding controleer je de assets, de route en de tactiek. Je probeert alle factoren te controleren, maar ondanks een goede voorbereiding kunnen er altijd onvoorziene dingen gebeuren die je niet in de hand hebt. Ondanks dat ieder team vroeg of laat met tegenslag te maken krijgt, hoeft dit niet altijd een negatief effect te hebben.

Samenwerking

Samenwerking is cruciaal om als team de juiste beslissingen te nemen. Erkenning geven en respect opbrengen voor elkaars mindere punten om samen echt iets te bereiken, dat is hoe kameraadschap gesmeed wordt.





Workshops

Scope, incentive model, strategisch partnerschap, asset data

Workshop Scope

Het onderwerp 'scope' is aan één tafel besproken. De deelnemers aan deze tafel hebben het onder andere gehad over de perceelindeling, het aanbestedingstraject en leveranciers lock-ins.

Highlights

- Functionele indeling zorgt voor meer grijze gebieden, dus voor meer onduidelijkheid. Alle disciplines in één team blijkt efficiënt te werken.
- Alle disciplines in één team verzamelen zorgt voor efficiënte werkverdeling.
- Hoe nemen we de lock-ins goed mee in de contracten?
- Bij langdurige contacten (8 jaar) werkt een incentivemodel mogelijk averechts.
- Schiphol moet de toekomstvisie en verwachtingen t.a.v. strategisch partnerschap en assets duidelijk omschrijven.
- De verantwoordelijkheid bij main contractors over veiligheid moet helder zijn.
- De inkoopvoorwaarden Schiphol en/of UAV-GC moeten als basis dienen voor de contracten.
- Er is meer aandacht vereist voor functionele vervanging van installaties voor einde van de technische levensduur.
- Aanbiedingen moeten met een toekomstgerichte visie worden getoetst.
- Alleen risico's die de main contractor kan overzien en kan prijzen, kunnen bij het aangaan van het contract bij de opdrachtnemer worden neergelegd.
- Zorg voor voldoende omvang voor kleinere specialistische 24/7 services binnen de percelen of over de percelen heen.

Workshop Incentive model

Het onderwerp 'incentive model' is aan drie tafels besproken. Deelnemers hebben het gehad over verschillende soorten incentive modellen. Hoe creëer je een win-win situatie, hoe borg je marktconformiteit en hoe stimuleer en implementeer je verbetervoorstellen.

Highlights

- Een open en transparante relatie is belangrijk.
- Neem de tijd om elkaar te spreken en te verkennen, zonder te grote stappen te nemen.
- Zoek naar het gedeeld belang (tussen Schiphol en de main contractors) en spreek dit naar elkaar uit.
- Toepassing van 360 gradenfeedback om samenwerking en vertrouwen te meten.
- Betrek medewerkers in de operatie bij het incentive model
- Ontwikkeling van hospitalityprogramma's en de inzet van mystery guest kunnen positief bijdragen.
- Leg meer verantwoordelijkheid bij de opdrachtnemer.
- Het innovatiepotentieel is enorm. De uitdaging zit in het meedenken in strategische beslissingen.



(vervolg)

- Inbouwen van tussentijdse innovatie of bijstelling is wenselijk tijdens contractperiode.
- Geef duidelijk aan welke meerwaarde wordt verwacht en kijk daarbij verder dan het product.
- Continuïteit en opvolging in werkvolume zorgen voor rust en stabiliteit en uiteindelijk voor een goede prijs.
- Operationele druk en security in de terminal hebben invloed op werkzaamheden en prijsvorming bij main contractors. Marktpartijen moeten hiervan op de hoogte zijn.
- Lange termijn perspectief voor de prijsvorming. De incentive is dan niet het krijgen van meer projecten, maar bijv. het financieel mee profiteren van betere performance.
- Langdurige contracten voor onderhoud vragen om een andere investering in de assets aan de voorkant.
- Maak afspraken over waardevermeerdering, levensduurverlening en functieverbetering. Als main contractors kunnen profiteren van de waardestijging, voorkom je dat ze de laatste drie jaar niks meer doen.
- Benader de incentive vanuit het positieve. Beperk de malus en vergroot de bonus.
- Marge is voor leverancier belangrijker dan omzet.
- Geef 1^e lijn medewerkers van leveranciers vaker een compliment.

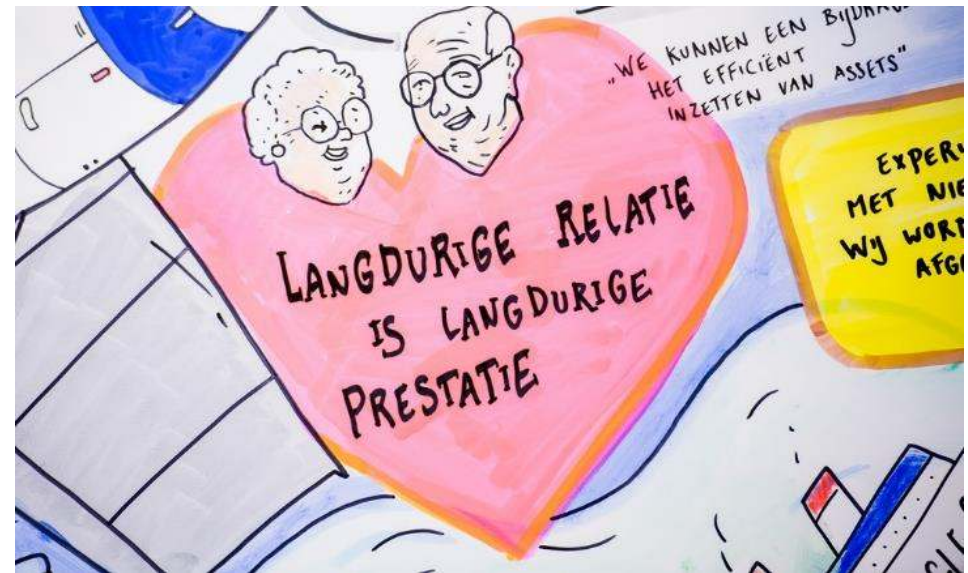


Workshop Strategisch partnerschap

Het onderwerp 'strategisch partnerschap' is aan vier tafels besproken. Een belangrijk thema voor zowel Schiphol als de main contractors. Er is gesproken over governance, TCO en over de invulling van strategisch partnerschap.

Highlights

- Een helder beeld van de gewenste strategie en innovaties helpen bij de keuze voor de juiste samenwerkingspartner.
- Het is wenselijk om in de aanbesteding één hoofdaannemer de coördinatie over verschillende opdrachtnemers op zich te laten nemen.
- Strategisch partnerschap moet volop ruimte bieden voor innovatie.
- Gezamenlijk doel zorgt voor succesvol strategisch partnerschap nu en in de toekomst.
- Schiphol moet meer overlaten aan de main contractors, zodat er verbeteringen plaats kunnen vinden.
- Belangrijke sleutelwoorden zijn gelijkwaardigheid, wederkerigheid, vertrouwen en langdurigheid.
- Het gaat erom kennis, kunde, prijs en kwaliteit in de optimale combinatie met elkaar te verbinden met het oog op het gemeenschappelijke doel.
- Organisaties veranderen in de loop der jaren. Tijdens de contractperiode moeten we hier op anticiperen.
- Risicoanalyses moeten deel uitmaken van het strategisch partnerschap.
- Neem de tijd om nieuwe samenwerking goed in te regelen.



- Positieve incentives kunnen leiden tot innovaties binnen het bedrijf
- Negatieve incentives moeten proportioneel zijn en niet ontmoedigen.
- Schiphol zou specialistische taken apart moeten aanbesteden.
- Schiphol moet duidelijk aangeven welke prestaties (wat) er worden verwacht, zonder daarbij de koers te bepalen (hoe).
- Schiphol moet de regie willen voeren zodat main contractors prestatiegericht kunnen werken. Het gaat om regie versus flexibiliteit en vertrouwen.
- Schiphol moet zich laten verrassen door de markt.
- Deel expertise en ambities om samen flexibel in te spelen op toekomstige en vaak onvoorspelbare ontwikkelingen.



Workshop Asset data

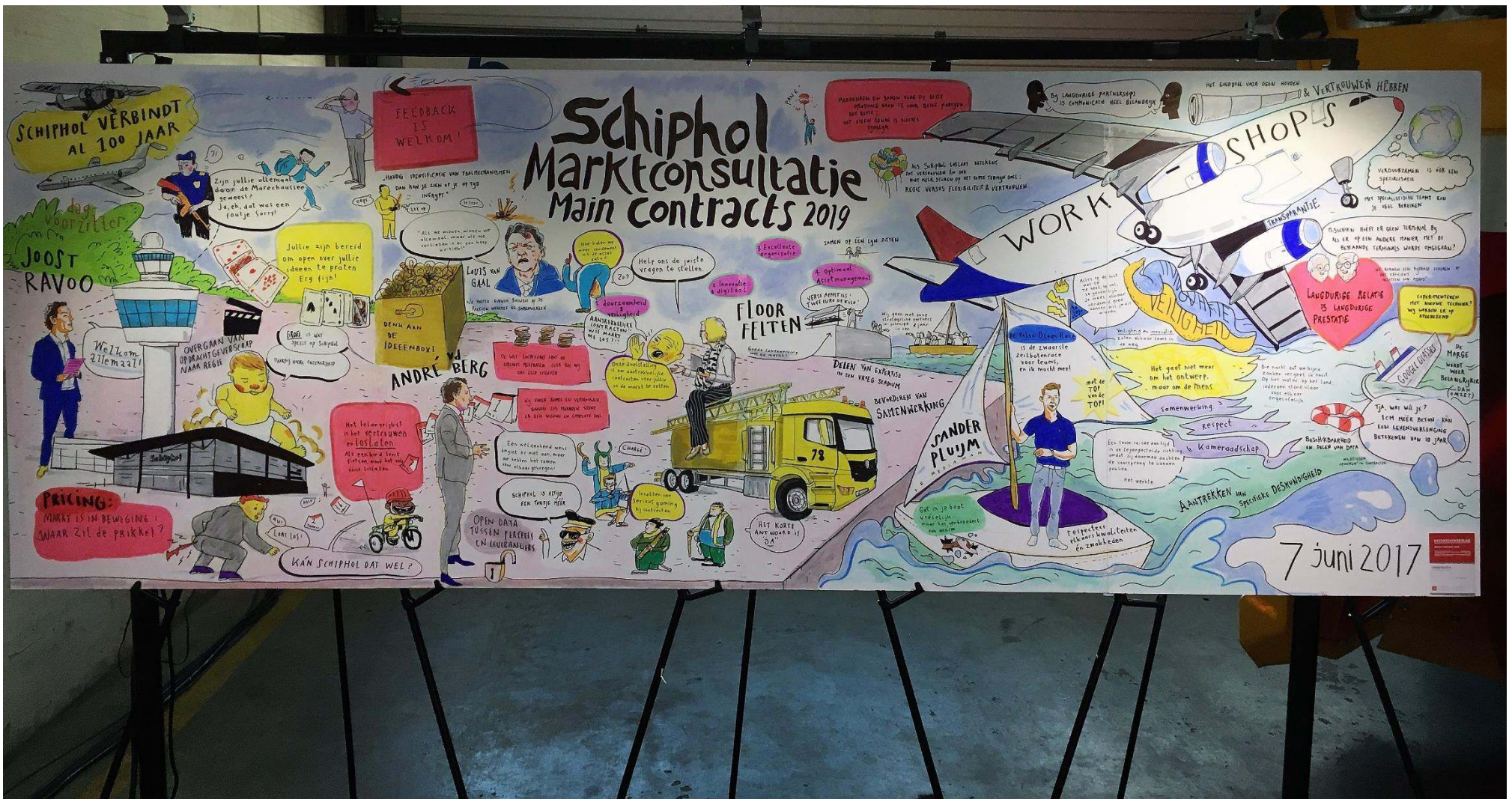
Het onderwerp 'asset data' is aan vier tafels besproken. De deelnemers aan deze tafel hebben gesproken over BIM, aanbestedingsdata en informatiesystemen.

Highlights

- Het gaat niet om het (BIM) systeem, maar om wat de asset owner wil weten.
- Schiphol is verantwoordelijk in het voorzien van tools en middelen. De main contractors zijn verantwoordelijk voor het bijwerken van de asset data.
- Duidelijke doelstellingen en verwachtingen formuleren voor een eerlijke uitvraag en eerlijke biedingen.
- Data analyse door derde partij voor behoud van level playing field
- Samen duidelijke afspraken maken over data verwerking en een nulmeting houden.
- Investeren in lange termijn relaties door het opleggen van incentives voor verbetervoorstellen en het oprichten van een fonds als een shared savings-model.
- De discrepantie tussen looptijd van het contract en de snelheid waarmee techniek verandert, beperkt de ontwikkeling in innovatie en nieuwe technologie. Een oplossing is om data als apart perceel uit te vragen.
- De huidige manier van uitvragen wordt als traditioneel ervaren, waarbij men een bepaalde spanning mist op het niveau van integraal strategisch partnerschap.



- Schiphol moet alle data in kaart en op orde brengen, inclusief een prioritering in kritische assets voor de aanbesteding.
- Zowel het beheer als optimaal gebruik van assets, gebeurt volgens de marktpartijen samen met Schiphol.
- De contextdata zouden door Schiphol moeten worden beheerd, en de assetdata door de contractors.
- Data perceeloverstijgend delen en vrij toegankelijk maken om analyses te maken en trends te berekenen.



Vervolg marktconsultatie

Verslaglegging, proces en planning

Vervolg van de marktconsultatie

De marktconsultatie was de eerste stap richting de markt in het aanbestedingsproces. Het was bedoeld om informatie te geven, maar ook om informatie vanuit de markt op te halen. Schiphol is blij met de open en actieve deelname van de aanwezigen.

De inzichten die het programmateam heeft verkregen tijdens de marktconsultatie, worden beoordeeld en meegenomen in de verdere uitwerking van de nieuwe contracten. Op dit moment wordt een aantal inzichten van de markt door het programmateam verder onderzocht en getoetst. Belangrijke punten waar het programmateam zich nu al op richt en tijdens de workshops zijn genoemd, zijn:

- voorgeschreven leveranciers (denk aan transportinstallaties/systemen);
- Verdere verdieping van het strategisch Partnerschap;
- Dataperceel / System integrator;
- indeling van de binnen percelen.

De resultaten van de verdere uitwerking van deze punten worden op een later moment met u gedeeld.

Planning

De planning van de aanbesteding Main Contracts 2019 is in hoofdlijnen als volgt opgesteld.

Marktconsultatie publicatie op Tendered

→ 18 mei 2017

Uiterlijke datum indienen vragenlijst (per e-mail)

→ 30 mei 2017

Marktconsultatie bijeenkomst (interactieve sessie)

→ 7 juni 2017

Publicatie eindverslag marktconsultatie

→ Juli 2017

Publicatie en start EU aanbesteding

→ Q3/Q4 2017

