



Vervangen klimaatinstallatie

Eerste marktbijeenkomst – Inleiding op de Best Value
Aanpak





Jannie Koster-Robaard

- Juriste inkoop, aanbesteding en contractmanagement (specialisatie sinds 2000)
- Vanaf 2010 full-time bezig met inkoop, aanbesteden en contractmanagement en in aanraking met Best Value Aanpak
- Uitgaan van “win-win” in de uitvoering betekent een andere OG – ON relatie
- Nieuwe manier van samenwerken in de uitvoering

Activiteit	Traditioneel	Best Value	Totaal
Aanbestedingstrajecten			
<i>Begeleiden aanbestedingen</i>	41	76	117
Europees	27	70	97
Nationaal	12	6	18
Concurrentiegericht dialog	2	0	2
Werken	13	22	35
Diensten	10	35	45
Leveringen	18	18	36
Presentaties binnen projecten	0	223	223
Overig			
Presentaties, workshops, (meerdaagse) trainingen	18	29	47
Advies over inkoop- of aanbestedingsissue	18	6	24
Evaluaties aanbestedingen	0	17	17
Evaluatiegesprekken met inschrijvers	> 20	> 200	> 200
Meerder opdrachten voor zelfde opdrachtgever	7	19	26
Gepubliceerde artikelen	4	9	13

Vragen



- Graag tussendoor stellen
- De in uw ogen belangrijke vragen ook schriftelijk stellen!

Belangrijk:

Alleen de schriftelijke antwoorden verstrekt via Nota ('s) van Inlichtingen zijn rechtsgeldig.



BEST VALUE CONFERENCE 2014 (TEMPE, VS)

'BVP is geen inkooptruc'

Afgelopen januari organiseerde de Amerikaanse professor Dean Kashiwagi de Annual Best Value Conference. Zo'n 130 mensen besochten deze bijeenkomst. De populariteit van het *best value*-denken in Nederland bleek uit het feit dat circa vijftig deelnemers uit ons land afkomstig waren. De Nederlandse delegatie was divers van aard: meerdere bedrijfstakken waren vertegenwoordigd door opdrachtgevers, adviesbureaus en voor het eerst ook een groot aantal opdrachtnemers. Het programma bestond uit twee parallelle sessies: een voor beginners en een voor gevorderden. Dat Best Value Procurement (BVP) juist gaat over houding en gedrag, bleek uit de aftrap van het programma. Hier vertelden de twee jonge zonen van Kashiwagi over hun ervaringen met het opgroeien in een omgeving zonder regels, maar met verantwoordelijkheid ('*no rules environment*'). De belangrijkste inzichten van de conferentie op een rij.

Het is niet de bedoeling om als aanbieder risico's in de prijs te stoppen

Dit inzicht was niet zozeer nieuw, als wel een belangrijk onderwerp van discussie omdat hierover nog steeds een handtekig misverstand bestaat. Zoals beschreven in het artikel over de misverstanden rondom BVP (Van de Rijt & Witteveen, Deal! april 2013) staat bij best value niet het verplaatsen, maar het minimaliseren van risico's centraal. Het nadenken over onverwachte ongewenste gebeurtenis-

sen (lees: risico's) en daarmee het maken van een plan is de kern van de best value-aanpak. Het is alleen niet de bedoeling dat de aanbieder al deze risico's in zijn aanbiedingsprijs verwerkt en onderdeel laat uitmaken van zijn eigen business. Correctieve beheersmaatregelen moeten eenvoudigweg niet in de basisprijs van de aanbieder zitten. Wel is het zo dat de preventieve beheersmaatregelen die de aanbieder voorstelt (en die onderdeel zijn van zijn normale manier van werken) in de prijs verwerkt zitten. Dit inzicht betekent overigens ook dat opdrachtgevers niet moeten verwachten dat de inschrijver allerlei risico's van de opdrachtgever overneemt. Best value is niet het over de schutting gooien van risico's naar de opdrachtnemer.

Opdrachtgevers doen er goed aan om een inschrijver te verplichten een best value-adviseur in te laten schakelen voor de concretiseringsfase en de uitvoeringsfase

Deze stelling leverde veel discussie op. Het verplichten van iets staat haaks op de filosofie van *no rules* en *no control*. De voorgestelde verplichting volgt uit een aantal observaties. In de eerste plaats

gebruiken veel leveranciers een adviseur om hun aanbieding te vormen naar de best value-principes. Nadat de opdracht is binnengehaald, wordt de adviseur bedankt voor zijn diensten. De tweede observatie is dat er ook veel opdrachtgevers zijn die de best value-aanpak zien als een inkooptruc. Tegelijkertijd is de derde observatie dat de meeste risico's op het bordje liggen van de opdrachtgever. Deze kan er belang bij hebben om op dat moment weer klassiek samen te werken met de opdrachtnemer en volledige transparantie en duidelijke verantwoordelijkheden te vermijden. Een best value-adviseur vanuit de inschrijver kan dan de scherpte in de discussie houden en het best value-gedachtegoed bewaken. De discussie die in de VS speelde, is of een echte best value-aanbieder niet zelfstandig zou kunnen bedenken dat het in zijn eigen belang is om in de uitvoering het gedachtegoed in stand te houden.

Creëer twee passeermomenten

Passeermomenten zijn momenten waarop zaken simpel en transparant worden uitgezet en waar de best value-adviseur (deze kan extern zijn, maar evengoed intern; zie bijvoorbeeld het succesvolle

Auteur



Jeroen van de Rijt
Franchise consultant
Organisatiebureau
Ook: coauteur van
het Nederlandse
boek over BVP –
Prestatiekwaliteit
met Best Value naar
succesvolle projecten – en lid van de
Nederlandse Best
Value Certification
Raad

Waarom BVA?



“Klassieke aanbestedingen”

- in uitvoeringsfase: overschrijding van planning en budget eerder regel dan uitzondering.
- Prijserosie: prijsniveau zo laag dat “normale” uitvoering niet mogelijk is

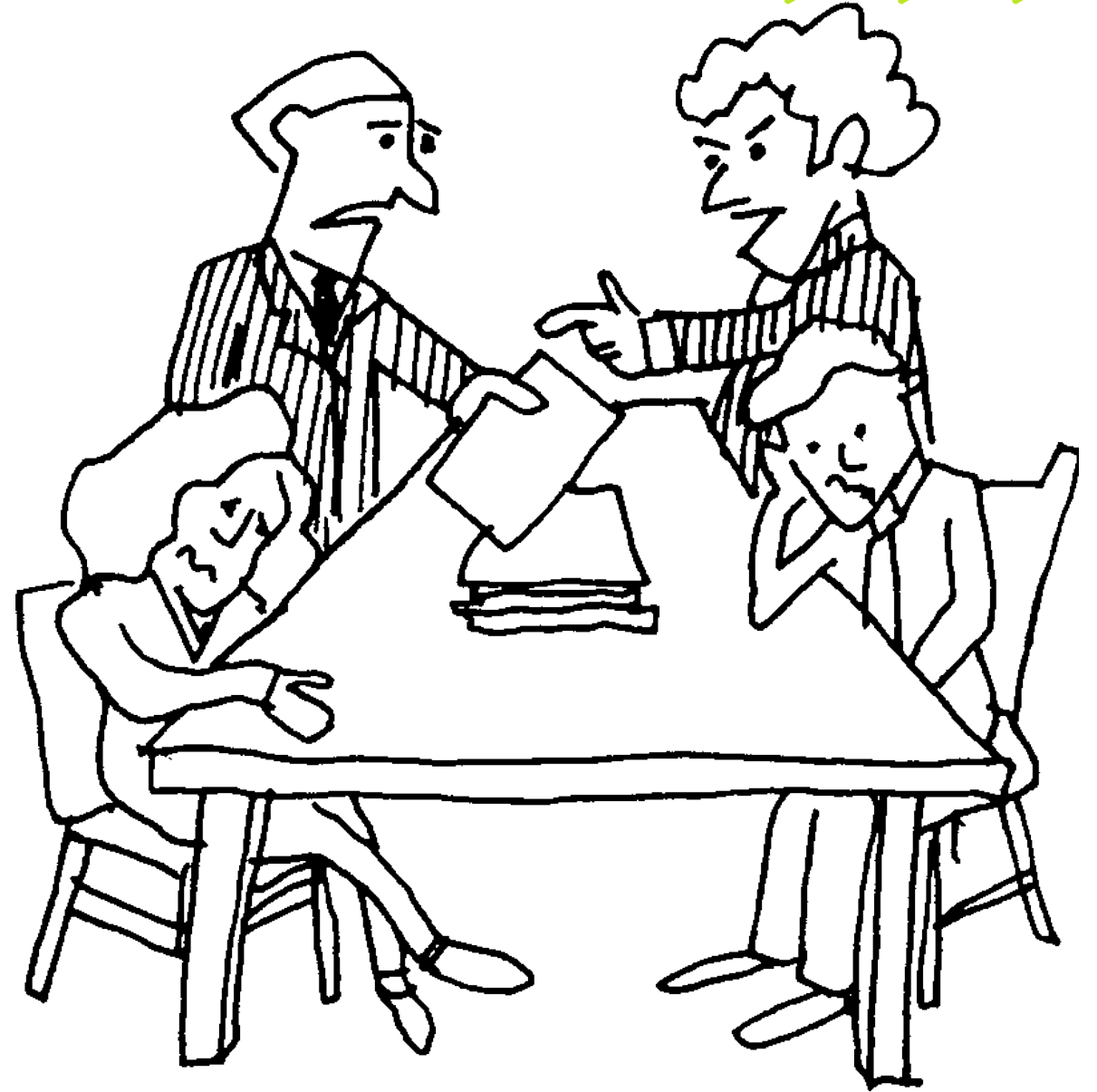


Onjuiste wijze van aanbesteden

- Namelijk: precies voorschrijven hoe het moet → kennis en innovatieve vermogen van de markt onvoldoende of zelfs niet benut.
“Aanbestedende dienst krijgt wat hij vraagt”
- Prijs weegt veel te zwaar mee bij gunning:
 - * Gunningcriterium Laagste prijs
 - * Gunningcriterium EMVI (BPKV) met prijs >60%

Gevolg

Discussies of zelfs conflicten in de uitvoering



Het kan anders



- Win-win situatie creëren door andere manier van inkopen.
- Laat de expert vertellen hoe de opdracht het beste kan worden uitgevoerd.
- Dus: hoofddoelstelling inkooptraject: het vinden van die expert die ontzorgt!

Transitie

- Managen
- Sturen
- Controleren



- Observeren
- Luisteren
- Align (in lijn brengen)



De drie peilers van de BVA

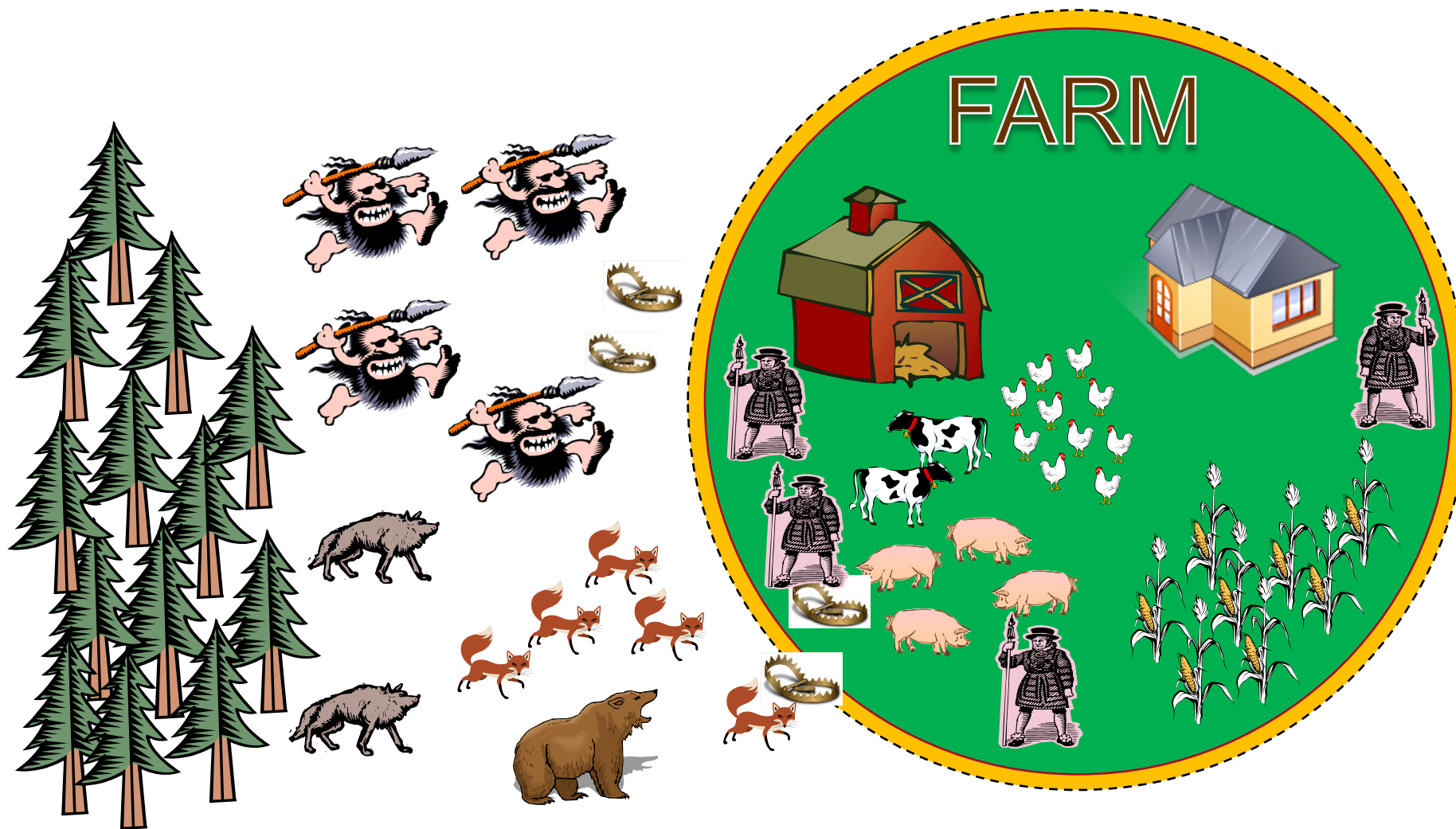


1. Gebruik van deskundigheid van de expert in de uitvoering en het risicomanagement.
2. Gebruiken van onderscheidende (dominante) informatie.
3. Het streven naar het vinden van de best beschikbare oplossing in de markt door geen minimale kwaliteitsniveaus voor te schrijven → maximale ruimte voor de inschrijver/opdrachtnemer

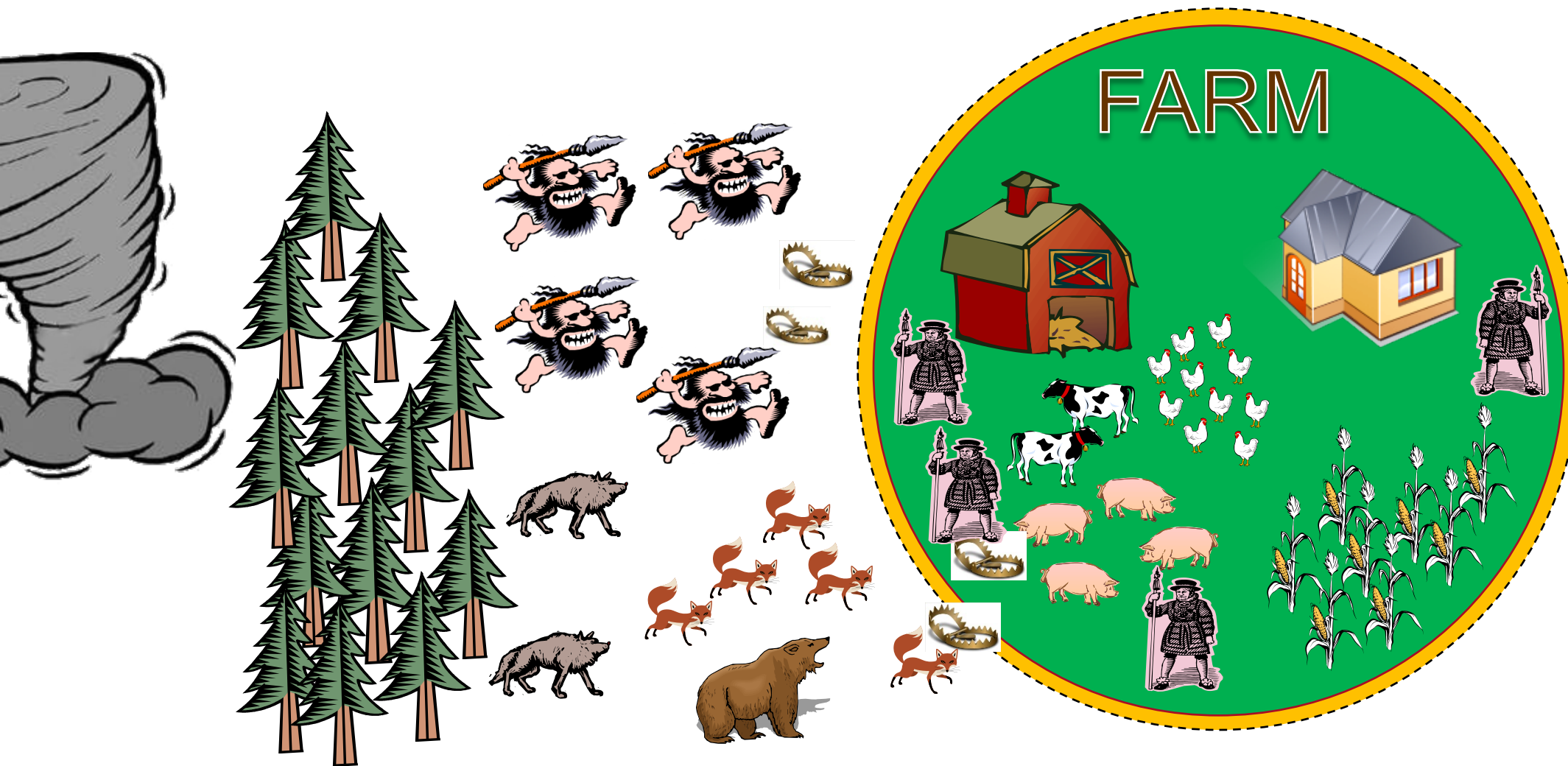


Gebruik van deskundigheid van de expert in de uitvoering en
het risico-management

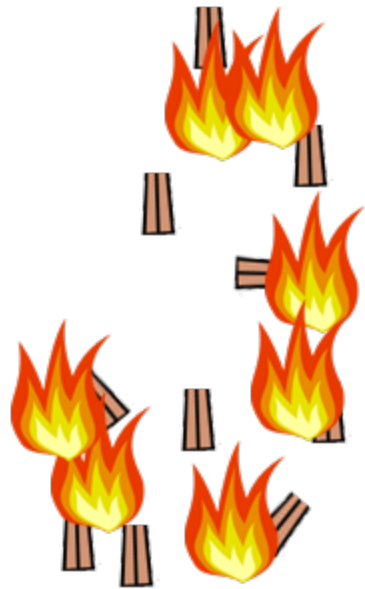
Hiring an Expert Vendor



Hiring an Expert Vendor



De expert kan
geen tornado's
stoppen. Daar
hebben we
verzekering voor.



GEBRUIK VAN DE EXPERTISE IN UITVOERING



Scenario A

- Huur een bedrijfsleider in en vertel hem:
 - Hoe hij de dieren moet voeren.
 - Wat voor voer hij moet gebruiken.
 - Wanneer en hoe hij het land moet bewerken.
 - Dat het sneller goedkoper kan.
 - Etc.

En huur iemand anders in om de bedrijfsleider te controleren en te vertellen hoe hij de boerderij moet runnen.

Scenario B

- Huur een bedrijfsleider in en laat je naar je doel toe leiden:



RISICO'S BEHEERSEN, NIET OVERDRAGEN

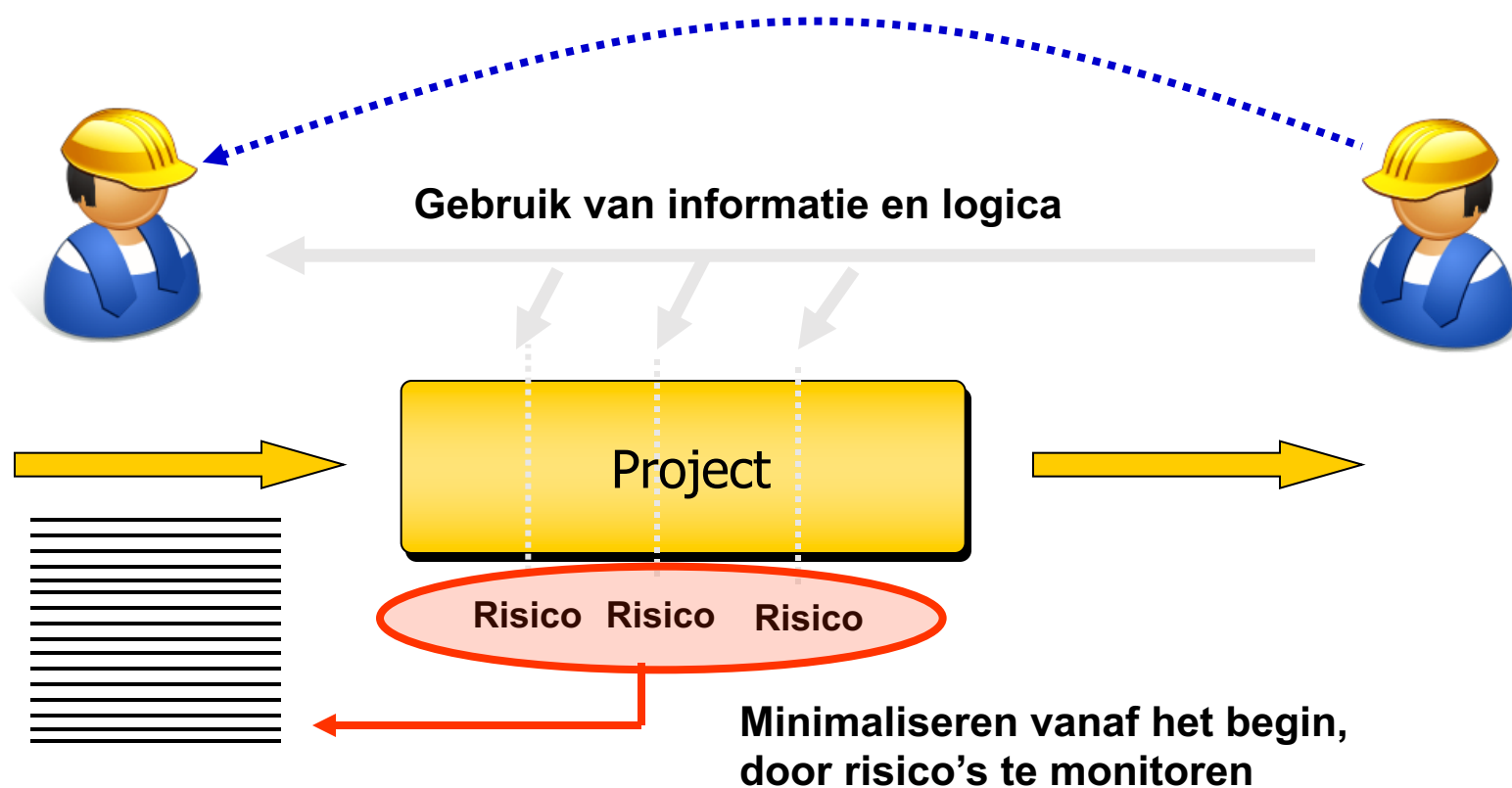


- Wij vragen opdrachtnemer het project begin tot eind te plannen.
- Daarbij vragen we meteen om op voorhand na te denken over de risico's die zich voor kunnen doen en het beheersen daarvan.
- Ook de opdrachtgeversrisico's.
- Gaat om voorkomen of beheersen van de gevolgen van opdrachtgeversrisico's: NIET om het verplaatsen van die risico's naar opdrachtnemer

Opdrachtgever blijft financieel verantwoordelijk voor die risico's!



Minimaliseren van risico's vanaf het begin!



Pijler 2



Dominante informatie

PINDAKAAS KOPEN: WELKE NEEM JE MEE?



10 gram
€ 1,50



12 gram
€ 1,25



14 gram
€ 2,99

DOMINANT BETEKENT



- Onderscheidend
- Iedereen snapt het
- Er hoeft geen beslissing te worden genomen
- Makkelijk om je aankoop te verantwoorden
- Geen discussie



WELKE NEEM JE NU MEE?



10 gram
€ 1,50



10 gram
€ 1,25



10 gram
€ 1,75

NIET DOMINANT BETEKENT



- Niet onderscheidend
- Niet iedereen begrijpt het
- Er moet een beslissing worden genomen
- Je moet verstand van pindakaas hebben
- Moeilijk om je beslissing te verantwoorden
- Discussie

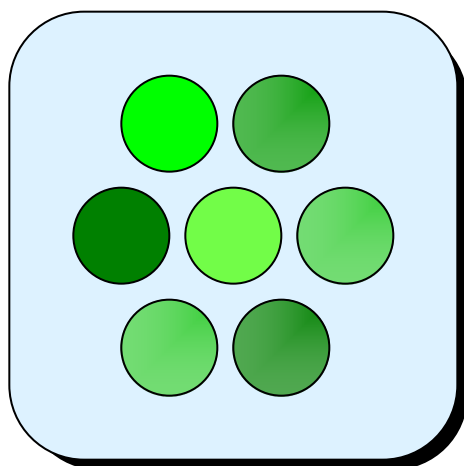




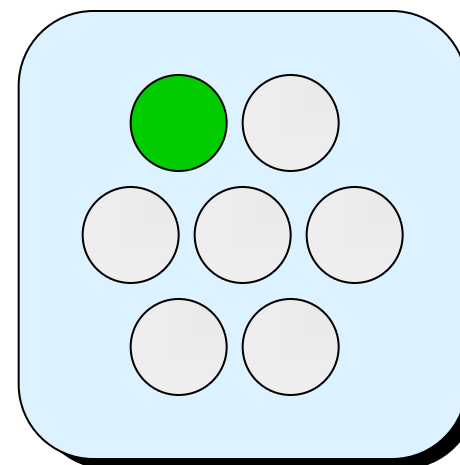
NOG EEN KORTE OEFENING

In welk scenario is het gemakkelijker / hoeven we de minste tijd te besteden om de “meest groene” aanbieder te onderscheiden?

Scenario 1



Scenario 2

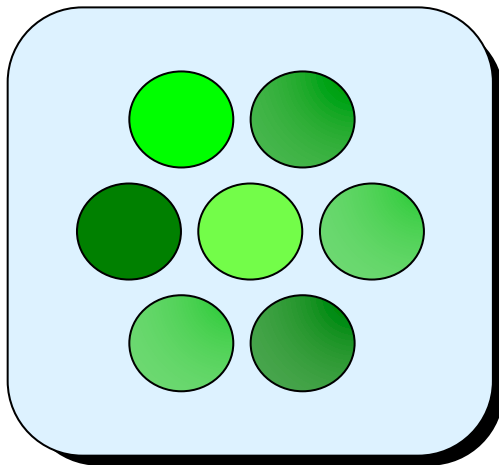


KORTOM: DOMINANTE INFORMATIE ZORGT VOOR

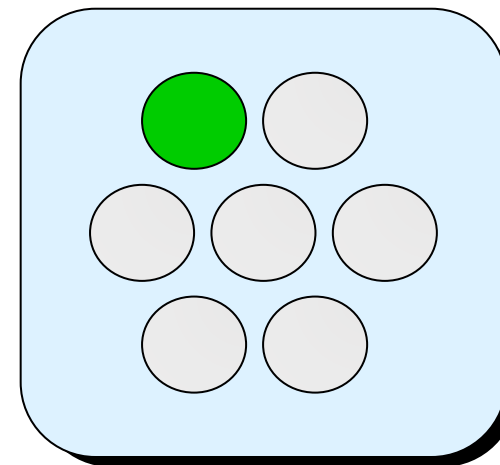


- minimaliseren van de tijd voor besluitvorming / beslissingstijd
- dat zelfs “de leek” het kan zien
- dat iedereen meer gefocust is

Scenario 1



Scenario 2





ONDERSCHEIDEND

- We vragen onderscheidende informatie (“dominant information”) → dat betekent niet dat wij u vragen iets nieuws te verzinnen voor wat u gaat doen; maar innovativiteit is wel toegestaan.
- Belangrijk: de “non-expert” snapt ook wat er staat
- Onderscheidend betekent: projectspecifiek (SMART): volsta dus niet met algemeenheden in de Inschrijving.

Pijler 3



Maximale ruimte voor de Inschrijver



WAT ZIJN WE GEWEND

- De expert voorschrijven wat hij moet aanbieden en hoe hij het moet uitvoeren (tot in detailniveau).
- Heel veel minimumeisen stellen (uitgebreid PvE).
- Bemoeien met de uitvoering (manage, direct and control).
- We denken dat we met de overeenkomst alles kunnen dichttimmeren.









Niet alleen de Bouw!!





Recent voorbeeld



“De rode loper van Gent”







Best Value Aanpak omdat ...



“Zodra manage, direct en control belangrijker worden ...

... wordt het voor de individu minder belangrijk om bekwaam te zijn, zich verantwoordelijk te voelen en in staat te zijn om risico's te minimaliseren.

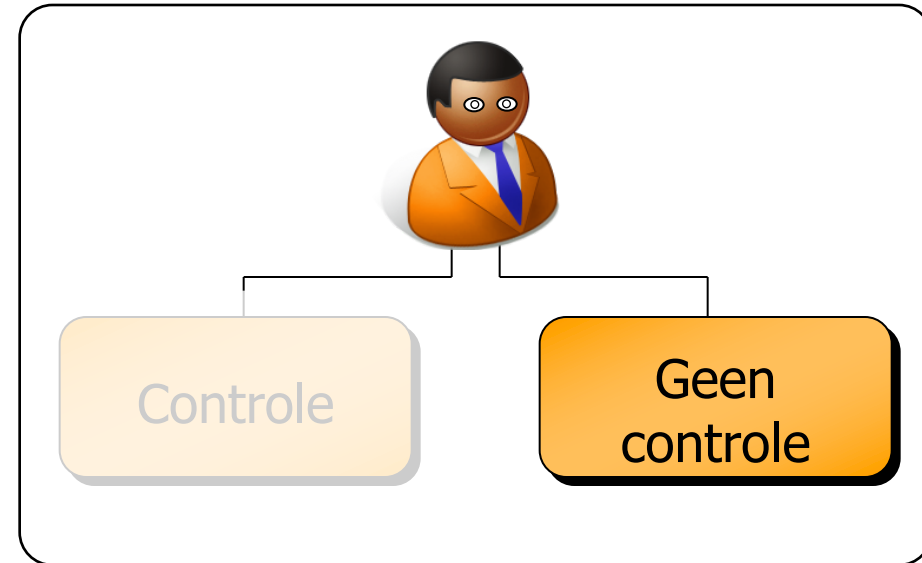
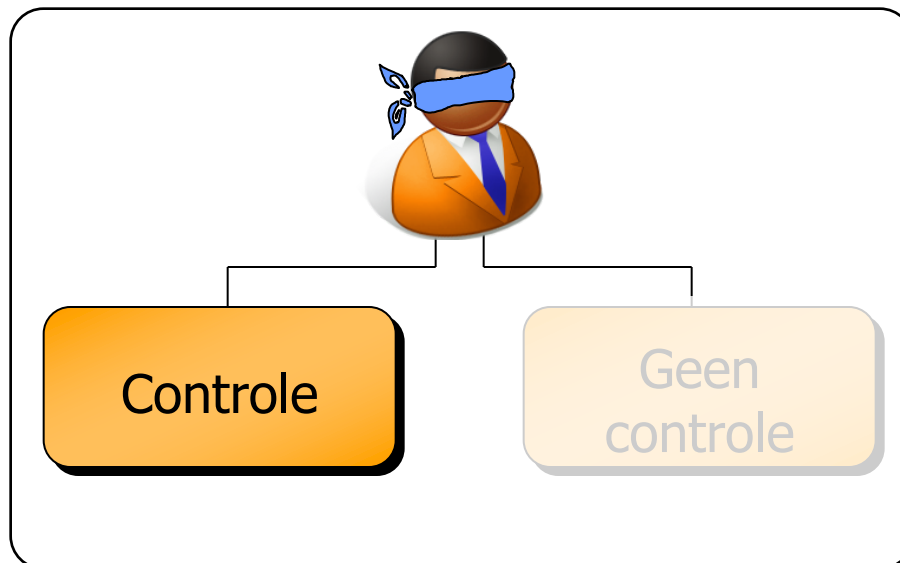
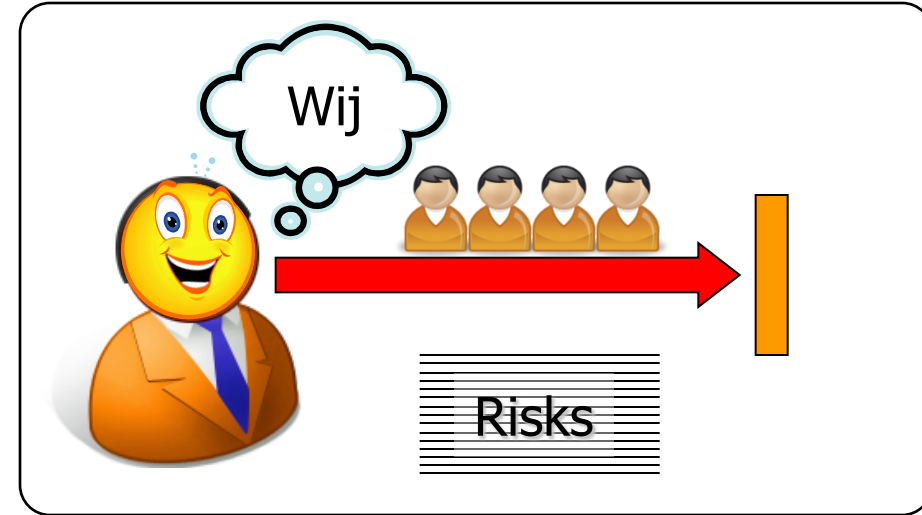
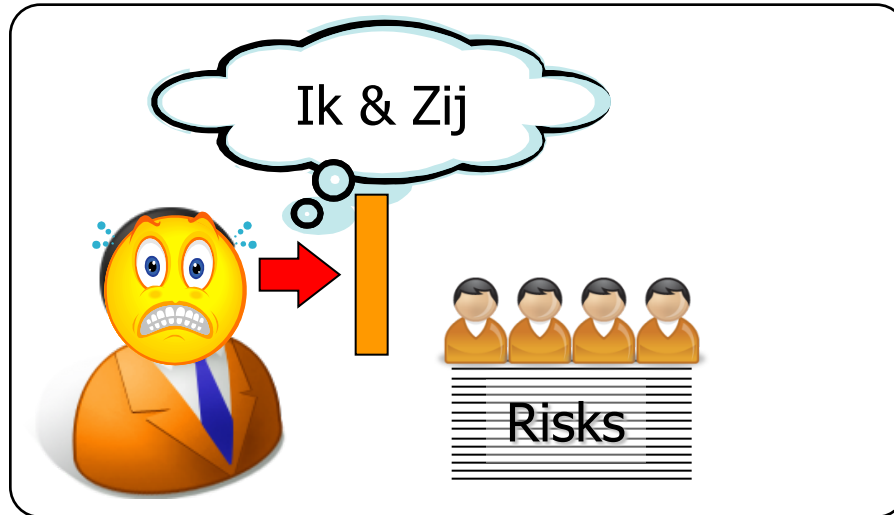
Dean Kashiwago

SCHIJNZEKERHEID



- Illusie dat je in overeenkomst alles hebt geregeld.
- Als er echt gedoe is, gaat de overeenkomst het project of de uitvoering niet redden.
- Houding en gedrag gaan dit wel doen → meestal is iets namelijk niet “zwart-wit” → oog houden voor de “win-win”
- Als overeenkomst uit de la komt, is het einde “uit zicht”
Voorbeeld: balgstuwkering Ramspol (is uiteindelijk op basis van houding en gedrag opgelost)

VAN “WIN-LOSE” NAAR “WIN-WIN”





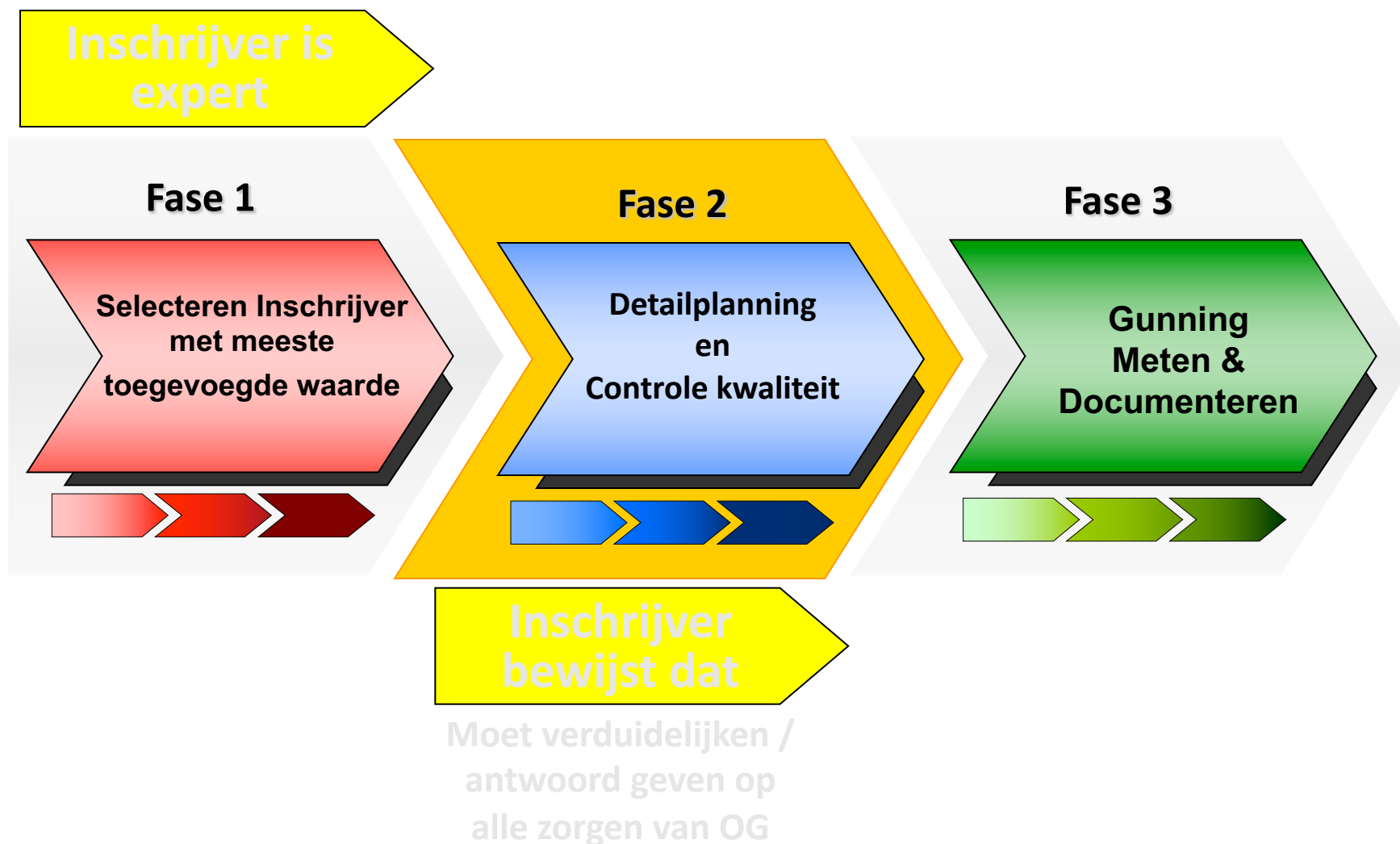
AANBESTEDING VERVANGEN KLIMAATINSTALLATIE

OP ZOEK NAAR:

- DE EXPERT MET BESTE OPLOSSING EN AANPAK
- OPTIMALE SAMENWERKING IN DE UITVOERING

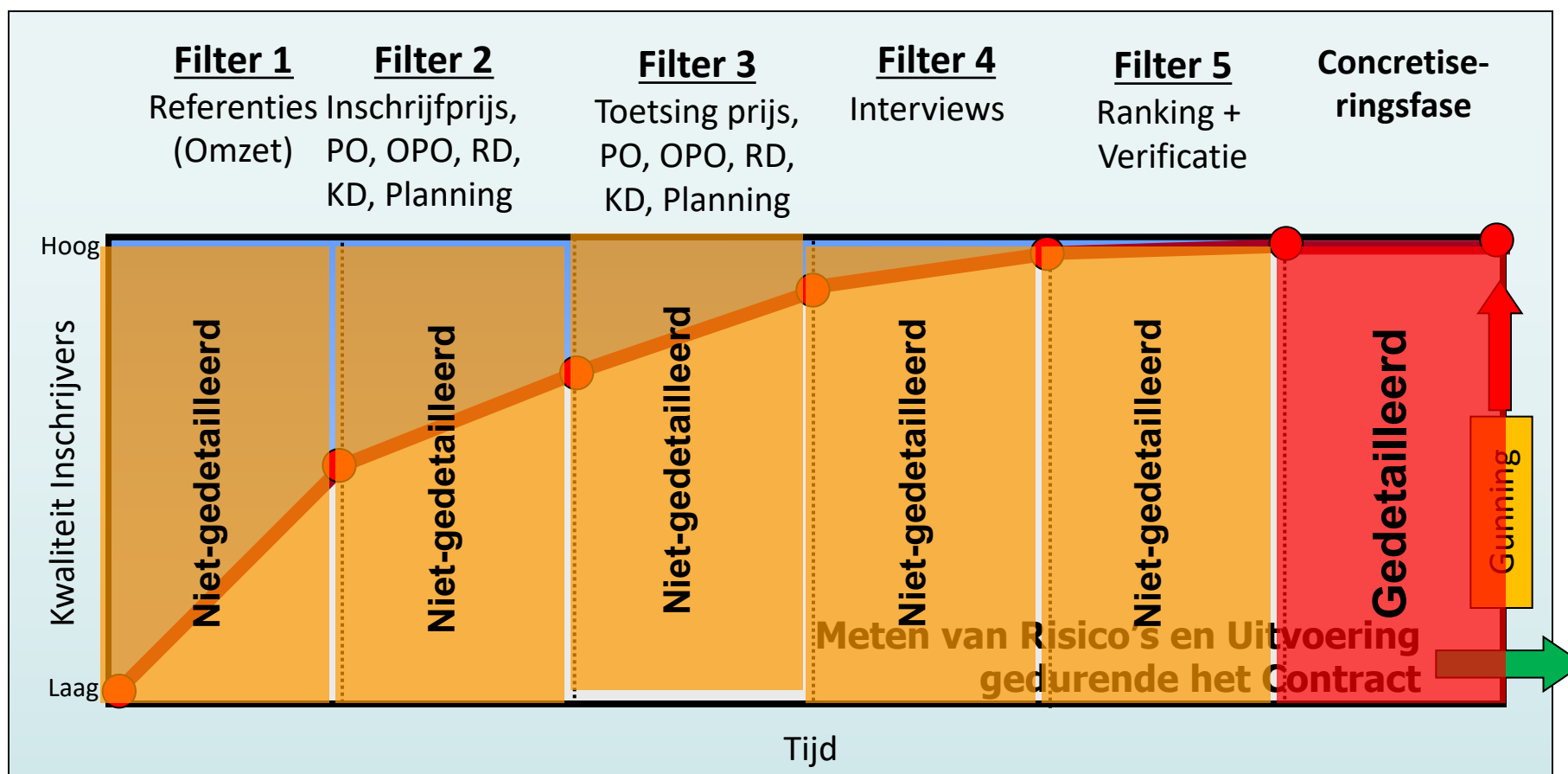


Proces Best Value Aanpak





BVP-inkoopproces





Gunningscriterium EMVI - “Beste PKV”

1. Prestatie-onderbouwing (welke kwaliteit + onderbouwing met prestatiemetingen)
 2. Optionele Prestatieonderbouwing
 3. Risicodossier
 4. Kansendossier
 5. Interviews
- (Planning) → geen afzonderlijk criterium

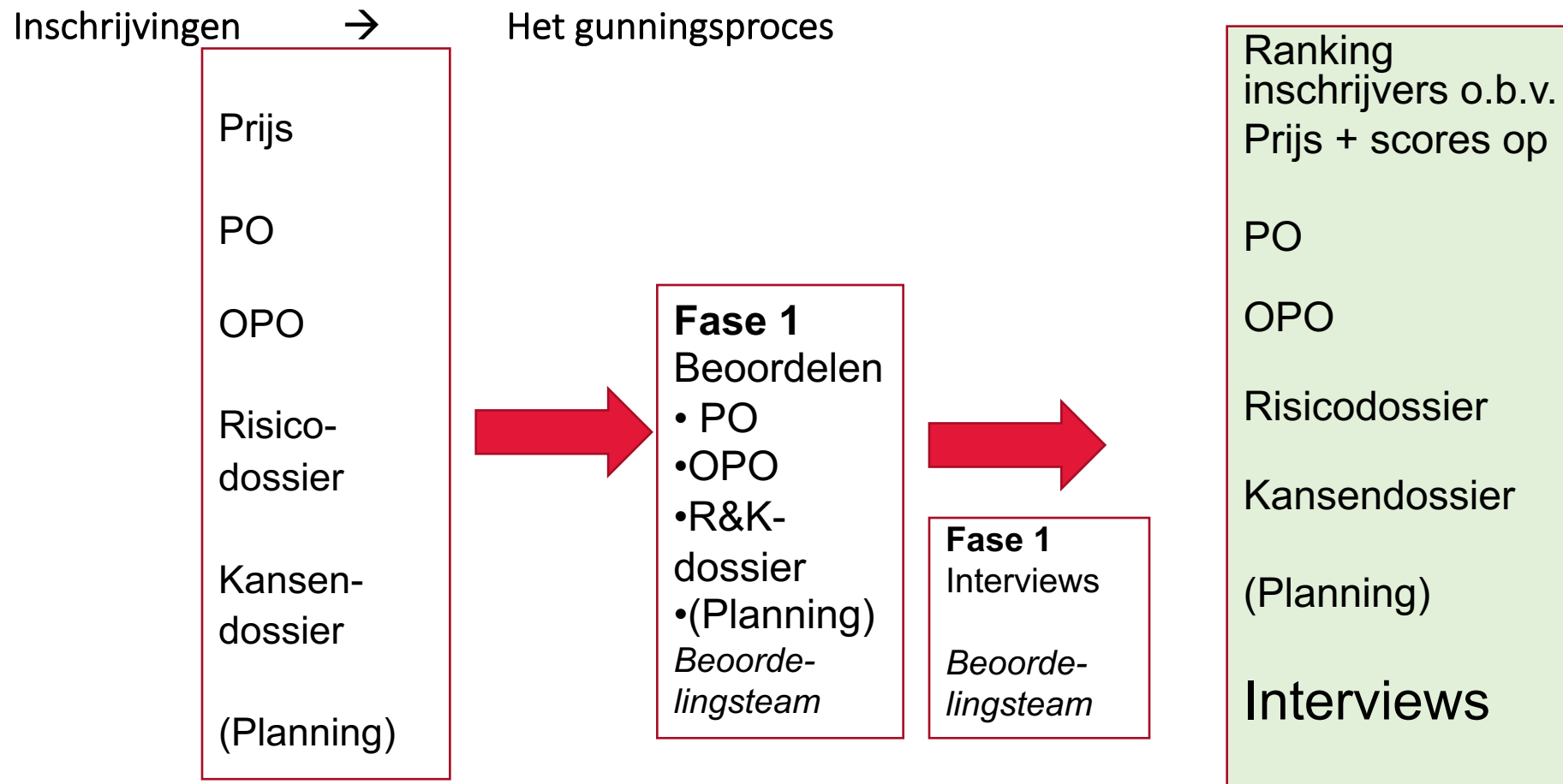
Minimale aanbodscope



- In fase 1 expert selecteren die in de Concretiseringsfase zijn uitvoeringsplan (aanbodscope) presenteert op basis waarvan hij de projectdoelstellingen gaat realiseren
- Uitdaging voor inschrijvers moet zijn: met zo'n minimaal mogelijke aanbodscope de projectdoelstellingen kunnen realiseren
- Alle extra's: in Kansendossier



Fase 1



Gunningswaarden (GEEN wegingsfactoren)



- **Waarde Prestatieonderbouwing:**
15% van de plafondprijs
- **Waarde Optionele Prestatieonderbouwing:**
15% van de plafondprijs
- **Waarde Risicodossier:**
15% van de plafondprijs
- **Waarde Kansendossier:**
10% van de plafondprijs
- **Waarde Interviews:**
20% van de Plafondprijs



Waarde scores

- We scoren alleen een 2, 4, 6, 8 of 10
- Kwaliteitswaarden bepaald op basis van plafondbedrag €1.240.000
- Uitleg scores zie BD
- Beoordeling a.d.h.v. de beoordelingspunten

		Aftrek Beste PKV		Neutraal	Bijtelling Beste PKV	
		10	8	6	4	2
Waarde Prestatieonderbouwing	15%	€ 186.000	€ 93.000	€ 0	€ 93.000	€ 186.000
Waarde Optionele Prestatieonderbouwing	15%	€ 186.000	€ 93.000		€ 93.000	€ 186.000
Waarde Risicodossier	15%	€ 186.000	€ 93.000	€ 0	€ 93.000	€ 186.000
Waarde Kansendossier	10%	€ 124.000	€ 62.000	€ 0	€ 62.000	€ 124.000
Waarde Interviews	20%	€ 248.000	€ 124.000	€ 0	€ 124.000	€ 248.000
Sleutelfunctionaris 1	10%	€ 124.000	€ 62.000	€ 0	€ 62.000	€ 124.000
Sleutelfunctionaris 2	10%	€ 124.000	€ 62.000	€ 0	€ 62.000	€ 124.000

Beoordelingspunten



Kwaliteitsonderdeel	Beoordelingspunten	Doel criterium
2a. Prestatieonderbouwing (kwaliteitscriterium)	1. De Inschrijver toont aan waarom hij in staat is de projectdoelstellingen te realiseren binnen de gestelde randvoorwaarden (kaders). 2. Inschrijver geeft een realistisch prestatieniveau aan (uitgaande van minimale aanbodscoope) en onderbouwt de Prestatieonderbouwing met relevante verifieerbare uitvoeringsinformatie die direct verband houdt met de aangeboden prestatie. 3. Inschrijver laat zien de opdracht te doorgronden. 4. Het prestatieniveau en de onderbouwing zijn SMART omschreven. 5. Inschrijver toont ambitie en commitment.	Inschrijver toont aan dat hij de Opdracht doorgrondt en met zijn oplossingsrichting de Opdracht en de bijbehorende projectdoelstellingen van de Aanbestedende dienst kan realiseren.



Rekenblad

- Behaalde scores leveren aftrek of optelling op Inschrijfprijs op.
- Fictief laagste inschrijfprijs is winnende Inschrijving.
- LET OP: om door te gaan naar interviews moet Inschrijver gewogen gemiddelde van een 6 (dus geen bijtelling) hebben gescoord op kwalitatieve documenten

Kwaliteitsonderdeel	Maximale kwaliteitswaarde	Beoordelingscijfer	Behaalde kwaliteitswaarde (€)	Totalen (€)
2a. Prestatieonderbouwing	€ 186.000			€
2b. Optionele Prestatieonderbouwing	€ 186.000			
2c. Risicodossier	€ 186.000			€
2d. Kansendossier	€ 124.000			€
2e. Interviews Sleutelfunctionarissen	€ 248.000			€
Totale kwaliteitswaarde criterium 2a t/m 2e				€
Inschrijfprijs				€
Fictieve inschrijfprijs (inschrijfprijs minus totale kwaliteitswaarde)				€



Scanned with
CamScanner



De inschrijving

Onderdelen inschrijving



- **Kwalitatieve documenten:**
 - Prestatie-onderbouwing (+ planning)
 - Optionele Prestatieonderbouwing
 - Risicodossier
 - Kansendossier

Totaal gescoorde kwaliteitswaarde is € 0 of aftrek:

- Interviews

Anoniem



- PO en R&K-dossier moeten anoniem worden aangeleverd
- Dat betekent:
geen bedrijfsnamen, logo's, productnamen, technische termen, materiaalbeschrijvingen, namen van personen, namen van referenties etc.
- Als inschrijving niet helemaal anoniem is → aanbestedingscommissie heeft het recht om “door te halen”

Plafondprijs



- Inschrijfprijs mag niet hoger zijn dan de plafondprijs
- Inschrijfprijs wel hoger → ongeldig (komt niet voor herstel in aanmerking)
- Inschrijfprijs indienen op basis van format.

Projectdoelstellingen



- Staan in het Beschrijvend document
- Kritische Succesfactoren (KSF's)
- Kijk daar goed naar bij opstellen van de documenten.
- Inschrijver moet aantonen waarom hij in staat is deze te realiseren → gebruik hiervoor dominante informatie.
- Zijn de basis voor de KPI's

VERIFIEERBARE UITVOERINGSINFORMATIE



WAAROM KAN INSCHRIJVER ZIJN BELOFTE WAARMAKEN

- Dit komt overal terug: bij Prestatieonderbouwing, Risico- en Kansendossier en Interviews
- Inschrijver maakt duidelijk waarom hij in staat is de beloofde prestatie waar te maken, waarom zijn beheersmaatregel effectief is, waarom de kans reëel is.
- Inschrijver kan dit baseren op opgedane ervaring: moet hij functioneel omschrijven: volstaan met verwijzen naar een referentie is onvoldoende (“het hebben van ervaring scoort dus niet”)
- Verifieerbare uitvoeringsinformatie is informatie die kan worden nagetrokken: inschrijver moet het “bewijs” daarvan in de verificatiefase kunnen overleggen.
- Inschrijver kan ook refereren aan een minder goede ervaring en zijn leerpunt voor het onderhavige project benadrukken.

NB:

Gaat om concrete informatie die bewijst dat inschrijver in de uitvoering van het project in staat is zijn belofte waar te maken → **METRICS**

Verifieerbare uitvoeringsinformatie (metrics)



- Metrics = dominante informatie
- Stelling: een expert biedt niet iets aan waarvan hij niet zeker weet dat hij het waar kan maken → die onderbouwing is gebaseerd op **feiten** = metrics → wel kunnen documenteren!
- Inschrijver kan niet overal super SMART geformuleerde metrics op hebben; maar wat hij aanbiedt, is altijd ergens op gebaseerd → vermeld dat dan.

Prestatieonderbouwing



Beschrijving a.d.h.v stellingen waarom inschrijver in staat is op adequate wijze invulling aan het project en de doelstellingen te geven
→ “hoe” mag wel → wordt niet beoordeeld

- Relatie leggen met projectdoelstellingen
- Betreft onderbouwing te leveren kwaliteit → prestatieniveau
- Gaat om sterke punten van de inschrijver specifiek voor het project onderbouwd met meetgegevens → gaat niet om referenties
- Verifieerbare uitvoeringsinformatie

Dossier indienen op basis van **format**

Op 2 pagina's A4

Onderbouwing



Waarom in staat om projectdoelstellingen te realiseren.

- Volsta niet met vermelden dat u ervaring heeft met soortgelijke projecten
- “Hoe” aangeven mag wel, maar leg dan wel uit waarom dat voor welke projectdoelstelling(en) belangrijk is
- Maak het zo SMART mogelijk:
bijvoorbeeld “levert een besparing op” is niet SMART

NB:

Kan bijvoorbeeld ook een minder goede ervaring zijn!

Onderbouwen met informatie die kan worden nagetrokken

Gebruik format (max 2 pagina's A4)



Model III E1: Prestatie onderbouwing Graag hier een overzicht van de onderbouwing waarom u in staat bent de doelstellingen voor dit project te realiseren. De belangrijkste items voor het realiseren van de projectdoelstellingen bovenaan. Geef bij elke bewering aan op welke projectdoelstelling de bewering betrekking heeft. Elke bewering graag onderbouwen met meetbare prestatie- informatie (al dan niet voorzien van een anoniem voorbeeld)	
Bewering 1	
Onderbouwing van de bewering met meetbare prestatie-informatie	
Bewering 2	
Onderbouwing van de bewering met meetbare prestatie-informatie	
Bewering 3	
Onderbouwing van de bewering met meetbare prestatie-informatie	

PRAKTIJKVOORBEELD



PROJECTDOELSTELLING: MINIMALISEREN VAN HET AANTAL KLACHTEN

Prestatie: wij krijgen in de de uitvoering niet meer dan 5 schriftelijke klachten en 0 schriftelijk gegronde klachten

Wij minimaliseren het aantal klachten door al al vanaf de voorbereiding een omgevingsmanager in te zetten die gedurende het hele project 3 dagen in de week op het project is en die extra aandacht schenkt aan de Woonschepenhaven en de Bloemenbuurt omdat daar veel belanghebbenden wonen die bezwaren hebben.

Verifieerbare uitvoeringsinformatie:

De omgevingsmanager heeft 5 jaar ervaring en is in 5 vergelijkbare projecten (waaronder een project revitalisering van een woonschepenhaven en een project met woonwagendwoneers) succesvol gebleken, waardoor het aantal schriftelijke klachten is afgenomen van gemiddeld 10 klachten naar gemiddeld 1 klacht op een doorlooptijd van 1 jaar. Deze klacht is binnen 1 week naar tevredenheid afgehandeld en is ongegrond.

Optionele prestatieonderbouwing

Koppelkansen



- Een aanvullende separate aanbieding
- Behoort niet tot de Opdracht (vraagscope)
- Wel duidelijk raakvlak met de Opdracht
- Is een optie die de Aanbestedende dienst aanvullend kan afnemen.
- Aanbestedende dienst is niet verplicht de OPO af te nemen (ook niet bij een goede score!)
- Aanbestedende dienst is gerechtigd dit alsnog aan te besteden

Beoordelingspunten en format in Beschrijvend document

Format: alleen beschikbare ruimte gebruiken

RISICODOSSIER



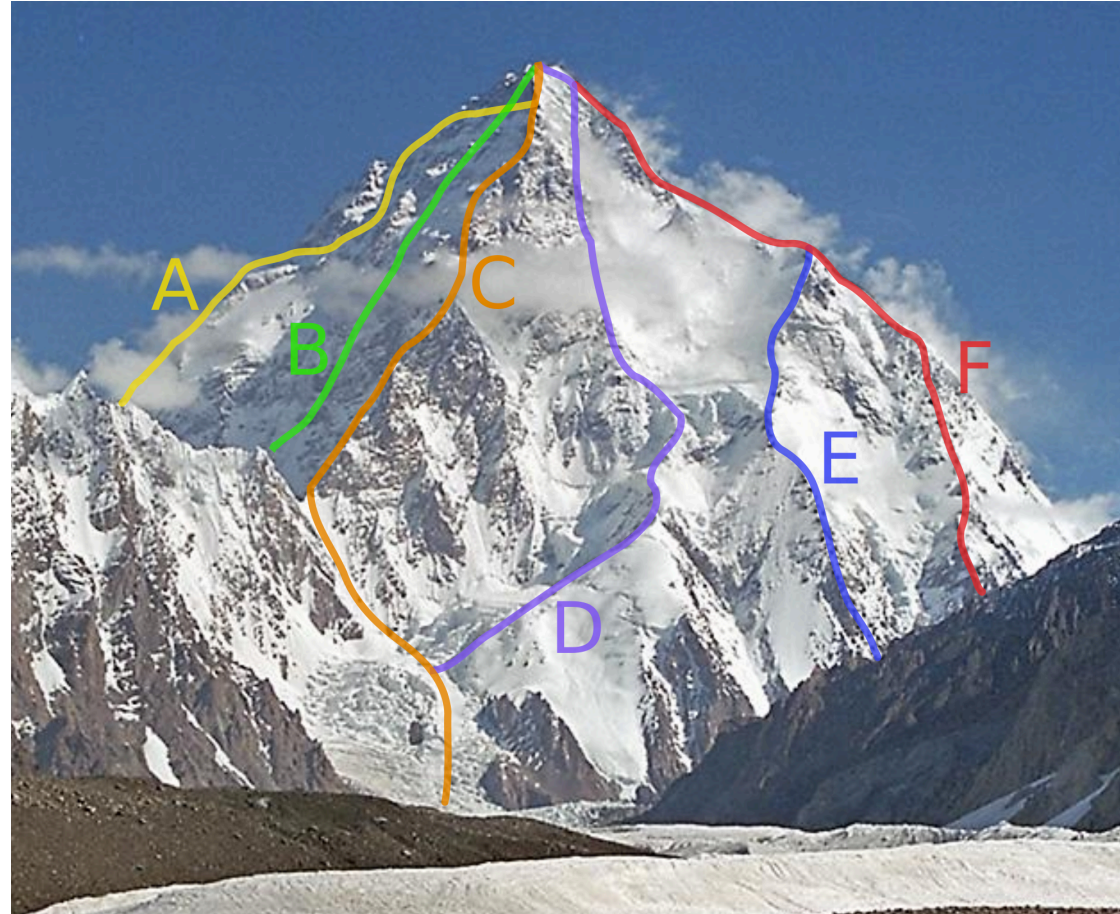
- Gaat om opdrachtgeversrisico's (liggen buiten invloedssfeer ON).
- Risicomitigatie: risico's van OG die ON gaat beheersen.
- Risicobeheer is onderdeel van de Opdracht.
- Beheersmaatregelen: gaat om maatregelen die geen/weinig geld kosten.
- Effectiviteit beheersmaatregel: onderbouwen met verifieerbare uitvoeringsinformatie.
- Maak lijst met alle risico's die zich voor kunnen doen" belangrijkste in dit dossier (de rest in Concretiseringsfase).
- Kosten: de beheersmaatregelen van alle geïnventariseerde risico's meenemen in inschrijfprijs. Immers: risicobeheer is onderdeel van de opdracht.



Risico's buiten invloedssfeer?



OEFENEN



INHUREN BERGGIDS



Grootste risico: conditie deelnemers; risico blessures.

Beheersmaatregel:

BM 1: Trainingsschema voor deelnemers, thuis trainen, test op locatie.

Niet geslaagd, betekent niet mee.

Verifieerbare uitvoeringsinformatie: sinds ik dit doe 45% minder blessures en mijn slagingspercentage gestegen van 51% naar 59% (gemiddelde van deze berg = 49%). Zwaarte test: 98% van deelnemers slaagt voor test.

BM 2: Waakvlamovereenkomst met helikopterbedrijf in de buurt: binnen uur ter plaatse voor scherpe prijs € 3.500 (zit niet in Inschrijfprijs; alleen betalen als het zich daadwerkelijk voordoet).

LIFTONDERHOUD



Casus: Onderhoud liften gedurende 10 jaar.

Inschrijver: ik weet, gelet op de aangeboden informatie en mijn ervaring zeker dat in de oude vleugel 2 liften kapot gaan in de komende 10 jaar.

Aanbodscope: onderhoud 10 jaar inclusief vervanging liften

Is dat correct?

MINIMALE AANBODSCOPE



Risico: twee liften gaan gedurende de contractperiode kapot omdat
(realistische aanname)

Beheersmaatregel:

BM 1: Van beide liften cruciale onderdelen vervangen en deze liften extra monitoren.

BM 2: Overeenkomst met liftenleverancier: binnen 48 uur nieuwe lift geplaatst. Onderbouwd met verifieerbare uitvoeringsinformatie.

Daadwerkelijk vervangen:

Als het zich voordoet, vindt vervanging plaats en dan pas betaalt OG die kosten.

WAAROM OP DEZE MANIER?



- Minimale aanbodscoope.
- Geen dure beheersmaatregelen afprijzen, want wellicht doet het risico zich helemaal niet voor in de uitvoering:
 - Inschrijver priјst zich de markt uit;
 - OG betaalt voor iets wat zich mogelijk niet voordoet.
- We weten: OG koopt geen perfect plan.
- Belangrijk aandachtspunt: realistische aannames!

DOEL



- Inschrijver laat zien dat hij in staat is belangen van OG zo goed mogelijk te behartigen.
- Een expert weet wat de belangrijkste risico's voor het project zijn.
- ON neemt de leiding over de uitvoering (kijkt steeds vooruit).
- ON wordt pro-actief in plaats van re-actief.
- ON bereidt zich voor op zaken die hij niet onder controle heeft.

Let op:

Gaat om risico's die een bedreiging vormen voor het realiseren van de projectdoelstellingen (maak het projectspecifiek).

WAT NIET?



- **Algemene risico's en beheersmaatregelen formuleren**
 - Veiligheidsrisico's zijn het grootste risico
 - Er is sprake van overmacht
 - We zullen vooruit plannen
 - We zullen op tijd ontheffingen aanvragen
- **Risico's terugleggen bij OG**
 - We gaan samen met de opdrachtgever om de tafel zitten om eruit te komen
 - We zullen regelmatig overleggen
 - We zullen in overleg met de opdrachtgever een plan opstellen
- **Marketing/technische data**
 - Ons bedrijf is marktleider
 - Onze lange geschiedenis stelt ons in staat om het project succesvol af te ronden
 - De sterkte van het dak is 600 psi

GAAT OM OG-RISICO'S DIE OVERBLIJVEN



- Gaat niet om risico's die al worden ondervangen met de technische oplossing (aanbodscope).
- Voorbeeld IT-aanbesteding:
Risico: Systeem wordt gehackt door criminele organisatie en is daardoor niet voor 99,7% beschikbaar en personeelsgegevens komen op straat te liggen.

Beheersmaatregel: Wij leveren een systeem dat 2x per jaar wordt onderworpen aan een PEN-test om na te gaan in hoeverre zij vatbaar zijn voor cybercriminaliteit.
Verifieerbare uitvoeringsinformatie: dankzij testen zijn wij in staat beschikbaarheid van 99,7% te garanderen en personeelsgegevens veilig zijn, aantoonbaar bij 8 vergelijkbare organisaties.

Echter: dit was onderdeel van de eisen en de oplossing zorgt er technisch al voor dat dit risico getackeld is. Gaat om projectspecifieke OG-risico's die overblijven .

Format (max. 2 pagina's A4)



Model III E2: RISICODOSSIER	
Risico 1	
Waarom is dit een risico?	
Beheersmaatregel	
Onderbouwing van de effectiviteit van de maatregel met meetbare prestatie informatie	
Risico 2	
Waarom is dit een risico?	
Beheersmaatregel	
Onderbouwing van de effectiviteit van de maatregel met meetbare prestatie informatie	



Kans = een optie met toegevoegde waarde voor project
NB) “bovenop” de aanbodscepe (te presenteren in Concretiseringsfase)
als extra

- Inschrijver beschrijft de meerwaarde
- Inschrijver beschrijft relatie met projectdoelstellingen

Doel:

Onderscheiden van de expert die het beste in staat is maximaal invulling te geven aan de behoefte/wens van de opdrachtgever

Aandachtspunten



- Kans mag niet nodig zijn om de projectdoelstellingen te realiseren
- Kans heeft relatie met de projectdoelstellingen
- Kans mag geen extra risico ('s) introduceren
- Kans is realistisch (mede gelet op de prijs)
- Nooit kans aanbieden in strijd met wet/regelgeving/harde eisen/uitgangspunten
- Leeg Kansendossier betekent een 6 (beter een leeg dossier, dan een slecht dossier). Maar je loopt ook extra kwaliteitswaarde mis → maak daar een bewuste keuze in.

Format (max. 2 pagina's A4)

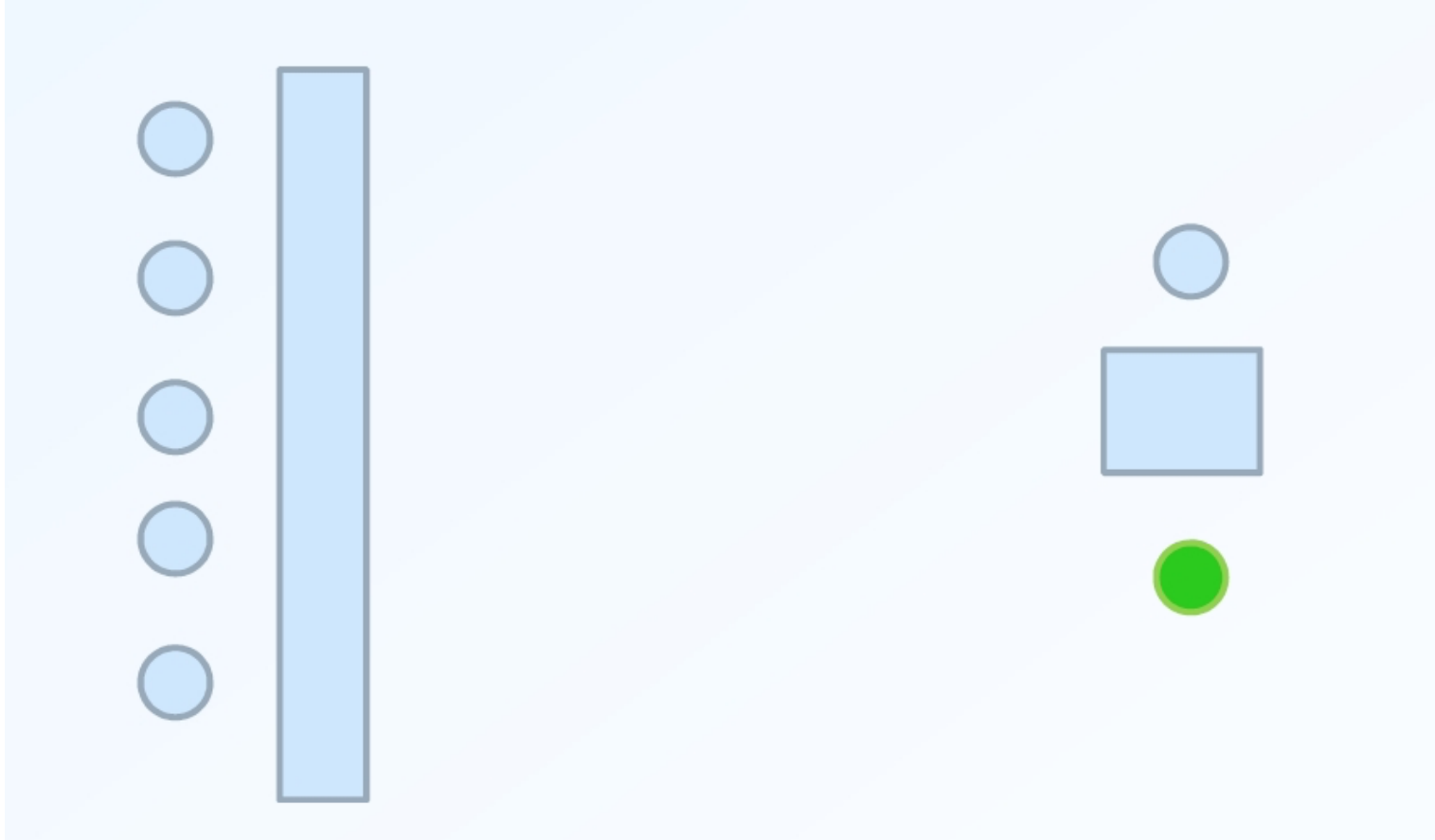


Model III E3: KANSENDOSSIER	
Kans 1	
Op welke wijze draagt deze kans extra bij aan het realiseren van de projectdoelstellingen	
Onderbouwing	
Impact op prijs in €	
Impact op tijd	
Kans 2	
Op welke wijze draagt deze kans extra bij aan het realiseren van de projectdoelstellingen	
Onderbouwing	
Impact op prijs in €	
Impact op tijd	



- Alles in het **Risicodossier** (beheersmaat-regelen) moet onderdeel zijn van de Inschrijfprijs. → NB: alle risico's inschatten; de belangrijkste komen in Risicodossier
- Alles in het **Kansendossier** vormt geen onderdeel van de Inschrijfprijs. Daarvoor moet een aparte financiële onderbouwing aangeleverd worden.

Interviews



Interviews



- Interviewen van 2 Sleutelfunctionarissen → niet tegelijk en ook geen duo aanbieden.
- Sleutelfunctionaris = functionaris van opdrachtnemer die een belangrijke functie vervult in de dagelijkse uitvoering van de opdracht en die daadwerkelijk wordt ingezet voor het uitvoeren van de opdracht.
- Verantwoordelijkheden staan beschreven → Inschrijver vaardigt de juiste functionaris af.
- Tijdsduur interviews is vermeld in BD (maximaal 45 minuten per interview)

Wie willen we interviewen?



- De Sleutelfunctionaris die verantwoordelijk is voor het beheersen van het project (tijd, geld kwaliteit)
- De Sleutelfunctionaris die verantwoordelijk is voor het begeleiden van het werk op de locatie (uitvoerder)

BEOORDELING



- Bij beoordeling van de interviews: puntentoekenning voor:
 - de mate waarin Sleutelpersoon duidelijk heeft kunnen maken dat hij het Project (de uitvoering van de opdracht en de te realiseren projectstellingen) kent en doorgrondt
 - mate waarin hij in staat is het Project binnen zijn functie te allen tijde goed kunnen managen
 - dus automatisch ook: kent hij de inhoud van de inschrijving van zijn bedrijf en staat hij daar achter (ambitie en commitment)
 - Onderbouwing met verifieerbare uitvoeringsinformatie
- Beoordelingsteam is nog steeds niet op de hoogte van de Inschrijfprijs

Let op



- We beoordelen niet opnieuw de kwalitatieve documenten → we kunnen er wel vragen over stellen **en de antwoorden daarop wegen mee in het eindoordeel!**

Stel u biedt in prestatieonderbouwing aan: we ontvangen o klachten.

- Interviewvraag aan Sleutelfunctionaris om dit nader toe te lichten.
- Antwoord Sleutelfunctionaris: bedoeld is “schriftelijk gegronde klachten”.

Hoe zal dit meewegen in het eindoordeel?

Best Value is geen trucje



- Inschrijver was positief beoordeeld mede op 0 klachten (we beoordelen wat er staat).
- Uit antwoord blijkt dat er wel degelijk klachten kunnen worden ontvangen.
- Dit antwoord zal dus negatief meewegen in het eindoordeel → de gegevens cijfers op de kwalitatieve documenten blijven staan (die beoordelen we niet opnieuw).

Wegen we dit niet mee, dan zou dat betekenen dat Inschrijvers alles “mooier” kunnen opschrijven (voor de scores), dan het daadwerkelijk is.



Vraag: Waarom bent juist u als projectleider voor dit project aangesteld?

Projectleider Inschrijver 1:

- Ik persoonlijk heb nog nooit langs het spoor gewerkt. Een collega-projectleider die bij ons werkt wel heel veel. Hij heeft veel ervaring maar zit nu op een ander project.

Projectleider Inschrijver 2:

- Ik heb meerdere projecten langs het spoor gedaan. Ik heb soortgelijke projecten als dit gedaan in Vught en in Heerlen. Beide projecten zijn binnen de planning opgeleverd.

AANDACHTSPUNT



- Alles wat tijdens het interview wordt gezegd, wordt onderdeel van het contract (indien winnende inschrijving).
- Interviews worden opgenomen en vastgelegd op geluidsdrager.
- Ongewenste toezeggingen?
Niet als uw Sleutelfunctionarissen goed zijn voorbereid!
- Geen commercieel verhaal.



Het beoordelingsproces



BEOORDELINGSPROCES

- Leden van de beoordelingscommissie MOETEN de documenten en interviews individueel scoren (cijfer 2, 4, 6, 8 of 10)
- Er vindt geen overleg plaats tussen de beoordelaars totdat ze hun scores hebben overgelegd.
- Alle inschrijvers krijgen in principe allemaal een 6 (gemiddelde score) tenzij er ***onderscheidende informatie*** is om een hogere of lagere score toe te kennen.
- Taak van de beoordelaars is NIET om uit te zoeken wie de beste is ...dat moet direct duidelijk zijn. Beoordelaars moeten kijken naar onderscheidende informatie.
- Beoordelaars moeten vast leggen waarom sprake is van onderscheidende informatie → waarom onderscheidend beter of slechter



DEFINITIEVE CIJFERS

- Beoordelingsteam bespreekt plenair per inschrijver en per onderdeel de individuele cijfers en komt in consensus tot definitieve toekenning van cijfers.
- 1e beoordelingssessie:
Definitieve scores kwalitatieve documenten → schriftelijk vast leggen (incl. argumentatie) → niet meer te wijzigen!
- 2e beoordelingssessie:
Definitieve scores voor interviews → schriftelijk vast leggen (incl. argumentatie)
- Aansluitend: vaststellen rangorde van inschrijvers op basis van gescoorde kwaliteitswaarden en ingediende prijzen.



Na ranking o.b.v. prijs en scores: beoogd ON → verificatie

- De “deliverables”: gaat beoogd Opdrachtnemer datgene leveren wat nodig is om de Opdracht uit te kunnen voeren en de projectdoelstellingen te realiseren
- Aanbodscope: heeft beoogd Opdrachtnemer realistische aannames gedaan bij het opstellen van zijn aanbodscope (plan).
- De verifieerbare uitvoeringsinformatie.
- De prijsopbouw: is de Inschrijfprijs realistisch en zijn er geen essentiële componenten weggelaten in de prijsopbouw.

Wanneer terzijde?



Opdrachtgever kan de inschrijving als ongeldig terzijde als:

overduidelijk is dat:

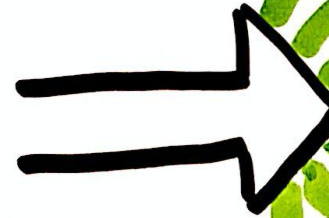
- de prijs onjuist is
- de inschrijving is gebaseerd op onjuiste aannames
- de onderbouwing is gebaseerd op onjuistheden
- in de interviews onjuiste informatie verstrekt

CONCRETI- SERINGSFASE

Inschrijver maakt duidelijk:

- Whats in – whats' out
- Aannames
- Risicobeheer
- Planning
- Kwaliteit- meet en toetsplan

Plan waarmee hij in staat is Opdracht en projectdoelstellingen te realiseren.



Scanned with
CamScanner

Belangrijkste fase!

- Concretiseringsfase is de belangrijkste fase
- Deze fase nooit overslaan of “even snel doen”
- Aan het eind van deze fase heeft de opdrachtnemer het project van A tot Z gepland, inclusief de details





Kortom

- Inschrijver maakt duidelijk welk “plan” de Aanbestedende dienst koopt (wat zit er wel en wat zit er niet in) waarmee projectdoelstellingen worden gehaald en risico's worden gemitigeerd.
- Basis: PvA ingediend in het kader van de aanbesteding (als kwalitatief document).

NB: We zitten nog steeds in de aanbestedingsfase

WE KOPEN EEN PLAN



WHAT'S IN & WHAT'S OUT



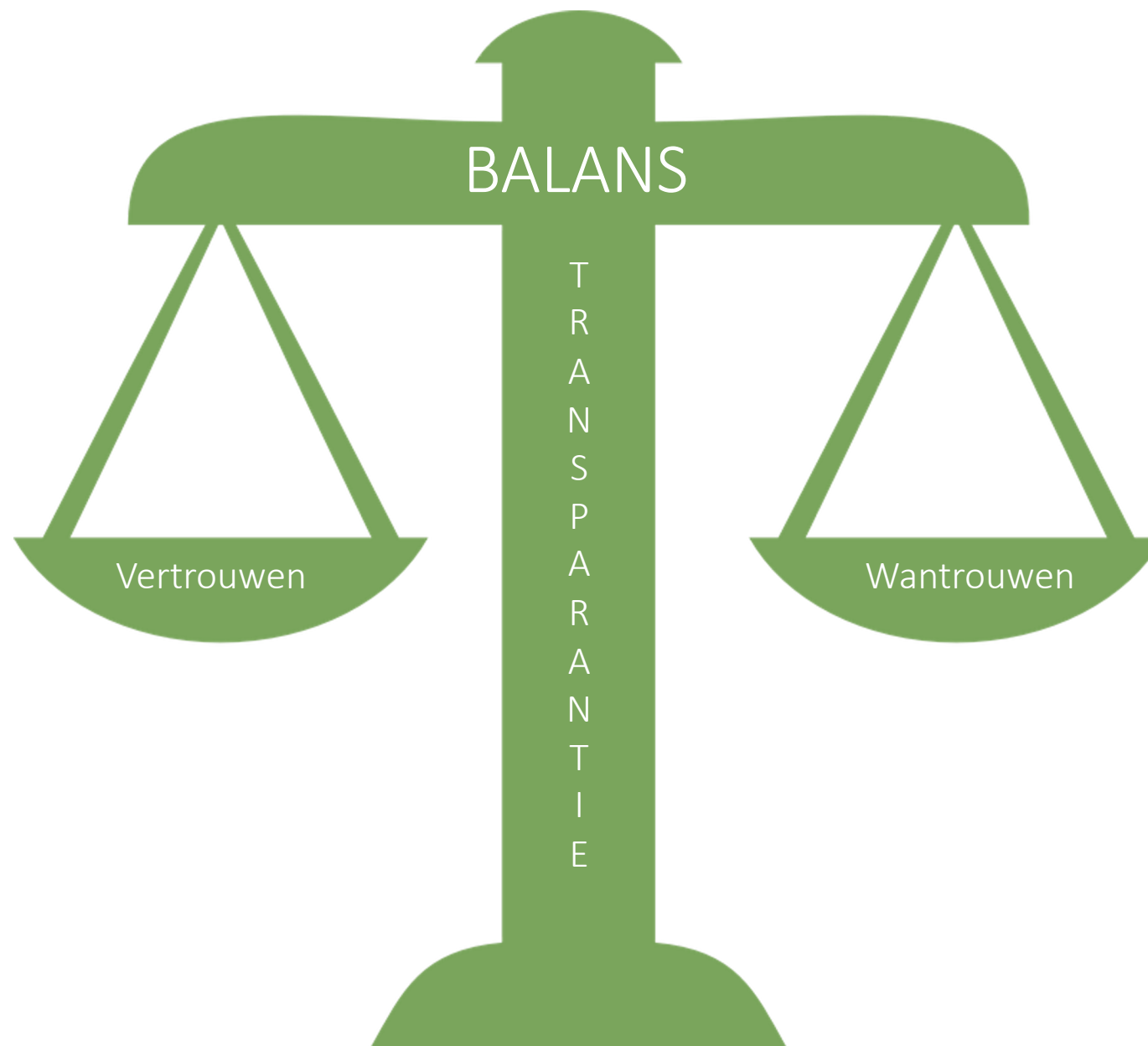


Basis voor de uitvoering

- In de Concretiseringsfase wordt de basis gelegd voor de uitvoering.
- ON zit aan het stuur!
- Hoe gaan we samenwerken?
- Welke rollen hebben de leden van het projectteam OG en ON
- Wanneer heeft ON de OG nodig om te kunnen presteren.
- Hoe en wanneer wordt teruggekoppeld door ON over voortgang (kwaliteit- meet- en toetsplan)
- Op zoek naar de “win-win” en die in de uitvoering steeds gezamenlijk voor ogen houden → **transparantie** is sleutelwoord

VERWACHTINGSMANAGEMENT!!!

OP ZOEK NAAR EEN OPTIMALE BALANS IN DE
SAMENWERKING IN DE UITVOERING ONDER
LEIDING VAN DE EXPERT (OPDRACHTNEMER)!



Relatie

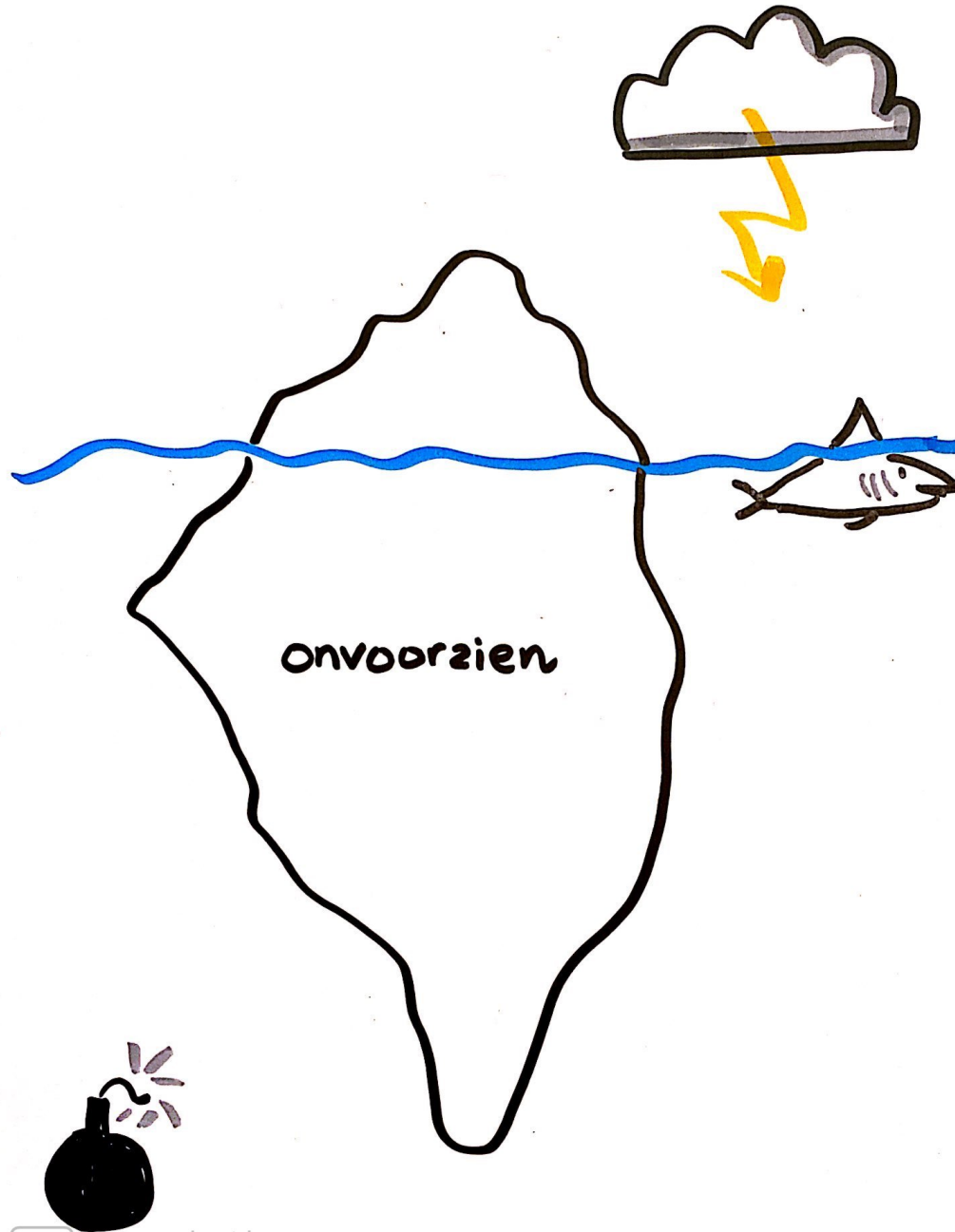
Uitvoering
laagste prijs



Scanned with
CamScanner



KOPEN WE EEN PERFECT PLAN?





Geen perfect plan

- Alleen als je van te voren alles weet (100% van de informatie) → kun je perfect voorspellen wat de uitkomst is.
- Beschikken over 100% van de informatie is utopie.
- Onvoorziene gebeurtenis kan altijd optreden → betekent **niet** overdragen van risico's maar beheersen/mitigeren van de risico's door ON.
- We hebben dan wel de expert → is in staat:
 - een goed risicobeheersplan te maken
 - kosten zo laag mogelijk te houden
 - uitloop in tijd zoveel mogelijk te beperken
- Expert wel verantwoordelijk voor eigen (technische) fouten!



Scanned with
CamScanner

A stack of seven smooth, rounded stones of various shades of brown and grey, balanced on a light-colored wooden surface. The background is a soft-focus green landscape with trees and foliage. A bright green rectangular overlay is on the left side of the image, containing the text.

BEDANKT!

www.consistender.nl