

BIJLAGE 2 TOELICHTING RAPID CIRCULAR CONTRACTING

Dit inkoopproces besteedt geen vooraf volledig uitgewerkte oplossing aan maar wil de marktpartijen uitdagen om met een slimme, circulaire oplossing te komen. De reden voor de aanbestedende dienst met deze methodiek te werken is dat zij met behulp van deze methodiek wil komen tot de selectie van de meest geschikte, vakbekwame en innovatieve marktpartij. Deze marktpartij zal na gunning en ondertekening van het RCC Commitment Contract, samen met de aanbestedende dienst invulling gaan geven aan de opdracht. De aanbestedende dienst daagt hiermee partijen uit zicht te onderscheiden op kwaliteit en innovatievermogen. Niet alleen tijdens deze aanbestedingsprocedure, maar vooral ook gedurende de ontwikkelfase van de uitwerking van de opdracht na gunning. Daarnaast is het nadrukkelijk de bedoeling dat partijen ook in de exploitatie/ contractperiode verbeterstappen blijven zetten.

Blijvend innoveren

De RCC methodiek is van zichzelf innovatief, maar de reden dat deze als een innovatie gerichte manier van aanbesteden wordt gezien, is gelegen in het feit dat RCC innovatie stimuleert zowel tijdens de aanbesteding zelf, tijdens het ontwikkelproces en ook tijdens de exploitatieperiode. De methodiek gaat systematisch te werk en kent enkele fasen en mijlpalen die leiden tot het uiteindelijke ontwerp en een set van afspraken tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer waarmee zij de samenwerking aangaan.

De fasen en mijlpalen zijn:

- Inschrijvingsprocedure (fase 1)
- Beoordelingsprocedure welke eindigt met (definitieve) gunning en ondertekening RCC Commitment Contract (fase 2)
- Workout periode (fase 3)
- Touchdown periode (fase 3)
- Ondertekening RCC Mutual Agreement Paper (RCC MAP) (fase 3)

- Implementatiefase (ombouw)
- Uitvoeringsfase

De aanbestedingsperiode is de periode zoals deze beschreven wordt in deze aanbestedingsleidraad. Na definitieve gunning wordt het RCC Commitment Contract aangegaan. In dit contract staan afspraken over de manier waarop beide partijen de workout periode (gezamenlijk uitwerken van de oplossing) doorlopen en de touchdown periode (vastleggen van de gezamenlijk overeengekomen afspraken) doorlopen en de manier waarop tijdens de touchdown periode tot de opstelling van de RCC Mutual Agreement Paper (RCC MAP) overeenkomst gekomen wordt. De MAP is de routekaart voor alle relevante afspraken voor tijdens de contractperiode, de implementatie en afronding van de opdracht, inclusief circulaire aspecten rondom eventueel productthergebruik, retourlogistiek, etc.

Nadat de gunning heeft plaatsgevonden en de beide partijen het RCC Commitment Contract hebben getekend gaat de workout periode van start. In deze periode zal door een samenwerking tussen beide partijen, geconcretiseerd worden op welke manier er invulling gegeven wordt aan het vraagstuk, Rekening houdend met dit aanbestedingsdocument, nota ('s) van inlichtingen en de winnende inschrijving met daarin het plan van aanpak van de opdrachtnemer, gaan opdrachtgever en opdrachtnemer in gesprek op welke manier de gestelde ambities van de aanbestedende dienst op een zo goed mogelijke manier worden ingevuld. In het RCC Commitment Contract staan tevens operationele onderwerpen waarover tevens een beslissing genomen dient te worden.

Tijdens de workout periode en de touchdown periode zal het RCC Commitment Contract gelden. In dit contract staat onder andere beschreven dat er gebruik wordt gemaakt van RCC principes, de richtlijnen die ondersteunend zijn aan de werkprocessen, het maken van afwegingen en het nemen van beslissingen tijdens deze periodes. Het is

verstandig deze RCC principes vast te houden ook gedurende de implementatie, exploitatie en afrondende periode, maar de keuze hiertoe is aan het ontwikkelteam tijdens de workout en touchdown. De RCC principes zijn hieronder opgenomen en worden tevens opgenomen in het RCC Commitment Contract.

RCC principes

Tijdens de workout periode en touchdown periode wordt ontworpen en samengewerkt op basis van de RCC principes. Deze principes zijn bedoeld als onderlegger en denkraam, om de juiste keuzes en afwegingen te maken tijdens het verder invullen en uitvoeren van de opdracht.

- RCC principes kunnen worden gezien als ontwerpcriteria en vormen een toetsingskader, door de vraag te stellen in welke mate een idee en/of oplossing voldoet aan elk van de RCC principes.
- RCC principes kunnen ook gebruikt worden als inspiratiebron, om een proces op gang te brengen.
- RCC principes kunnen gebruikt worden als gedragsregels. Met name wanneer er een geschil dreigt, kunnen de RCC principes in de vorm van een soort mediation, het gesprek mogelijk maken rondom te nemen vervolgstappen, om uit een lastige en/of ongewenste situatie te komen.

Wanneer de RCC principes elkaar in een bepaalde afweging lijken tegen te spreken of niet tot een geschikte oplossing leiden, is het aannemelijk dat een principe dat lager op de lijst staat, een nieuwe kijk op de materie biedt. Uiteindelijk geeft het onderste principe, nummer 8, altijd de doorslag.

De hieronder beschreven RCC principes zijn universeel en niet specifiek aangepast aan deze opdracht. Door deel te nemen aan deze aanbesteding committeert de inschrijver zich op voorhand volledig aan de RCC

principes. De geselecteerde partij onderschrijft dat na gunning, door het tekenen van het RCC Commitment Contract.

Deze RCC principes zijn dus na inschrijving niet onderhandelbaar en dienen nadrukkelijk deel uit te maken van de aanpak tijdens de samenwerking. Partijen die zich niet aan deze principes in de samenwerking met de aanbestedende dienst kunnen of willen houden, dienen af te zien van inschrijving.

1 Een zo circulair verantwoord mogelijk oplossing realiseren
Realiseer zo circulair verantwoord mogelijke oplossingen. Maak gebruik van de uitgangspunten van Circulaire economie in het algemeen en realiseer daarmee de meest circulair haalbare oplossingen, gerelateerd aan het beschikbare budget, de stand van de techniek en binnen de mogelijkheden van de organisatie en netwerkpartners. Pas hierbij de kennis en de kunde toe die bij koplopers voor handen is, om met de beschikbare middelen en tijd, oplossingen te ontwikkelen die verspilling voorkomen en zorgvuldig omgaan met grondstoffen en talent.

Hanteer hierbij circulair verantwoorde design criteria zoals remontabel ontwerpen, het toepassen van niet nieuwe grondstoffen en/of biobased materialen. Weeg bij het selecteren van een product, ontwerp, materiaaltoepassing, of werkwijze, de verschillende mogelijkheden ten opzichte van elkaar af, op basis van hun circulaire kwaliteit. Daar maken ook CO2 afwegingen passend in de energietransitie deel van uit, kijkend naar energieverbruik door bijvoorbeeld vervoersafstanden, productiemethoden, winning van de grondstoffen (al dan niet via urban mining) en de mate van toepassingen van hernieuwbare energie daarin.

2 Meervoudige, maatschappelijke waardecreatie creëren
Keuzes voor een bepaalde oplossing worden mede ingegeven door de afweging welke optie het meeste bijdraagt aan meervoudige, maatschappelijk waardecreatie. Niet winstmaximalisatie maar het

toevoegen van waarde aan de maatschappij is maatgevend voor het realiseren van nieuwe mogelijkheden. Continuïteit is daarin belangrijk, dus het hebben van een goed verdienmodel (het maken van een te rechtvaardigen winst) een voorwaarde. Maar wanneer een product of dienst niet voor verschillende partijen een reële waarde vertegenwoordigt (die niet altijd in geld uitgedrukt kan of hoeft te worden) is het gebruiken van materialen en inzet van talent, een verspilling van waardevolle grondstoffen, die vermeden moet worden.

3 Werk vanuit de Pareto regel (80-20 regel)

Een overweging die voortdurend moet worden gemaakt is het afwegen van benodigde inzet aan talent, geld en grondstoffen, ten opzichte van de te verwachten (meer)waarde. Niet alleen in relatie tot het voorkomen van verspilling. Dit laat zich vertalen tot een variant op de Pareto regel: niet meer dan 20% extra inzet hoeven te plegen, om tot 80% extra waarde/rendement te realiseren is een attractieve en productieve verhouding tussen inzet en opbrengst. Slaat die balans om dan kost de extra kwaliteit (relatief) veel en is de kans groot dat met die inzet elders meer (maatschappelijke) meerwaarde is te realiseren.

Hiermee is het streven naar 100% circulariteit in veel gevallen in de huidige tijd geen zinvolle insteek en moet doorgaans de afweging worden gemaakt om genoeg te nemen met wat op dat moment realistisch en haalbaar is, getuige de stand van de techniek, beschikbare (financiële) mogelijkheden, het tijdpad en capaciteiten van aan te sluiten partijen binnen de opdracht. Dit ontslaat partijen niet van de plicht om in lijn met de overige principes wel bij te dragen aan een maximaal haalbaar resultaat en het zo dicht mogelijk benaderen van ambities van alle stakeholders.

4 Kostenafwegingen altijd vanuit Total Cost of Ownership

Total Cost of Ownership (TCO) is altijd leidend bij financiële overwegingen. Besluiten die van invloed zijn op de kosten binnen een

project, mogen alleen genomen worden vanuit lange termijn overwegingen en inzicht in de totale kosten van gebruik. En dat niet alleen tijdens de eventueel af te spreken contractduur, maar ook in relatie tot restwaarde en herbruikbaarheid. We beoordelen een product dus niet op de aanschafkosten, maar op wat een keuze voor dat product aan effect heeft op de totale kosten, inclusief schoonmaak, beheer, onderhoud, reparatie en eventuele vervangingskosten. En dat voor de totale functie die met dat product moet worden vervuld gedurende de beoogde looptijd.

Ter illustratie: We beoordelen een armatuur dus in relatie tot de bijdrage aan functionaliteit van zichtbaarheid en veiligheid van de ruimtelfunctie, gedurende de gehele looptijd en kijken niet alleen naar de kosten van dat ene armatuur en de bijbehorende lichtbron. Die beoogde looptijd dient vastgesteld te worden tijdens de workout of maakt deel uit van de uitvraag, al dan niet uitgevraagd als een Product as a Service of meerjarig onderhoudscontract etc.

5 Transparantie realiseren in kosten en afwegingen

Alle deelnemende partijen aan de samenwerking bieden transparantie in hun kosten en afwegingen. Om als gezamenlijk team te kunnen meebepalen welke keuzes worden gemaakt, hebben alle stakeholders inzicht nodig in alle informatie die nodig is voor een zorgvuldige afweging. Niet alle details hoeven voortdurend op tafel voor iedereen, maar om ontwerpkeuzes en productselecties te kunnen maken moeten alle stakeholders in staat zijn om, met inzicht in de afwegingen, mee te beslissen.

Dit betekent dus onder andere het hanteren van een open begroting en het maken van afspraken over verdienmodellen en Risico en Winstmarges, productlevensduur verwachtingen, verwachte kosten voor beheer en onderhoud, restwaarde en welke aspecten dit soort kosten en opbrengsten kunnen en zullen beïnvloeden. Ook wanneer over issues

geen prognoses bekend zijn, is daarover duidelijkheid nodig en kunnen onduidelijkheden alsnog transparant worden gemaakt, om vervolgens zo slim mogelijk om te gaan met die onzekerheden, daarbij gebruik makend van de expertise van het vakmanschap binnen het team.

6 Integriteit als fundament

Integriteit als voorwaarde voor de samenwerking en als fundament onder te maken afspraken. Naast eerlijkheid en oprechtheid en het je houden aan wet- en regelgeving, draagt integriteit ook een aantal morele aspecten in zich, die we op deze manier hanteerbaar maken. We doen wat we zeggen, maken waar wat we beloven, dragen zorg voor het voldoen aan verwachtingen, nemen verantwoordelijkheid voor als dat niet (op tijd) gaat lukken en ondernemen actie rondom de consequenties daarvan. Tegelijkertijd zijn alle deelnemers ambitieus én realistisch over, wat ieder voor zich, je eigen organisatie en het uitwerkteam waar kunnen maken.

7 Besluiten worden genomen op basis van het consent beginsel
Besluiten worden genomen volgens het consent beginsel. Dit wil zeggen dat géén van de representanten van de deelnemers “overwegende bezwaren” heeft tegen een voorgenomen besluit. Dit is een manier om er voor te zorgen dat elke partij een gelijkwaardige inbreng heeft en geen van de partijen een dominante stempel op een overleg, overweging of besluit kan drukken. Elk individu kan aangeven “niet consent” te zijn en daarmee een besluit terug sturen naar de ontwerptafel, onder voorwaarde dat onderbouwd kan worden waarom een partij een overwegend bezwaar ervaart.

Nota bene, dit is wat anders dan dat er consensus is bij iedereen. Consensus heeft de neiging tot een poldermodel en trage en grijze midden oplossingen te leiden, waar niemand zich echt in kan vinden, laat staan enthousiast over is. Consent daarentegen, maakt het mogelijk, meerdere stevige en wellicht zelfs uitgesproken en “extreme” oplossingen

te implementeren. Pas wanneer iemand serieuze, technische, financiële, morele en/of ethische weerstand ervaart, die als overwegende bezwaar is te duiden en die te onderbouwen is met voor anderen begrijpelijke argumenten, kan zo iemand niet consent gaan en vragen om een herziene oplossing. Een verzoek dat ingewilligd moet worden door het team.

8 Partnerschap

De opgave voor beide partijen tijdens de workout periode is het in co-creatie concretiseren en verder invulling geven aan de meest geschikte oplossing voor het bedrijfsafvalmanagement bij de aanbestedende dienst, waarbij rekening gehouden wordt met de verschillende eisen, wensen en ambities van de aanbestedende dienst, zoals deze in dit aanbestedingsdocument met haar bijlagen en de plannen van aanpak uit de winnende inschrijving zijn beschreven.

Naast het concretiseren van de omschreven ambities dienen partijen in overleg te treden over de (operationele) onderwerpen zoals omschreven in het RCC Commitment Contract. Wanneer de partijen in de workout periode gekomen zijn tot de definitieve uitwerking en er overeenstemming is over alle te maken afspraken en intenties, volgt de touchdown fase waarin deze afspraken werkelijk worden vastgelegd in een overeenkomst, de RCC Mutual Agreement Paper. Deze RCC MAP wordt gezamenlijk opgesteld door opdrachtgever en opdrachtnemer en bevat alles waar partijen duidelijkheid over willen geven naar elkaar, beredeneerd over de hele looptijd van de samenwerking.

Het aanbestedingsdocument, de inschrijving en al haar bijlagen zullen onderdeel uitmaken van de RCC MAP overeenkomst. Het RCC Commitment Contract komt hiermee te vervallen na ondertekening van de RCC MAP. Onderdelen uit het RCC Commitment Contract kunnen overgenomen worden in de RCC MAP. Daarnaast komen er prestatieafspraken in te staan ten aanzien van de implementatie, uitvoering en afronding van het bedrijfsafvalmanagement. De nieuw te

maken afspraken in de RCC MAP worden omschreven in de vorm van “Service & Experience Level Agreements (SELA’s).

Na het ondertekenen van de RCC MAP overeenkomst is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor het inregelen van het bedrijfsafvalmanagement, waarna gestart kan worden met het uitrollen en implementeren van de oplossingen.

Wat als het niet lekker loopt

Mocht ondanks (of wellicht dankzij) de RCC principes een impasse ontstaan rondom de besluitvorming binnen het uitwerkteam, dan is wisdom of the crowd van toepassing. Oftewel dan vertrouwen we op het gezonde verstand van de deelnemers in het team, om er samen uit te komen. Mocht dat alsnog geen oplossing bieden dan wordt geëscaleerd en probeert een groep van bij de stakeholders betrokken bestuurders tot een oplossing te komen, waar iedereen gezien de ontstane situatie en belangen, alsnog consent op geeft.

Wachtkamerregeling

Lukt het tijdens de workout of touchdown periode niet om een oplossing te vinden waar iedereen consent op geeft, dan is de uiterste consequentie daarvan, de samenwerking te verbreken en de nummer twee uit de aanbesteding te laten inschuiven. Daartoe is een wachtkamerregeling van kracht. De nummer twee dient gedurende de workout en touchdown periode beschikbaar en bereid te zijn om in te stappen, wanneer de samenwerking met de nummer één tot onoverkomelijke bezwaren leidt. Dit zal consequenties hebben voor de doorlooptijd en die effecten moeten besproken worden bij de start van de hernieuwde workout periode, daarbij wederom rekening houdend met de RCC principes en het consent beginsel.

Wanneer na het tekenen van de RCC MAP een situatie tot een serieus conflict leidt, wordt tot mediation overgegaan. Wanneer dat geen

oplossing biedt, is er de route naar de rechter. Om de kans hierop zo klein mogelijk te houden en gedurende de exploitatieperiode te kunnen blijven werken aan innovatie en het inspelen op organisatie ambities, maken de RCC principes bij voorkeur ook deel uit van de RCC MAP afspraken.

Ten slotte

Met het indienen van een inschrijving bevestigt inschrijver dat inschrijver van bovenstaande kennis heeft genomen en hiermee akkoord gaat.