

GEZOCHT: EEN NIEUWE MANIER VAN DIENSTVERLENING

Ervaringen met de concurrentiegerichte dialoog bij ROC van Amsterdam

Het ROC van Amsterdam was op zoek naar een nieuwe manier van facilitaire dienstverlening. Omdat de onderwijsinstelling de markt niet wilde voorschrijven hoe deze dienstverlening er exact uit moest komen te zien, werd voor de aanbesteding een concurrentiegerichte dialoog uitgevoerd. De direct betrokkenen kijken terug en delen hun ervaringen.

DOOR MAURICE VAN DOORN EN GEORGE MAAS*



Herkent u die trajecten waar u iets echt nieuws wilt realiseren, maar de aanbestedingsregelgeving u daarbij in de weg staat? Bij complexe aanbestedingen, waarbij de expertise van inschrijvers én de kennis van de opdrachtgever moeten leiden tot een goede oplossing, voldoen traditionele procedures niet. Een procedure met dialoog of onderhandeling kan dan de uitkomst zijn.

Het ROC van Amsterdam (zie kader 1) was ontevreden over de kwaliteit van de schoonmaak van zijn gebouwen en was op zoek naar een volstrekt nieuwe manier van dienstverlening. Het ROC wilde aan mogelijk toekomstige dienstverleners echter niet voorschrijven hoe de dienstverlening er exact uit moest komen te zien. Daarom besloot de onderwijnsinstelling voor de aanbesteding een concurrentiegerichte dialoog (zie kader 2) uit te voeren. Doel: de introductie van een nieuw facilitair concept waarvan schoonmaak onderdeel zou uitmaken.

Jan Brouwers (ROC van Amsterdam), Roy Ploum (Hago Next), Emiel van der Vlag (Asito), Gijs Verberne (Van Doorne) en Maurice van Doorn (Hospitality Group) evalueren na afloop van de procedure onder leiding van George Maas (Hospitality Group) de ervaringen met de concurrentiegerichte dialoog.

ELKAAR LEREN BEGRIJPEN

Een belangrijk voordeel van de concurrentiegerichte dialoog is dat partijen elkaar beter leren begrijpen, is de mening van de gespreksdeelnemers. Tijdens de aanbesteding kunnen opdrachtgever en inschrijvers werken aan het verfijnen van de oplossing op basis van gesignaleerde vragen en mogelijke knelpunten.

Jan Brouwers, contractmanager van het ROC, geeft aan dat het “voor het ROC

nuttig was om te zien hoe de denkpatronen bij de leveranciers in elkaar zitten”. Tevens biedt het de mogelijkheid om op basis van de gesprekken de oplossingsrichtingen te kaderen. Dit stimuleert de ontwikkeling bij de inschrijver en biedt tevens de ruimte om ook aan de zijde van de aanbestedende dienst zaken aan te passen. Zo heeft het ROC op basis van de ‘visies’ en de ‘oplossingen op hoofdlijnen’ in de loop van het traject de mogelijke oplossingsrichtingen beperkt en aangegeven dat bepaalde oplossingen binnen het ROC geen draagvlak zouden vinden.

MEER BEGRIP

Met een dialoog of een mededingingsprocedure met onderhandeling (kader 3) ontstaat de ruimte om voor de (voorlopige) gunning meer begrip te krijgen voor de visies en aandachtspunten van elkaar. Opdrachtgever en opdrachtnemer kunnen de oplossingsrichtingen bij elkaar toetsen om de mogelijke oplossingen passend te maken. Belangrijk is de inhoudelijke dialoog te bevorderen om alle partijen maximaal te stimuleren in het ontwikkelen van hun oplossing. Maurice van Doorn, projectleider namens het ROC van Amsterdam: “Het mooie is dat de uiteindelijke oplossing door alle partijen als het resultaat van een gezamenlijke inspanning wordt ervaren waar iedereen ook echt verantwoordelijkheid voor neemt.”

Op basis hiervan krijgen de partijen voor de implementatie al een gevoel elkaar echt te kennen en is de kans op verrassingen achteraf klein.

Roy Ploum van Hago Next ziet als gevoelsmens duidelijk de voordelen van de procedure. “Het is niet alleen de aanbestedende dienst die voor een leverancier kiest, ook de inschrijver kiest haar klanten. Door samen in gesprek te gaan kom je vanzelf bij de oplossing.”

GEZAMENLIJK ONTWIKKELEN VAN BETERE OPLOSSINGEN

De deelnemers aan de bijeenkomst zien een grote meerwaarde van de toepassing van de concurrentiegerichte dialoog. Emiel van der Vlag (Asito): “De aanbe-

1. HOE VIND JE DE BESTE DIENSTVERLENING?

Na eerdere aanbestedingen was het ROC van Amsterdam op veel locaties ontevreden over de kwaliteit van de dienstverlening. Het ROC wilde voor de nieuwe aanbesteding de invulling van de dienstverlening samen met de leverancier ontwikkelen.

De oplossing is gezocht door samen met de markt op zoek te gaan naar de beste dienstverlening voor het ROC. Invulling van de dienstverlening, de gewenste organisatievorm en afbakening van de scope zijn onderdeel geweest van de dialoog met de geselecteerde leveranciers. Daarbij zijn de volgende stappen gezet:

- > In **drie dialoogrondes** zijn dienstverleningsconcepten, organisatie en de innovatieve invulling van de dienstverlening ontwikkeld.
- > Per dialoogronde hebben **twee gesprekken** tussen ROC en inschrijvers plaatsgevonden. Doel: de invulling bespreken en ontwikkelen naar een verfining van de beoogde oplossing in de volgende dialoogronde.
- > Na de inschrijffase is in de **concretiseringsfase** per locatie de dienstverlening in detail uitgewerkt. Daarna volgde de implementatie.

>>

steding van het ROC heeft ons echt geholpen om onze dienstverlening verder te ontwikkelen.” Ook Jan Brouwers herkent dit: “De dialoog heeft het ROC geholpen zelf na te denken over het ontwikkelen van de eigen organisatie.” George Maas concludeert aan de hand van de discussie dat alle partijen anders naar de oplossing voor dienstverlening zijn gaan kijken.

ALLEEN VOOR GROTERE AANBESTEDINGEN?

Is een concurrentiegerichte dialoog een procedure die eigenlijk alleen voor grote

2. CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG

- > **Definitie:** een aanbestedingsvorm waarin een vraag aan de markt wordt gesteld, waar nog geen eenduidige oplossing voor bestaat.
- > **Primair bedoeld voor:** innovatieve technische vraagstukken.
- > **Belangrijk kenmerk:** de opdracht staat vooraf niet vast.
- > **Uitkomst procedure:** aanbiedingen die de best passende oplossing (prijs en kwaliteit) bieden voor de vraag die bij de aanbestedende dienst speelt.
- > **Procedure:**
 - Stap 1: Selectiefase om de deelnemers aan de dialoog te selecteren.
 - Stap 2: Op basis van de vraag dragen de inschrijvers oplossingen aan.
 - Stap 3: De oplossingen leiden tot een dialoog en verdere optimalisatie van vraag en aanbod.
 - Stap 4: Inschrijvers dienen een definitieve aanbieding in.
 - Stap 5: Beoordeling van de aanbiedingen.



V.l.n.r. Emiel van der Vlag (Corporate Sales Manager Asito), Roy Ploum (directeur Hago Next) en Jan Brouwers (Contractmanager ROC van Amsterdam).

facilitaire aanbestedingen geschikt is? De gespreksdeelnemers knikken instemmend. Het is een procedure die veel tijd vergt, dus voor een beperkte aanbesteding zal niet snel gekozen worden.

Bovendien is een concurrentiegerichte dialoog volgens advocaat Gijs Verberne (Van Doorne) primair bedoeld voor technische vraagstukken. “Bij aanvang van de aanbesteding bij het ROC bestond de mededingingsprocedure met onderhandeling nog niet, maar eigenlijk is dit een procedure die nog beter aansluit bij de behoefte van het ROC.”

Nu hadden alle partijen het gevoel in een marathon te zitten van dialoogproducten en -gesprekken. Achteraf bleek bovendien de toegevoegde waarde van de laatste dialoogronde beperkt, terwijl die er wel voor zorgde dat ook rond feestdagen veel werk verricht moest worden.

Verberne: “Als je een bestuurder, inkoper en jurist bij elkaar zet, loopt het proces vast.” Het is dan ook belangrijk om in de dialoog/onderhandeling de juiste setting aan deelnemers te creëren.

Daarnaast is het wenselijk om tijdens het proces een terugkoppeling aan de deelnemers te geven om een gevoel te krijgen waar men staat. Partijen hebben bij de dialoog/onderhandeling ook behoefte aan informatie over de vraag achter de vraag. Emiel van der Vlag (Asito): “Een mediator kan hierin een belangrijke rol spelen.”

TRANSACTIEKOSTEN

Alle betrokkenen zijn het erover eens dat de investering in tijd en daarmee kosten voor een dergelijke aanbestedingsvorm hoog is. Zowel aan de kant van de aanbestedende dienst als bij de inschrijvers is veel inzet nodig in het ontwikkelen van

>>

‘HET IS REDELIJK OM INSCHRIJVERS AAN WIE NIET WORDT GEGUND EEN COMPENSATIE TE GEVEN’

de invulling, de onderhandeling/dialogoog en het verder ontwikkelen van de oplossing. Daarbij zal de aanbestedende dienst aan alle deelnemende bedrijven vergelijkbare tijd besteden. Het is dan ook zaak te werken met een beperkt aantal deelnemende partijen, in relatie tot de omvang van de aanbesteding.

Daarnaast is het niet meer dan redelijk om de inschrijvers aan wie niet wordt gegund een compensatie te geven voor de geleverde inzet. Het is een investering in het succes van dienstverlening, die uiteraard alleen interessant is als er werkelijk iets te ontwikkelen valt en als de kos-

ten in verhouding staan tot de omvang van de totale opdracht.

BVP VERSUS CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG

BVP is een methodiek van aanbesteden en de concurrentiegerichte dialoog is een aanbestedingsvorm. Bij het ROC zijn elementen vanuit de BVP-methodiek toegepast in de procedure van de concurrentiegerichte dialoog. De belangrijkste overeenkomst tussen de BVP en de concurrentiegerichte dialoog is dat de markt wordt uitgedaagd om de juiste oplossing te vinden. Gijs Verberne (Van Doorne): “BVP is een methodiek die bij

alle aanbestedingsvormen kan worden toegepast. Bij niet-complexe opdrachten is BVP ook toepasbaar binnen bijvoorbeeld een openbare procedure. Een belangrijk punt is dat de concurrentiegerichte dialoog alleen mag worden toegepast bij bijzonder complexe overheidsopdrachten, waarbij de aanbestedende dienst geen oplossing weet voor de problematiek die er ligt.”

Maurice van Doorn: “Bij BVP gaat het om het minimaliseren van het nemen van besluiten door de opdrachtgever. Uitgangspunt is: de opdrachtnemer is expert die weet op welke wijze hij het beste de projectdoelstellingen kan realiseren. Bij deze aanbesteding is ook gekeken naar onderbouwingen die nog niet met aantoonbare resultaten zijn te bewijzen. Daarnaast is gekeken wat het ROC kan doen om bij te dragen aan de condities waarin de opdrachtnemer het beste resultaat kan halen.”

3. MEDEDINGINGSPROCEDURE MET ONDERHANDELING

Definitie: Inschrijvers wordt gevraagd een aanbieding te doen op basis van een vooraf vastgestelde opdracht. Inschrijvers moeten voldoen aan minimumeisen en er mogen geen uitsluitingsgronden op hen van toepassing zijn. Veelal gaat aan de procedure een selectiefase vooraf.

Procedure: De procedure biedt de ruimte voor geschikte partijen om verschillende oplossingen aan te dragen om in de behoefte van de aanbestedende dienst te kunnen voorzien.

Vervolgens kan de aanbestedende dienst in de dialoog/onderhandeling samen met deze deelnemers de

voorgestelde oplossingen nader uitwerken en uiteindelijk bepalen welke oplossing(en) het best in zijn behoefte kan (kunnen) voorzien.

Onderhandeling in fases: De onderhandeling kan in fases verlopen, waarbij het mogelijk is het aantal inschrijvers gedurende het proces verder terug te brengen.

Alleen toepassen als:

- > gemakkelijk beschikbare oplossingen niet voldoen;
- > gestreefd wordt naar innovatieve oplossingen;
- > technische specificaties vooraf niet goed kunnen worden vastgesteld.

CONCLUSIES

Zowel de ‘concurrentiegerichte dialoog’ als de ‘mededingingsprocedure met onderhandeling’ bieden bij grote aanbestedingen een duidelijke toegevoegde waarde in de kwaliteit en het draagvlak van de oplossing c.q. de toekomstige dienstverlening.

De toepasbaarheid hangt af van de mate waarin de opdrachtgever zoekende is.

Een bijkomend voordeel van een dergelijke procedure is dat deze ook de mogelijkheid biedt om de organisatie aan de zijde van de aanbestedende dienst te ontwikkelen op basis van de input uit de aanbesteding en dit mee te nemen in de inschrijffase van de aanbesteding. <<

*George Maas is Managing Partner bij Hospitality Group. Maurice van Doorn is senior-consultant bij Hospitality Group (www.hospitality-group.nl).