

Aanbesteding
Warme- en koude drankenvoorziening
Gemeente Leeuwarden

Vanuit meervoudig perspectief waarde creëren

Datum: 11-06-2019

Versie: 1.0

Inhoud

Inleiding.....	3
Hoofdstuk 1: Huidige situatie	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Reguliere warme en koude drankenvoorziening	4
1.3 Het Werkcafé	4
Hoofdstuk 2: Gewenste situatie	6
2.1 Inleiding	6
2.2 Doelstelling.....	6
2.3 Ambities.....	6
2.4 Organisatiekaders.....	7
2.5 De ambities.....	7
Ambitie 1: Werkplezier, prestaties, gastvrijheid en tevredenheid	7
Ambitie 2: Fairtrade en maatschappelijke meerwaarde.....	8
Ambitie 3: Maximaliseren van de circulaire economie	9
Ambitie 4: Blijven verbeteren en het aantoonbaar maken van prestaties en positieve impact ..	10
Hoofdstuk 3: Aanbestedingsstrategie	10
3.1 Inleiding	10
3.2 De RCC methode	11
3.3 Beoordeling ambities.....	16
3.3.1 Vormvereisten	16
3.3.2 De criteria	16
3.3.3. Het proces	17
Bijlage 1: Overzicht apparaten per locatie	20
Bijlage 2 Omzetvolume 2018 Werkcafe	21

Inleiding

De gemeente Leeuwarden is voornemens om haar warme- en koude drankenvoorziening opnieuw te gaan aanbesteden. De achterliggende reden hiervoor is het aflopende contract met de huidige leverancier.

Ter voorbereiding op deze aanbesteding zijn doelstelling en ambities tegen het licht gehouden en geactualiseerd. Voorop blijft staan dat de gemeente Leeuwarden ook na deze aanbesteding goede en betaalbare koffie wil kunnen blijven schenken aan haar medewerkers, bezoekers en gasten.

De doelstelling voor deze aanbesteding is in onderstaande alinea samengevat:

De gemeente Leeuwarden wil samen met de toekomstige leverancier kunnen anticiperen op de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, wil hierbij ontzorgd worden met een betrouwbare, verzorgde en aantoonbaar duurzame voorziening voor warme en koude dranken op basis van full operating die voldoet aan de hedendaagse eisen op het vlak van gebruiksgemak.

Ondersteunend aan deze doelstelling zijn een viertal ambities met speerpunten bepaald. Functionaliteit, maatschappelijke meerwaarde zijn hierin de belangrijke factoren. Fairtrade is hierin zelfs een bepalende factor. De gemeente Leeuwarden is een Fairtrade gemeente en zoekt partners welke aantoonbaar deze doelstellingen ondersteunen.

In deze notitie lichten we de geformuleerde doelstelling, ambities en aanbestedingsstrategie nader toe. Hoofdstuk 1 gaat in op de huidige situatie, in hoofdstuk 2 wordt de gewenste situatie beschreven en hoofdstuk 3 gaat in op de aanbestedingsstrategie.

Hoofdstuk 1: Huidige situatie

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de huidige situatie. Het is niet gezegd dat de huidige situatie ook één op één overgenomen wordt in de gewenste situatie. Het geeft echter wel een beeld van de huidige doelstelling, de wijze waarop de dienstverlening nu is georganiseerd, het volume en bijbehorende kosten. In de huidige situatie zijn de reguliere warme en dranken voorziening en het werkcafé apart georganiseerd.

1.2 Reguliere warme en koude drankenvoorziening

De doelstelling van het huidige contract is het verzorgen van een betrouwbare en verzorgde voorziening voor warme en koude dranken op basis van full operating die voldoet aan de hedendaagse eisen van gebruiksgemak.

Deze voorziening bestaat momenteel uit 34 apparaten verdeeld over 10 locaties. De beschikbaarheid van de apparaten is hoog (>99%).

Bij de gemeente Leeuwarden drinken we gemiddeld 87.000 consumpties per maand. Meer dan helft hiervan betreft koffie (55%), gevolgd door de zogenaamde specials (18%), thee (11%), chocolade (7%) soep (7%) en water (2%).

Een overzicht van de huidige apparaten inclusief het totaalverbruik per locatie over 2018 is als bijlage 1 bijgevoegd.

1.3 Het Werkcafé

Het werkcafé is gesitueerd in de hal van het gemeentehuis. Het is toegankelijk voor medewerkers, bezoekers en gasten.

Het doel van het Werkcafé is dat de medewerkers van gemeente Leeuwarden hier een luxe kop koffie en thee kunnen kopen en kort kunnen vergaderen / overleggen. Daarnaast worden zakelijke gasten hier ontvangen en mogen ook bezoekers van het gemeentehuis gebruikmaken van deze dienstverlening. De espressobar is gebaseerd op de bekende koffieconcepten waarbij gezond, vers, Fair Trade en hospitality centraal staan.

Er worden verschillende koffievariaties (o.a. espresso, cappuccino, latte macchiato), verschillende soorten thee waaronder verse muntthee en verse smoothies en jus d'orange aangeboden. Voor bij de koffie en thee zijn er luxe koeken/patisserie verkrijgbaar.

De espressobar is 32 uur per week geopend; maandag t/m donderdag van 9:00 – 16:00 uur en vrijdag van 9:00 – 13:00 uur. De dienstverlening wordt mede door medewerkers van de gemeente Leeuwarden verzorgd. Hier speelt invulling geven aan de participatiegedachte een belangrijke rol.

Het prijsbeleid is zo vormgegeven dat deze dienstverlening kostendekkend is. Het huidige contract loopt door tot 1 november 2022.

Als bijlage 2 is het omzetvolume van 2018 bijgevoegd.

Hoofdstuk 2: Gewenste situatie

2.1 Inleiding

De gemeente Leeuwarden is op zoek naar een partner waarin zij de komende jaren samen kan gaan werken aan het behalen van de nieuwe doelen en ambities. Dit in een omgeving welke zich weinig laat voorspellen. Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op, en de medewerkers van de gemeente gaan meer en meer verwachten van met name de wijze waarop hun werkomgeving zowel kwalitatief als aantoonbaar duurzaam wordt vormgegeven.

2.2 Doelstelling

De gemeente Leeuwarden wil samen met de leverancier kunnen anticiperen op de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, en wil hierbij ontzorgd worden met een betrouwbare, verzorgde en aantoonbaar duurzame voorziening voor warme en koude dranken op basis van full operating die voldoet aan de hedendaagse eisen op het vlak van gebruiksgemak.

Om hier zo goed mogelijk invulling aan te kunnen geven is besloten om de warme – en koude dranken voorziening in zijn geheel (reguliere voorzieningen en per 1 november 2022 het werkcafé) aan te besteden.

De in hoofdstuk 1 beschreven huidige situatie dient gezien te worden als de startsituatie voor deze aanbesteding.

2.3 Ambities

Met de aanbesteding van de warme en koude dranken wil de gemeente Leeuwarden op verschillende aspecten het verschil kunnen maken om de geformuleerde doelstelling te kunnen behalen. Het is dan ook de uitdaging om vanuit een meervoudig perspectief toegevoegde waarde te creëren.

In eerste instantie is de gemeente op zoek naar die partij die de best passende visie op het behalen van de doelstelling en onderliggende ambities heeft. Daarna wordt samen met deze partij gewerkt aan het verder concretiseren van de verschillende onderdelen. Dit betekent dat de ambities in deze fase als globaal richtinggevend gezien moeten worden. De feitelijke uitwerking volgt immers nog met de geselecteerde leverancier. Dit om de expertise en vakmanschap uit de markt zo maximaal mogelijk aan te kunnen spreken.

2.4 Organisatiekaders

Voorop staat de functionaliteit. De uiteindelijke oplossing moet aansluiten bij de behoefte van de gebruikers en een bijdrage leveren aan werkplezier en prestaties, waarbij de uiteindelijke oplossing moet passen binnen de onderstaande organisatiekaders. Blijkt uit de inschrijving dat een leverancier hier niet aan kan voldoen dan volgt uitsluiting van de verdere procedure.

Plafondbedrag:

De gemeente Leeuwarden streeft er naar een langdurige samenwerking op te zetten en wil hier ook een passend contract bij afsluiten. De duur van het contract is bepaald op maximaal 8 jaar (6 jaar plus twee maal optie 1 jaar verlenging). Het plafondbedrag voor de reguliere voorzieningen is op basis van –het huidige verbruik bepaald op 146.000 euro per jaar. Het werkcafé dient per 1 november 2022 onderdeel te worden van het contract, waarbij het de bedoeling is dat deze kostendekkend wordt georganiseerd.

Fairtrade:

Als Fairtrade gemeente heeft de gemeente Leeuwarden zich verplicht samenwerking aan te gaan met Fairtrade gecertificeerde organisaties. Inschrijvers dienen dit te kunnen aantonen.

Social return:

De gemeente Leeuwarden beoogt een duurzame invulling van de Social Return verplichting te realiseren, waarbij optimaal wordt ingezet op opleiding en ontwikkeling. Social Return wordt ingezet als investering om de afstand tot de arbeidsmarkt voor de doelgroep te reduceren. Dit betekent dat de doelgroep, een kans krijgt zich te ontwikkelen tot volwaardig werknemer, t.b.v. een duurzame plaatsing op de arbeidsmarkt. De gemeente Leeuwarden hanteert hierbij een ondergrens van 2% van de totale contractwaarde exclusief BTW. In ambitie 2 wordt de inschrijver uitgedaagd om hier gedurende de gehele contractperiode maximaal invulling aan te geven.

2.5 De ambities

Ambitie 1: Werkplezier, prestaties, gastvrijheid en tevredenheid

Het voornaamste doel van deze aanbesteding is de functionaliteit, dat de medewerkers, bezoekers en gasten van de gemeente Leeuwarden een zo prettig, gezond, effectief en gastvrij mogelijke hoogwaardige warme en koude drankenvoorziening wordt geboden. De uiteindelijke oplossing moet dus optimaal bijdragen aan werkplezier, prestaties, gastvrijheid en tevredenheid van de mensen die er gebruik van maken.

De gemeente Leeuwarden is hierbij ook nieuwsgierig naar de visie van de leverancier op het werk café. Hoe verhoudt deze zich bijvoorbeeld ten opzichte van de reguliere voorzieningen en hoe kan een hoogwaardige en duurzame beleving aan medewerkers, bezoekers en gasten geboden worden?

A. (Werk)plezier, prestaties, gezondheid, vitaliteit en tevredenheid

A1. Binnen deze ambitie dient inschrijver aandacht te besteden aan de visie van de inschrijver op welke manier in zijn/haar optiek warme en koude dranken bijdragen aan (werk)plezier, prestaties, gezondheid, vitaliteit en tevredenheid van de medewerkers en bezoekers, gericht op de pure functionaliteit van de warme en koude drankenvoorziening.

A2. En hoe daar juist vanuit de inschrijver verbeteringen in kunnen worden gerealiseerd, binnen deze uitvraag, ten opzichte van bestaande en bekende oplossingen. Oftewel, wat stelt de inschrijver voor aan attractieve (nieuwe?) mogelijkheden om voor de gemeente Leeuwarden een nog aantrekkelijker voorstel te realiseren?

A3. De inschrijver wordt gevraagd een visie neer te leggen op het bieden van een attractieve mix aan warme en koude dranken, waarin extra aandacht wordt gegeven aan gezondheid en vitaliteit. Aanvullend hierop is de gemeente Leeuwarden benieuwd naar de visie van inschrijver op het omgaan met allergieën.

B. Blijvend hoogwaardige kwaliteit

B1. Wat heeft inschrijver voor ogen rond het aanbieden van een blijvend hoogwaardig kwaliteitsniveau in smaak en beleving?

B2. Tijdens de Workout periode dient een smaaktest ingebed te worden, waardoor medewerkers invloed kunnen uitoefenen op de gewenste smaak van hun consumpties. Hoe stelt inschrijver voor dat dit wordt ingezet in het proces?

B3. Wat is de visie van de inschrijver op het werkcafé. Hoe denkt de inschrijver de samenwerking tot aan 1 november 2022 vorm te gaan geven, en op welke wijze wil inschrijver het werkcafé uiteindelijk onderbrengen in de totaal beleving van de warme en koude drankenvoorziening. De gemeente Leeuwarden is hierbij nieuwsgierig naar de visie rondom om beleving reguliere voorzieningen vs werkcafé en de wijze waarop hier samen invulling aan gegeven wordt.

Ambitie 2: Fairtrade en maatschappelijke meerwaarde

Maatschappelijke meerwaarde staat bij deze aanbesteding hoog in het vaandel. Niet alleen is de gemeente Leeuwarden gericht op zoek naar een Fairtrade gecertificeerde partner, zij is daarbij ook van mening dat hier maximaal op ingezet moet blijven worden. Naast Fairtrade is Social Return hierin een belangrijk aspect en tot slot is de gemeente Leeuwarden nieuwsgierig naar de eigen visie van de inschrijver op dit vlak.

A. Fairtrade

Welke visie en plan van aanpak heeft de inschrijver om een zo aantoonbaar en zichtbaar mogelijke Fairtrade (+) oplossing te realiseren? Hoe zorgt de leverancier er straks voor dat aantoonbaar Fairtrade gewerkt wordt. Wat merken de medewerkers en bezoekers hiervan, hoe komt dit terug in de uiteindelijk geboden dienstverlening?

B. Social Return

De gemeente Leeuwarden is daarnaast nieuwsgierig naar de mogelijkheden om dicht bij huis mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een volwaardige positie in het arbeidsproces te geven. Meer dan alleen nieuwsgierig, zij stelt hierbij ook een ondergrens (zie organisatiekader). De gemeente Leeuwarden daagt de inschrijver uit om met een plan van aanpak te komen waarbij inzet, opleiding en ontwikkeling maximaal gedurende de gehele contractperiode tot zijn recht komen.

C. Uw eigen speerpunt!

In de criteria hiervoor wordt inschrijver gevraagd zich uit te spreken richting de ambities van de gemeente Leeuwarden. In dit onderdeel wil de gemeente de inschrijvers de kans bieden zich te profileren met hun eigen organisatiekwaliteiten.

Welk onderwerp, thema, product, dienst of combinatie van dit soort zaken spreekt binnen de organisatie tot de verbeelding en moet daarom hier als eigen speerpunt onder de aandacht gebracht worden?

Ambitie 3: Maximaliseren van de circulaire economie

De gemeente Leeuwarden ziet circulaire economie als een van haar speerpunten binnen duurzaam en maatschappelijk verantwoord inkopen. Zij wil haar leveranciers maximaal stimuleren om hier de excellente partner in te zijn, wil meteen bij aanvang van het nieuwe contract hier een aantoonbare hoogwaardige startpositie in bereiken en heeft de ambitie om dit gedurende de looptijd van het contract nog verder te verbeteren.

A. Algemeen

De leverancier wordt nadrukkelijk uitgevraagd op zijn visie op deze ambitie waarin in ieder geval ingegaan wordt op:

- Hoe worden in te zetten grondstoffen zo circulair mogelijk?
- Wat zal er circulair zijn aan reststromen die voortkomen uit deze voorziening?
- Waarin zit de circulariteit van te gebruiken apparatuur, vervoermiddelen en andere techniek?
- Hoe ziet de inschrijver zijn/haar ideale keten/organisatie (eco)systeem*, met daarin te beleggen ketenverantwoordelijkheden en welke positieve bijdrage kan deze aanbesteding daarin leveren?

B. Hoogwaardige startpositie en continuous improvement

Op welke wijze beoogt de inschrijver een zo hoog mogelijk circulaire startpositie te bereiken en binnen welke onderdelen van het hele proces van voorzieningen in warme en koude dranken kan de circulaire lat gedurende de contractperiode nog hoger worden gelegd dan in de beginfase al wordt beoogd?

Ambitie 4: Blijven verbeteren en het aantoonbaar maken van prestaties en positieve impact

Met deze aanbesteding wordt tot slot beoogd -om een eenduidige en consistente vorm van afstemming en kwaliteitsborging te ontwikkelen, die meebeweegt met organisatorische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, zonder een wildgroei aan soorten contracten en type afspraken.

A. Modern contractmanagement

Hoe wil de inschrijver binnen de bestaande organisatiekaders, en een beperkte capaciteit voor contractmanagement, een modern en flexibel contractmanagement vorm gaan geven.

B. Meten is weten

Op welke wijze is de inschrijver voornemens om de gestelde ambities in de workout fase te vertalen naar KPI', en op welke wijze wil inschrijver dit gedurende de contractperiode gaan meten?

Hoofdstuk 3: Aanbestedingsstrategie

3.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn de doelstelling, onderliggende ambities en speerpunten die de gemeente Leeuwarden heeft ten aanzien van het verzorgen van de warme en koude drankenvoorziening benoemd. De gemeente kiest ervoor om middels co-creatie te blijven werken aan innovatieve invulling van deze ambities. Hiertoe daagt zij partijen nadrukkelijk uit om zich te onderscheiden op kwaliteit en innovatievermogen, niet alleen tijdens de aanbestedingsprocedure maar juist gedurende de exploitatiefase.

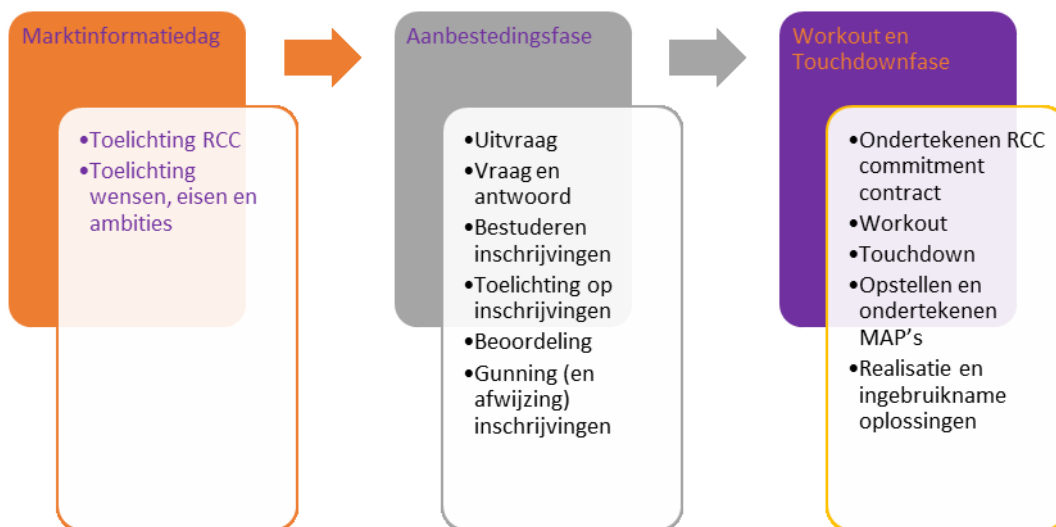
De gemeente Leeuwarden heeft er daarom voor gekozen om deze aanbesteding innovatief, middels de zogenaamde Rapid Circulair Contracting (RCC) methode op de markt te zetten.

In dit hoofdstuk lichten we deze methode nader toe en gaan we nader in op de wijze waarop uiteindelijk de beoordeling tot stand zal komen.

3.2 De RCC methode

De RCC methode is innovatief van aard, gericht op samenwerking en kenmerkt zich door eenvoud. De methode is bewezen effectief en past binnen de eisen die gesteld worden aan aanbestedingen, verwoord in het inkoopbeleid van de gemeente Leeuwarden.

Deze aanbestedingsmethodiek gaat systematisch te werk en kent enkele fasen en mijlpalen die leiden tot het uiteindelijke ontwerp en, een set aan, afspraken tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer waarmee zij de samenwerking aangaan:



Voorafgaand aan de daadwerkelijke aanbesteding zal de gemeente Leeuwarden haar aanbestedingsstrategie, geformuleerde wensen, eisen en ambities tijdens een marktinformatiedag toetsen en waar nodig verrijken en aanpassen op basis van de geleverde input.

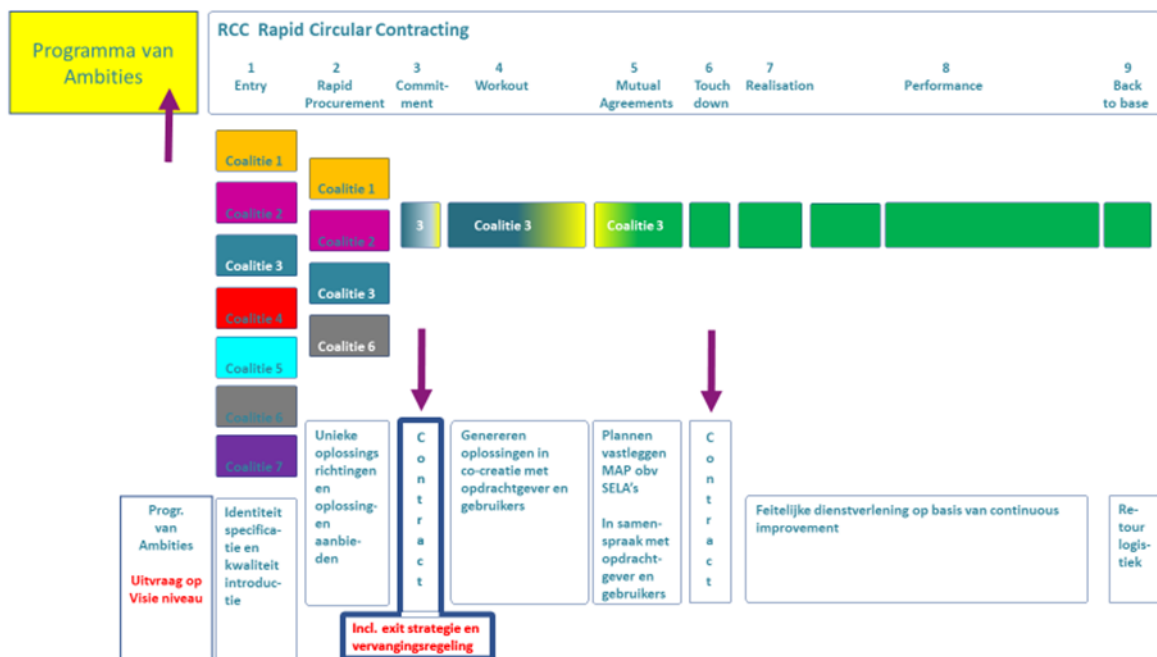
Vervolgens wordt in de aanbestedingsfase een partner geselecteerd op basis van de aangeleverde visie en plan van aanpak op de geformuleerde doelstellingen, ambities en speerpunten. In deze fase wordt gezocht naar de best passende partij en nog niet naar de daadwerkelijk te leveren dienst of product. Deze fase wordt afgesloten met een Commitment contract en wachtkamerregeling. De wijze waarop de beoordeling in deze fase plaats vindt is beschreven in paragraaf 3.3.

In de workout fase wordt de samenwerking tussen de partijen geconcretiseerd. Rekening houdend met de opdrachtbeschrijving, nota van inlichtingen en de winnende inschrijving met daarin het plan van aanpak van opdrachtnemer, gaan de gemeente Leeuwarden en de opdrachtnemer in gesprek op welke manier de gestelde wensen, eisen en ambities op een zo goed mogelijke manier worden

ingevuld. Om dit gesprek zo goed mogelijk te laten verlopen wordt gebruik gemaakt van de RCC Principles.

Wanneer de deelnemers in de workout fase komen 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 MAP (Mutual Agreements Paper). Deze RCC MAP wordt gezamenlijk opgesteld en bevat alles waar partijen duidelijkheid over willen geven naar elkaar, beredeneerd over de hele looptijd van de samenwerking.

In figuur 1 wordt het gehele proces samengevat.



Figuur 1: Het RCC proces

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. Om dit mogelijk te maken wordt er in de aanbestedingsfase een wachtkamerregeling afgesproken. Met de nummer twee wordt afgesproken dat hij gedurende de Workout en Touchdown fase beschikbaar blijft en bereid is in te stappen wanneer de samenwerking met de nummer één niet tot het gewenste resultaat leidt.

Tijdens de Workout periode en de Touchdown wordt ontworpen en samengewerkt op basis van de RCC Principles. 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 Principles kunnen worden gezien als ontwerp criteria en vormen een toetsingskader, door de vraag te stellen in welke mate een idee / oplossing voldoet aan elk van deze principes.

RCC Principles kunnen ook dienst doen als inspiratiebron, om een proces op gang te brengen.

RCC Principles kunnen ook worden gebruikt als “gedragsregels”. Bijvoorbeeld wanneer er een geschil dreigt kunnen de RCC Principles in de vorm van een soort mediation onderleggers, het gesprek mogelijk maken rondom te nemen vervolgstappen om uit een lastige / ongewenste situatie te komen.

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

De hieronder beschreven RCC Principles zijn universeel opgesteld en niet specifiek aangepast aan deze uitvraag.

In de uitvraag is het wenselijk om potentiële opdrachtnemers zich te laten committeren aan deze principes.

1: Een zo circulair verantwoord mogelijke 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 der techniek en binnen de mogelijkheden van jouw 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 vervoerafstanden, productiemethoden, winning van de grondstoffen (al dan niet via urban mining) en de mate van toepassingen van hernieuwbare energie daarin.

2: Meervoudige, maatschappelijke waarde creatie creëren;

Keuzes voor een bepaalde oplossing worden mede ingegeven door de afweging welke optie het meest bijdraagt aan meervoudige, maatschappelijke waarde creatie. 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 rule;

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 betekent ook realistisch zijn in relatie tot beschikbare middelen en het speelveld. Dit laat zich vertalen tot een variant op de Pareto Rule, ook wel de 80-20 regel genoemd: 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 tijdspad 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 de ambities van alle stakeholders.

4: Kostenafwegingen altijd vanuit Total Cost of Ownership.

Total Cost of Ownership 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.

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 product selecties te kunnen maken moeten alle stakeholders in staat zijn om, met inzicht in de afwegingen, mee te beslissen.

Dit bekend dus onder andere het hanteren van een open begroting en het maken van afspraken over verdienmodellen en Risico en Winst marges, 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: Deskundigheid boven hiërarchie / Wie het weet mag het zeggen;

Wie het weet mag het zeggen. Gelijkwaardigheid is de basis voor een RCC samenwerking. Niet hiërarchie, maar Vakmanschap, Verbinding en Vertrouwen zijn bepalend voor, en het kunnen maken van, professionele afwegingen. Dus niet de baas, of de projectleider hebben de vanzelfsprekende macht, maar experts en mensen die met slimme en verstandige inzichten komen bepalen de koers. Dit draagt bij aan het benutten van ieders talenten en daagt al het aanwezige potentieel uit om het beste uit zichzelf te halen, voor het meest waardevolle resultaat.

7: 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.

8: 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 dominant 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 partij een overwegend bezwaar ervaart.

Let op, 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 meer 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.

3.3 Beoordeling ambities

3.3.1 Vormvereisten

Inschrijvers worden gevraagd bij elk van de 4 ambities, in maximaal drie A4-formaat pagina's, inclusief bijlagen en afbeeldingen (minimale lettergrootte 10 en lettertype Arial) per sub-gunningcriterium, hun visie en Plan van Aanpak weer te geven en daarbij toe te lichten waarom juist zij buitengewoon geschikt zijn om vorm en inhoud te geven aan die visie en plannen.

Niet leesbare of onduidelijke afbeeldingen, wanneer deze geprint wordt op A4-formaat, zullen niet meegenomen worden in de beoordeling.

Ter verduidelijking:

Gemeente Leeuwarden verwacht dus tijdens de selectieperiode ideeën, visie en plannen en zal niet beoordelen op volledig uitgewerkte oplossingen en/of productvoorstellen. De oplossingen worden immers na gunning in gezamenlijkheid ontwikkeld en uitgewerkt in de Workout fase.

Wel dient de inschrijver duidelijk te maken dat zij over voldoende potentie, vermogen, talent en geschikte mogelijke (deel)oplossingen beschikken, om hetgeen beschreven staat in haar inschrijving ook daadwerkelijk te kunnen realiseren.

3.3.2 De criteria

De gemeente Leeuwarden verwacht van de inschrijver dat hij kan voldoen aan het gestelde in paragraaf 2.4. Indien dit niet aantoonbaar wordt gemaakt wordt de inschrijving terzijde gelegd.

De beoordeling van de inschrijvingen vindt plaats op basis van de beste kwaliteitsbeoordeling. De inschrijvingen worden op de onderstaande ambities beoordeeld en gewogen:

Ambities	Te behalen punten
1: Werkplezier, prestaties, gastvrijheid en tevredenheid	40
2: Fairtrade en maatschappelijke waarde	30
3: Maximaliseren van de circulaire economie	30
4: Blijven verbeteren en aantoonbaar maken van prestaties en positieve impact	20
Totaal	120

Elke ambitie wordt beoordeeld op basis van drie onderdelen:

1. De Visie van de inschrijver op het beschreven gunningscriterium, in de breedst mogelijke zin, waar relevant voor deze opdracht;
2. Het Plan van Aanpak van de inschrijver en daarin zowel procesmatig als inhoudelijk antwoord te geven op hoe de inschrijver, in samenwerking met de gemeente Leeuwarden, gaat komen tot de beoogde effecten en maximale impact;
3. In hoeverre is de inschrijver er in geslaagd om aantoonbaar te maken op welke wijze het gepresenteerde plan van aanpak ook daadwerkelijk waargemaakt kan worden.

Per ambitie zijn enkele speerpunten benoemd. Door deze speerpunten apart te benoemen en te bestuderen als onderdeel van de ambitie, wordt het eenvoudiger een oordeel te vellen, vragen te formuleren en de terugkoppeling naar de inschrijvers te verzorgen.

3.3.3. Het proces

Het beoordelingsteam van de gemeente Leeuwarden zal de aangeleverde uitwerkingen van inschrijvers onafhankelijk van elkaar beoordelen op volledigheid, helderheid en haalbaarheid, en de mate waarin het aansluit bij de context zoals gegeven in deze uitvraag.

Waardering van de antwoorden

Hieronder volgt een beschrijving van de verschillende beoordelingsmogelijkheden per gunningscriterium / ambitie:

- **Onvoldoende:** Een onvoldoende betekent dat de *visie* van de inschrijvende partij ontbreekt, in de ogen van de beoordelende partij geen steekhoudende onderwerpen behandelt of helemaal niet aansluit bij de visie van de opdrachtgever. En/of dat de omschreven aanpak niet overtuigend genoeg is omschreven om een beeld te krijgen in welke mate de inschrijvende partij (geheel of gedeeltelijk) kan voldoen aan de omschreven ambitie. En/of de inschrijvende partij mogelijk niet over de benodigde *competenties* beschikt voor een goede uitvoering van de aanpak.
- **Matig:** Een matig houdt in dat de beschreven *visie* van de inschrijvende partij beperkt aansluit bij de behoefte van de opdrachtgever. En/of de inschrijvende partij geeft geen duidelijk inzicht waaruit blijkt dat de *aanpak* realistisch is, of is slechts in beperkte mate specifiek. En/of dat de inschrijvende partij onvoldoende aannemelijk maakt over de benodigde *competenties* te beschikken voor een goede uitvoering.
- **Voldoende:** Een voldoende houdt in dat de beschreven *visie* van de inschrijvende partij, gedeeltelijk aansluit bij de visie van de opdrachtgever. De inschrijvende partij is duidelijk en voldoende specifiek om te kunnen overtuigen dat de *aanpak* realistisch is en binnen de juiste tijd het gewenste effect zal sorteren, echter zonder het beeld op te wekken dat er een meer dan gemiddelde kwaliteit zal worden gerealiseerd.
- **Ruim voldoende:** Een ruime voldoende wordt toegekend op deze ambitie wanneer de aansprekende *visie* van de inschrijvende partij aansluit bij de visie en behoefte van de opdrachtgever. De inschrijvende partij formuleert ambitieuze resultaten en weet te

overtuigen dat de *aanpak* realistisch is en binnen de juiste tijd het gewenste effect zal sorteren.

- **Goed:** Een goed ontvangt een inschrijver wanneer op aansprekende wijze een *visie* en een *aanpak* worden geschetst, die volledig aansluit bij de visie en behoefte van de opdrachtgever. De *aanpak* geeft het vertrouwen dat hier een spraakmakend resultaat zal worden neergezet en overtuigt op basis van realistische, specifiek uitgewerkte, (deels) meetbare en in de tijd goed neergezette onderdelen. Dit aantrekkelijke en wellicht zeer innovatieve resultaat is tegelijk voor de opdrachtgever vanuit risicobeheersing heel acceptabel.
- **Uitstekend:** Een uitstekende score op de *visie* en *aanpak* krijgt de inschrijvende partij toegekend wanneer zij in staat is een visie en aanpak te bieden die de 'wow-factor' bevat. Dit aanbod overstijgt op alle gevraagde aspecten de verwachtingen van de opdrachtgever op deze ambitie. Het aanbod overtuigt volledig en ondanks haar innovatieve karakter kan de opdrachtgever zonder risico's te lopen op het gebied van deadlines, kwaliteits- en uitvoeringsafspraken, wel haar (maatschappelijke) missie helpen versnellen.

De inschrijvingen op de vier ambities worden eerst individueel bekeken door de het beoordelingsteam. Vervolgens worden de inschrijvingen gezamenlijk besproken en worden er (generieke) vragen geformuleerd die aan elke inschrijver worden voorgelegd ten behoeve van de toelichting.

Verificatie

Alle partijen worden uitgenodigd om een mondelinge toelichting te verzorgen op de inschrijving, en meer in het bijzonder op het ingediende Plan van Aanpak. Gevraagd wordt om de (beoogde) projectleider aanwezig te laten zijn en het woord te laten voeren tijdens het toelichtingsmoment.

De mondelinge toelichting heeft uitsluitend betrekking op de inschrijving/het Plan van Aanpak en is bedoeld om het beoordelingsteam in staat te stellen om te verifiëren dat zij de ingediende inschrijving/het Plan van Aanpak juist hebben begrepen c.q. geïnterpreteerd. Deze toelichting vormt geen apart gunningscriterium en er wordt geen score gegeven voor de toelichting.

Partijen mogen tijdens de mondelinge toelichting geen andere dan toelichtende informatie verstrekken. Geheel nieuwe informatie is niet toegestaan.

De vragen die aan partijen gesteld worden tijdens deze toelichting zullen vooraf gecommuniceerd worden en hebben enkel betrekking op de visie, Plan van Aanpak en de onderbouwing van daadkracht behorende bij de vier Ambities.

Inschrijver krijgt 45 minuten de tijd om zijn/haar aanbieding toe te lichten, waarbij er naast een eventuele presentatie minimaal 20 minuten tijd moet overblijven om, in vraag en antwoord, het gesprek aan te gaan met de leden van het beoordelingsteam dat de toelichting bijwoont.

De totaal ter beschikking zijnde tijd is 1 uur. In deze tijd dienen partijen zowel hun aanbieding, op basis van de gestelde vragen toe te lichten, alsook in vraag en antwoord, het gesprek aan te gaan met de leden van het beoordelingsteam dat de bijeenkomst bijwoont.

Eindoordeel

Na de toelichting zal de beoordelingscommissie komen tot een unaniem eindoordeel en deze schriftelijk en onderbouwd toelichten aan de inschrijvers. Indien gewenst kan de gemeente Leeuwarden de feedback in een gesprek met de inschrijver toelichten

Bijlage 1: Overzicht apparaten per locatie

Toevoegen

Bijlage 2 Omzetvolume 2018 Werkcafe