



Kunnen

Willen

Durven

*Samenwerken voor Succes  
met  
Best Value Projectmanagement*

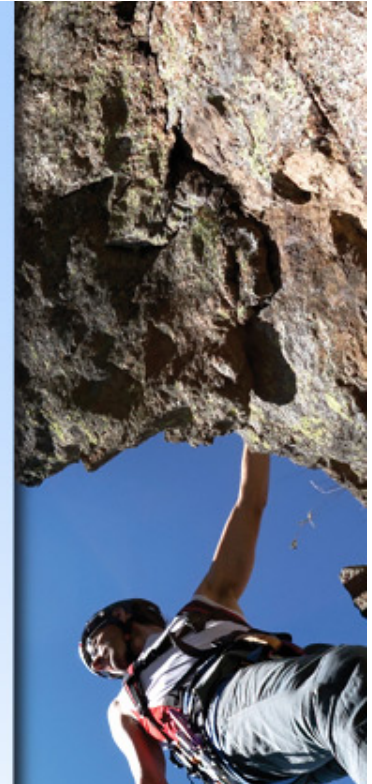
Fred Bons  
11 oktober 2017



# Wie ben ik?

- Project/Programma Manager bij KWD Resultaatmanagement
- Associate bij Best Value Europe
- Best Value A+ gecertificeerd in 2017
- > 27 jaar ervaring in ICT project management
- > 30 projecten succesvol gemanaged, waarvan 12 met de Best Value Approach

[fred.bons@kwdrm.nl](mailto:fred.bons@kwdrm.nl)



# Casus: 3 invalshoeken

- Opdrachtgever
- Leverancier
- Best Value expert



transavia



# Achtergrond en Aanleiding

Transavia is een Nederlandse 'low cost – low fare' luchtvaartmaatschappij, die vluchten aanbiedt tegen een zeer concurrerende prijs. Per jaar vervoert Transavia meer dan 6 miljoen passagiers. In Nederland heeft Transavia ca. 1.800 medewerkers, waarvan 75 binnen IT.

In mei 2016 heeft Transavia besloten haar Datacenter (en IT-Infrastructuur) activiteiten te outsourcen. Business-overwegingen daarbij waren:

- Garanderen van de continuïteit
- Verminderen van de operationele kosten met minimaal 15%
- Verschuiven van investeringen (CAPEX) naar operationele uitgaven (OPEX)
- Borgen van toegang tot up-to-date expertise



# Waarom Best Value?

Eerdere (slechte) ervaringen met aanbestedingen:

- Onvoldoende expertise en capaciteit voor het formuleren van requirements
- Benodigde doorlooptijd voor het opstellen van requirements in relatie tot de gewenste snelheid in het proces van uitbesteden
- Onvoldoende capaciteit voor het beoordelen van aanbiedingen op RFI en RFP
- Onvoorzien groot aantal changes bij de uitvoering, en hoge extra kosten die deze met zich meebrengen



# Waarom Best Value?

Oplossing is een aanpak die tegemoet komt aan de volgende eisen:

- Een oplossing die maximaal aansluit bij de doelstelling van Transavia
- Kort aanbestedingstraject
- Geen extra druk op het beperkt aantal eigen medewerkers werkzaam op dit terrein
- Voorspelbaar en beheersbaar project waarbij de risico's beheerst en (financieel) gedragen worden door de partij die daar ook toe in staat is.

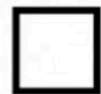


# Wanneer Best Value?

- Markt
- Ervaring met Best Value
- Onderscheidend / innovatief vermogen
- Vrijheidsgraden
- Risico's
- Stakeholders
- Complexiteit van het project
- Team – kenmerken
- Team - samenstelling



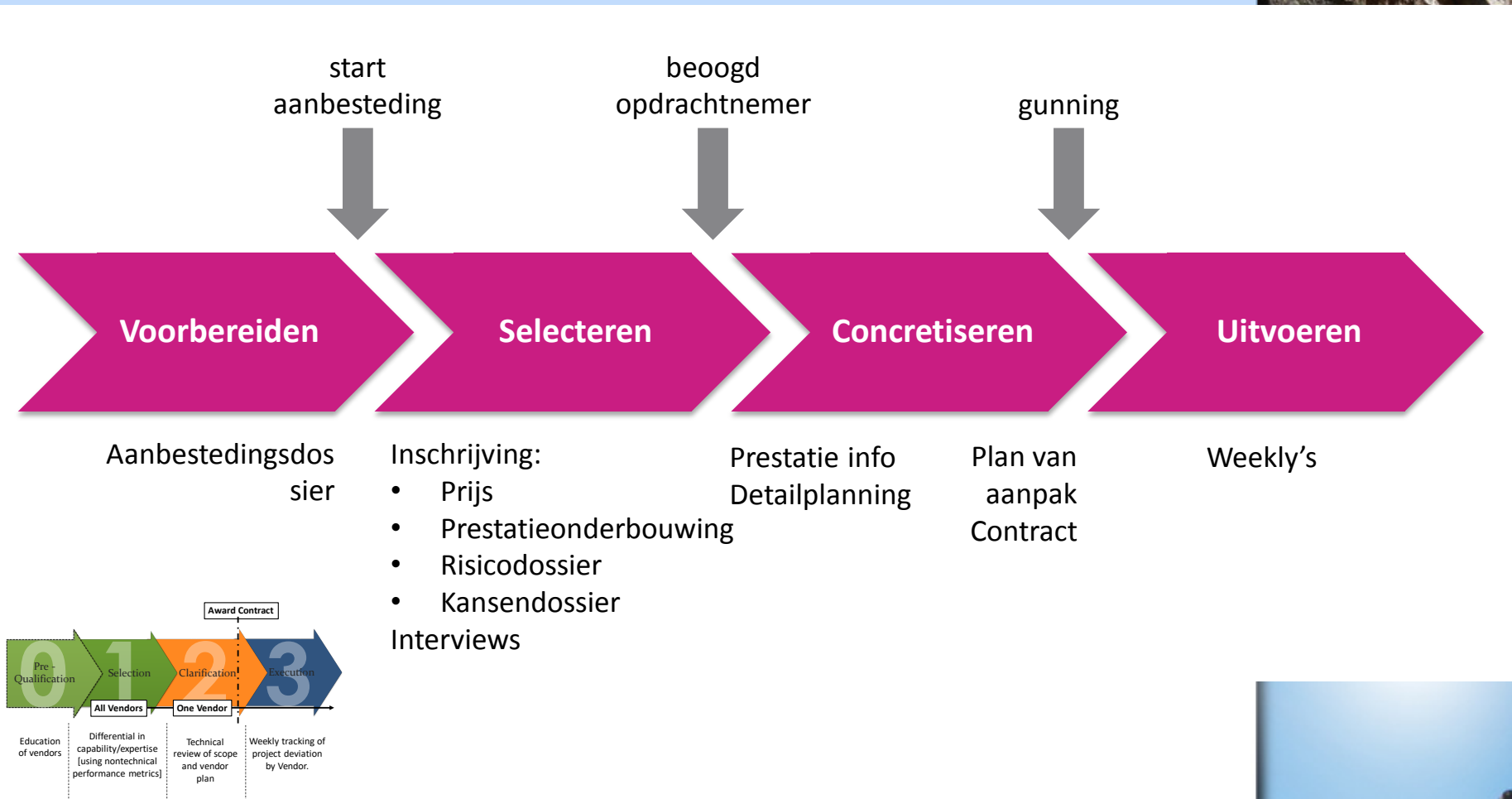
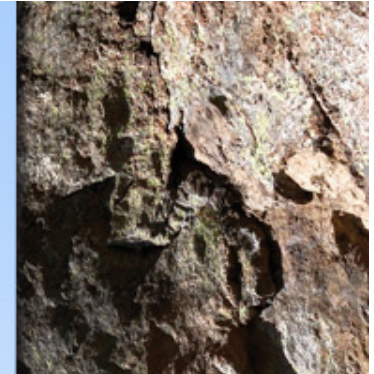
**GESCHIKT**



**ONGESCHIKT**

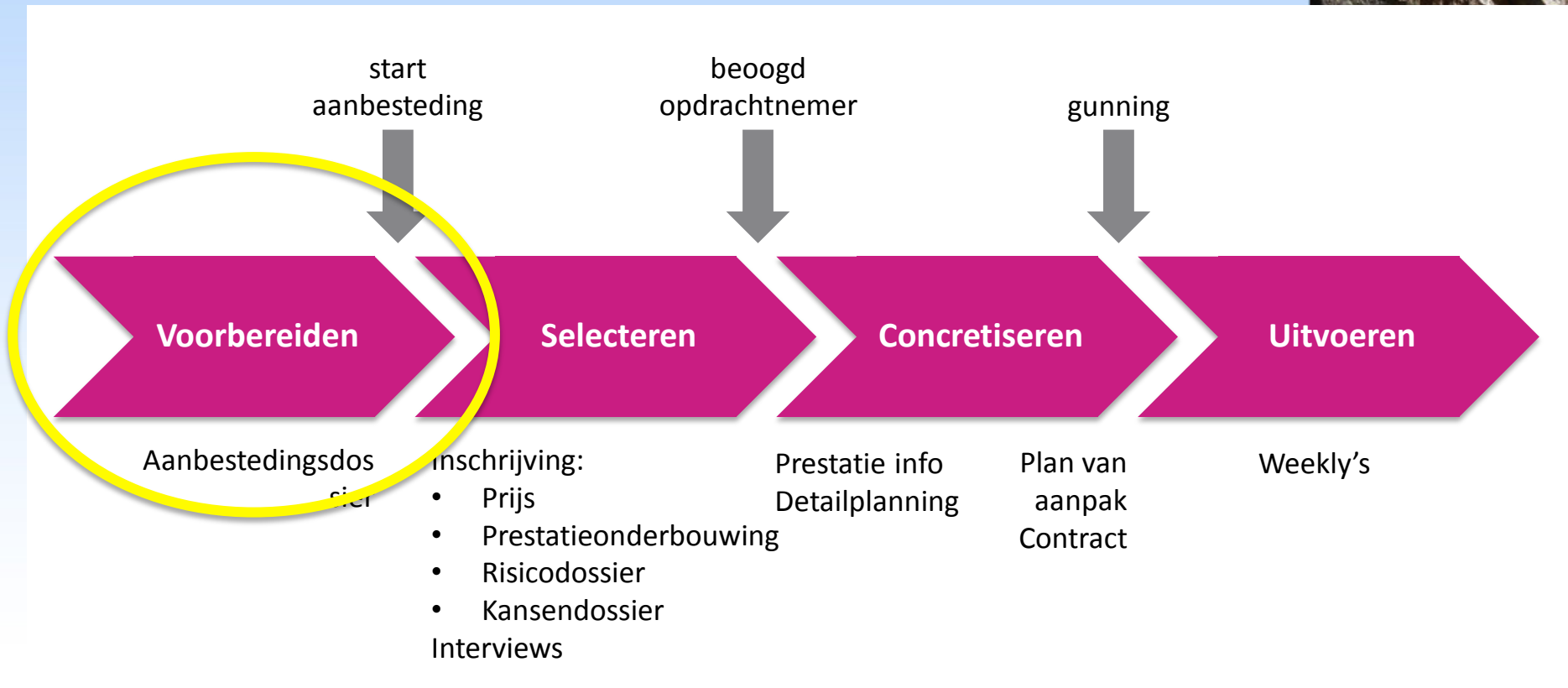


# Best Value PIPS Proces





# Best Value Voorbereiding



# De uitvraag: RFP

- Doel: vind de expert-leverancier die een (bij de doelstellingen en randvoorwaarden) passende oplossing biedt tegen een marktconforme prijs
- Scope: het volledig overnemen van alle activiteiten, medewerkers, hard- en software en infrastructuur van het Transavia Datacenter en de bijbehorende IT Infrastructuur
- Budget: plafondprijs voor Transitie – Service Delivery (5 jaar)
  - Re-transitie
    - Gebaseerd op huidige running costs met een jaarlijkse besparing van minimaal 10%
- Doelstellingen en Randvoorwaarden
- Aanpak en Planning
- Weging



# RFP: Doelstellingen

- *The continuity of Transavia's business processes is ensured by delivering reliable IT services, 7 x 24 hours, according to the service levels that fits the criticality of the IT services. This includes:*
  - *No vulnerability in the organization (i.e. as little as possible "one is none" situations);*
  - *Guaranteed long term access to up-to-date expertise provided that it is not / or limited present and the effort "to" stay current is disproportionately large;*
- *The involved employees of Transavia are assisted to an attractive continuation of their career conform the arrangements;*
- *Being able to support business innovation that requires next generation and new technologies;*
- *Facilitates Agile way of working and the innovative power of Transavia's IT department;*
- *Reduction of the running costs to operate, manage and maintain the ICT infrastructure for running business applications with at least 10% per year for the coming 5 years;*
- *Transfer investment in the provision of the existing IT systems to operational expenditure (CAPEX to OPEX).*



# RFP: Weging

criterium	Weging
Prestatieonderbouwing (LE)	30%
Risico Analyse (RA) & Kansendossier (VA)	20%
Interviews	20%
Prijs	30%

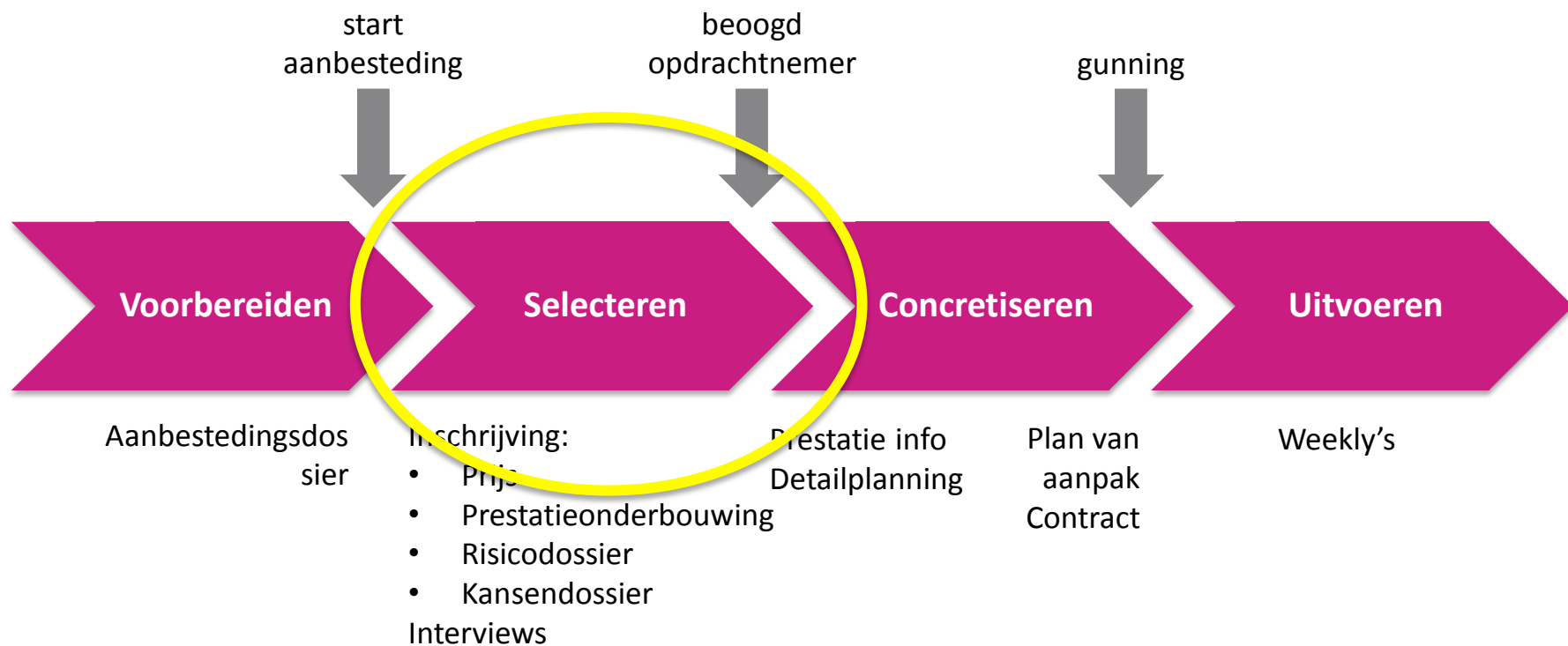


# Vorbereidingsfase: Leerpunten

- Tijd voor besluitvorming
  - Happy flow versus Contingency?
- Beschikbaarheid basisinformatie
  - Voorbeelden!
- Beschikbaarheid medewerkers
  - Vakantieperiode!
  - Happy flow versus Contingency?

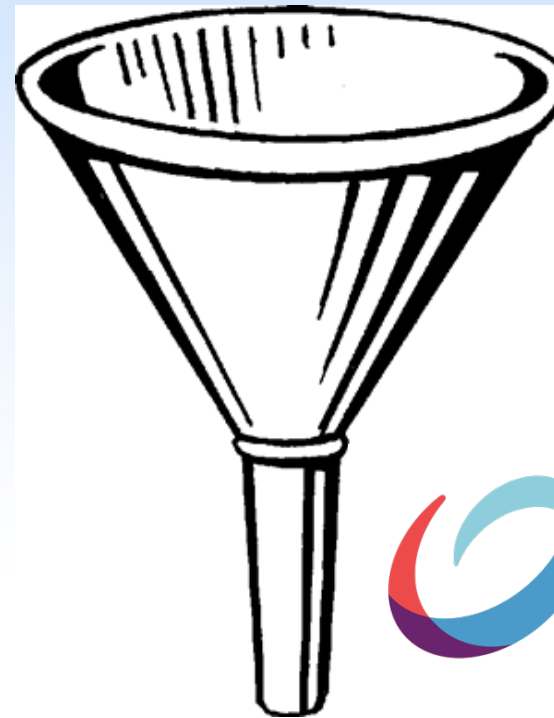


# Selectie: de leverancier aan zet!



# Leveranciers

- Longlist van 21 op basis van “Giarte”
- 14 geïnteresseerden tijdens Informatiebijeenkomst
- 7 aanmeldingen voor RFP
- 4 aanbieders
- 1 winnaar



cegeka

# Vanuit de leveranciers gekeken ...

- Best Value zegt: leverancier is de expert en kan dus snel een passende aanbieding maken
  - Praktijk wijst uit: veel behoefte aan detail-informatie over het wat en hoe
  - En ook: opstartproblemen met Best Value Approach, met een enkele uitzondering
- Een enkele leverancier probeerde “boven- en achterlangs” de Best Value Approach te ontwijken ...
- Inhuren van Best Value expertise bleek essentieel
- Hoewel dus veelal moeizaam, toch vier Best Value aanbiedingen






# De beoordeling

- Door beperkte omvang van de (4) aanbiedingen (10 pag.) relatief snel te beoordelen
- Wel lastig om 'los te komen' van de inhoud
- Meest zuivere Best Value beoordeling door teamlid met minste materiedeskundigheid
- Weinig onderscheid in RA en VA, wel in LE
- 1x onvoldoende op LE (knock-out)
- 3 partijen door naar interviews, 3 sleutelfunctionarissen
- Bij 1 aanbieder bleken sleutelfunctionarissen de aanbieding niet zelf te hebben geschreven (en ook niet echt goed te kennen ...)
  - Knock-out?



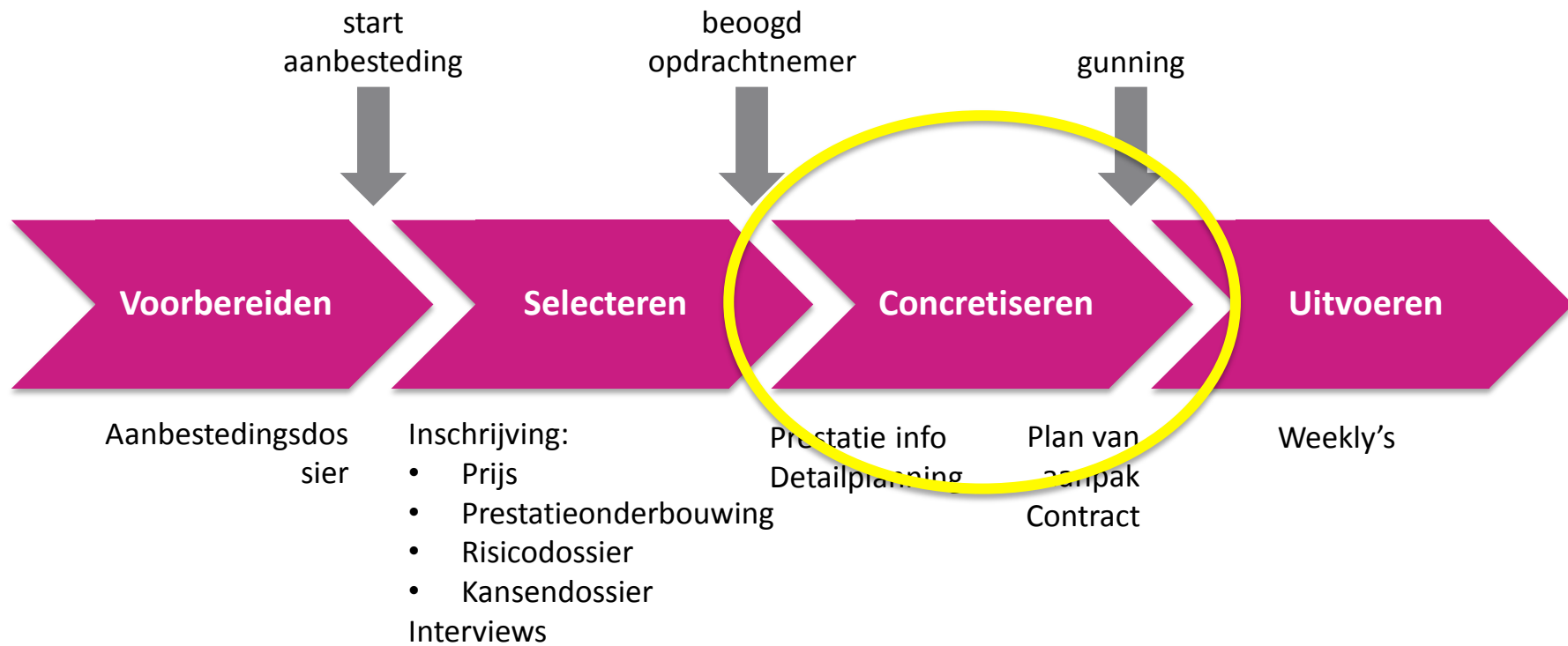
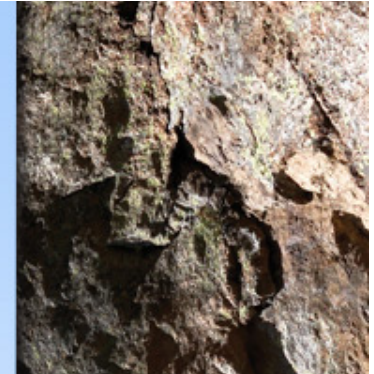
# De gunning

		Vendor 1	Vendor 2	Vendor 3	Vendor 4
Prestatieonderbouwing	30%	10	10	10	4
Risico- & kansendossier	20%	6	6	6	6
Interviews	20%	6	9	8	0
Prijs (re)transitie & service delivery	30%				
<b>Totaalscore</b>		<b>93,4</b>	<b>96,4</b>	<b>96,3</b>	<b>58,4</b>

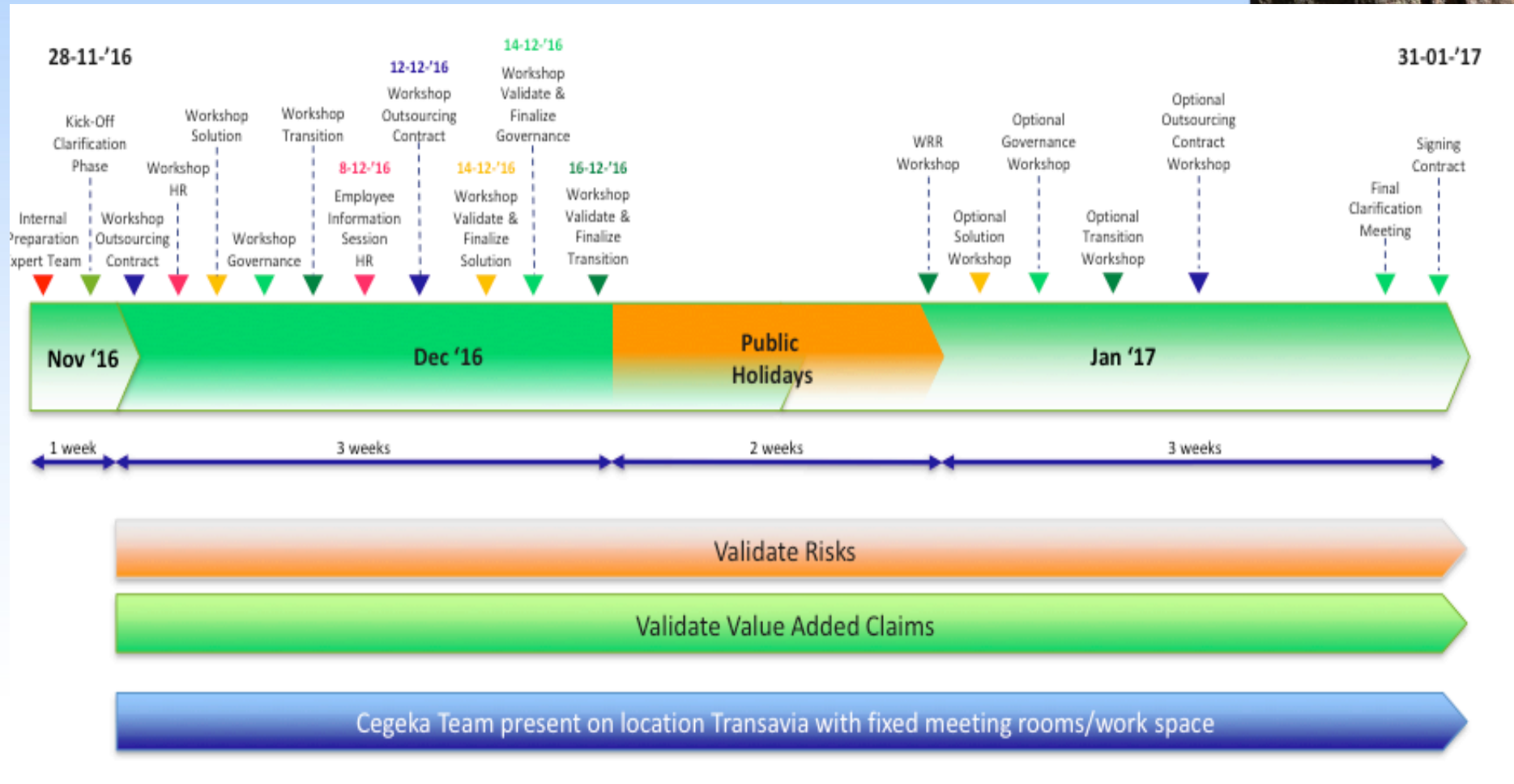


cegeka

# Best Value Concretisering



# Leverancier in de lead!



# Contractering

- Modelcontract met algemene contractuele condities (inkoopvoorwaarden), met maximaal 5 aanpassingen door leverancier
- Geen onderhandelingen! En toch niet teveel betaald?
  - Plafondprijs obv huidige kosten en benchmark
  - Competitive range (+/- 15%)
  - Prijs telt voor 30% mee
- Contract is een co-productie:
  - algemene contractuele voorwaarden (zie boven)
  - prestatie-documentatie op initiatief van leverancier, met uitsluitend aanpassingen ten opzichte van de aanbieder wanneer de doelstellingen, randvoorwaarden, aannames en uitgangspunten gewijzigd zijn ten opzichte van de RFP
  - governance op initiatief van de leverancier en met instemming door Transavia

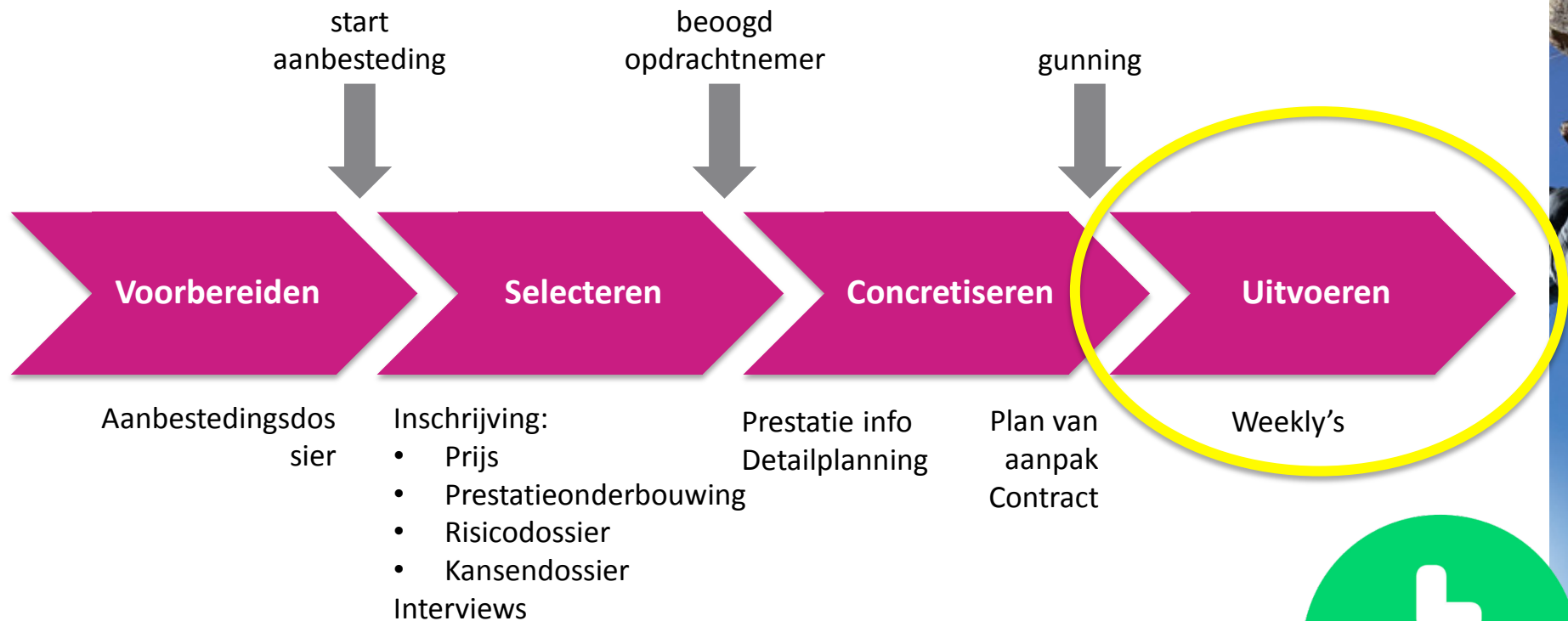
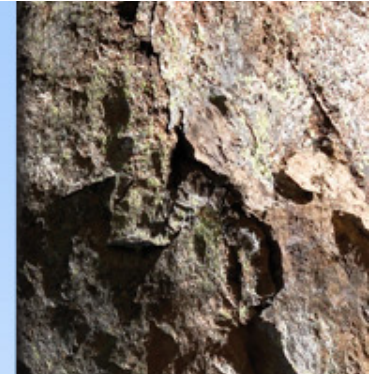


# Wederzijdse KPI's!

- Doelstellingen en randvoorwaarden: hoe leverancier presteert
- Daarnaast KPI's over performance en samenwerking van leverancier en Transavia
- Voorbeelden van leveranciers-KPI's:
  - Klanttevredenheid over leverancier o.b.v. NPS
  - Mijlpalen volgens planning gerealiseerd door leverancier
  - Risico's gemitigeerd binnen gestelde tijd door leverancier
  - WRR op tijd en volledig opgeleverd door leverancier
  - Beschikbaarheid binnen overeengekomen downtime
  - Risico met een impact/kans 'Hoog' kleiner dan 10% van totale aantal risico's
- Voorbeelden van Transavia KPI's:
  - Leveranciertevredenheid over Transavia o.b.v. NPS
  - Risico's gemitigeerd binnen gestelde tijd door Transavia
  - Weekly Risk Report: tijdige feedback door Transavia



# Best Value Uitvoering



# Samenwerking!

De samenwerking tussen Transavia en leverancier vindt plaats op 3 niveau's:

- **uitvoerend:** de projectteams van Transavia en leverancier werkten op een transparante en productieve wijze samen, elk vanuit de eigen verantwoordelijkheden en taken, zoals vastgelegd in het projectplan, tevens onderdeel van het contract (schedules)
- **managerial:** de projectmanager van Transavia en de Transitiemanager van leverancier werkten eveneens transparant en doelgericht samen, vanuit respectievelijk de Quality Assurance en Quality Control verantwoordelijkheid
- **stuurgroep:** in de stuurgroep werd voortgang project besproken en werd feitelijk het contractmanagement uitgevoerd.





# Succesfactoren in de uitvoering

- Transparantie
  - wederzijds
- Vertrouwen
  - Basis of Gevolg?
- Consequent toepassen van Best Value
  - Begeleiding
- Win-Win
  - Gelijkwaardigheid vanuit eigen rol
- Contract?
  - Mandaat!

