

Facility Management Magazine

jaargang 28 | mei 2015 | nummer 220 | fmm.nl

PARTICIPATORY DESIGN
Spelend naar perfectie

FYSIEKE WERKOMGEVING RIJK
Standaardisatie met
differentiatie

DE WINKEL BLIJFT OPEN
Ingrijpende renovatie
kantoor a.s.r.

CATERING
Betere match door open
wijze van aanbesteden

A stylized graphic of a building facade with a grid of windows, rendered in dark blue against a lighter blue background.

THE EDGE, AMSTERDAM

Eerste gebouw met BREEAM Outstanding



Inhoud

Aanbesteden in cocreatie

Aanbesteden kan op uiteenlopende manieren. OCI Nitrogen vroeg F-Fort om haar strategie te herijken voor al haar facilitaire vraagstukken en deze vervolgens ook te implementeren. Beide partijen vonden elkaar in het idee dat je alle betrokkenen moet aanspreken op de dingen waar ze goed in zijn. Het sturen op vertrouwen liep als een rode draad door het traject. 'De mate waarin werd losgelaten was hier echt uniek.'



Personeel geeft nieuw ziekenhuis vorm

Het is een terugkerend probleem. Zeker bij complexe voorzieningen als een ziekenhuis lijkt het vaak onmogelijk om de gevolgen van bouwbesluiten tot in detail in te schatten. Om die reden koos Medisch Spectrum Twente (MST) een compleet andere aanpak voor de nieuwbouw in het stadshart van Enschede. Een case over participatory design oftewel spelend naar perfectie.



Standaardisatie van de behoefte

In januari heeft het Rijk de Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR), Leidraad Kwaliteit voor renovatie en nieuwbouw van rijkskantoren vastgesteld. Het kader is een mijlpaal, aldus Wim Pullen van het Center for People and Buildings: "Voor het eerst zijn organisatiedoelen, (technische) kwaliteitseisen, ruimtenormen en kosten aan elkaar gekoppeld in één geïntegreerd systeem."



Betere match dankzij open wijze van aanbesteden

De NOS was ontevreden over de traditionele, directieve manier van aanbesteden en besloot het over een geheel andere boeg te gooien toen de catering moest worden aanbesteed. Uitgangsgedachte werd: 'Beste leverancier, u weet meer van catering dan wij, dus we willen dat u aangeeft wat we moeten doen'.

BEST VALUE PROCUREMENT

Aanbesteden in cocreatie

Aanbesteden kan op uiteenlopende manieren. OCI Nitrogen vroeg F-Fort om haar strategie te herijken voor al haar facilitaire vraagstukken en deze vervolgens ook te implementeren. Beide partijen vonden elkaar in het idee dat je alle betrokkenen moet aanspreken op de dingen waar ze goed in zijn. Het sturen op vertrouwen liep als een rode draad door het traject. Chantal Veerman en Henk Koster van F-Fort doen verslag van een succesvol verlopen aanbesteding op basis van de filosofie van best value procurement. ‘De mate waarin werd losgelaten was hier echt uniek.’

Tekst: Peter Runhaar

OCI Nitrogen vroeg F-Fort om de facilitaire strategie te herijken. Het contract met de bestaande dienstverlener expireerde per 31 december 2013. En ofschoon OCI Nitrogen – gevestigd in Limburg en dochter van het aan de AEX genoteerde OCI NV – niet ontevreden was, bestond wel de indruk dat er verbeteringen mogelijk waren en dat de toekomst wellicht om andere oplossingen zou vragen.

Concreet luidde de opdracht aan F-Fort om een nieuwe contractpartner voor het totale facility management te selecteren. F-Fort heeft hieraan invulling gegeven op basis van de filosofie van *best value procurement*. Het ging om zowel de hard services als de soft services en het management ervan. OCI Nitrogen zocht een partij voor vijf tot tien jaar en sprak de voorkeur uit voor een lokale partij voor wie OCI Nitrogen een top 5-klant zou zijn. Dit zou in de ogen van de klant het streven om een duurzaam partnership aan te gaan versterken. Ook gaf OCI Nitrogen aan veel waarde te hechten aan een proactieve en persoonlijke benadering door de leverancier. De organisatie was zelf al erg bezig met vertrouwen en loslaten, dus de filosofie van best value procurement paste daar uitstekend bij.

“Gedurende het hele project legden ze ook veel verantwoordelijkheid bij ons, en dat werkte erg prettig,” zegt Veerman.

Frank Frissen, Director HR & General Affairs bij OCI Nitrogen, zegt: “Wij werken vanuit de filosofie dat je maar in één ding kunt excelleren. Op het gebied van Facility Management zijn wij niet de kennisdragers. Wij zoeken daarom naar een partij die ons op dat terrein ontzorgt en die op

facilitair gebied wél de expertise heeft en bijhoudt. Het uitgangspunt is eigenlijk eenvoudig: laat iedereen doen wat bij hem past.”

De start van het project bestond uit een strategisch adviesrapport, gevolgd door benchmarkonderzoek en een workshop over strategische doelen. Ook werd een nulmeting gehouden om de toenmalige situatie bij OCI Nitrogen in kaart te brengen.

Vernieuwende elementen

Vanuit die ‘best value’-basis koos F-Fort ervoor om aan de uitwerking voor een deel een eigen invulling te geven: ze introduceerden een aantal vernieuwende elementen vanuit de kernvraag hoe je nu de beste partner vindt. Henk Koster legt uit: “Een van de eerste dingen die wij hebben gedaan was het maken van een zogenoemd best match-formulier. Het formulier bevatte open vragen als ‘Hoe past OCI Nitrogen in jullie klantenportefeuille’ en ‘Wat kunnen jullie voor OCI Nitrogen betekenen’. Op basis van die vragen wilden we meer op het emotionele vlak kijken wat de beste match is tussen de partijen. Het was heel interessant om te zien hoe leveranciers met dit best match-formulier omgingen. Sommigen kopieerden het jaarverslag, terwijl anderen vrijwel geheel op die emotie inzetten. Wij zochten eigenlijk een partij die beide elementen liet zien.”

Dat best match-formulier was dus een belangrijke stap in de feitelijke selectie. Voorafgaand aan die best match-formulieren had een open gesprek met de leveranciers plaatsgevonden. Op basis van de feedback van de leveranciers werd

een definitieve leidraad gemaakt. “Dat was een belangrijke keuze,” zegt Veerman. “In plaats van een situatie waarin de opdrachtgever de leidraad bepaalt en over de schutting gooit, denken de leveranciers mee bij het maken van de definitieve aanbestedingsleidraad. Het gaat dus echt om cocreatie.”

F-Fort had aanvankelijk het idee om OCI Nitrogen te betrekken bij die eerste selectie, maar de opdrachtgever koos ervoor om zich voorlopig afzijdig te houden en F-Fort de selectie te laten doen. “Ook dat is een teken van vertrouwen,” vindt Veerman. Die grote mate van openheid en de ruimte die de leveranciers kregen om het proces actief mede vorm te geven, was voor de leveranciers wel wen-

‘In plaats van een situatie waarin de opdrachtgever de leidraad bepaalt en over de schutting gooit, denken de leveranciers mee’

nen. Koster zegt: “Het viel op dat er vooral traditionele vragen kwamen van de leveranciers. Het was een heel open best value procurement en de leveranciers waren nadrukkelijk uitgenodigd om mee te denken, maar je merkt dat ze dan toch naar houvast zoeken. Je ziet dat leveranciers vooral kijken naar de risico’s in de eigen club; ik had gehoopt dat ze meer zouden kijken naar de kansen. We wilden kijken of mensen buiten de bestaande kaders konden denken. Er was bijvoorbeeld extra budget voor extra dienstverlening beschikbaar. Maar bijna niemand pakte die mogelijkheid op.”

Interviews

Uit de eerste selectieronde waren zeven leveranciers gekomen. In een tweede selectieronde werd het aantal kandidaten gereduceerd van zeven tot drie. Met die kandidaten zijn interviews afgenomen. Ook dat traject werd op een ‘nieuwe’ manier ingevuld, vertelt Koster. “OCI Nitrogen kwam zelf met het voorstel om van die interviews geen kruisverhoor te maken, maar een leuk gesprek waarin je kon proeven hoe de samenwerking in werkelijkheid zou gaan. We besloten om twee of drie mensen per leverancier uit te nodigen om echt aan de slag te gaan met een opdracht. Hen werd gevraagd door het gebouw te lopen en ver-

volgens in een gesprek aan te geven welke punten voor verbetering ze hadden gesignaleerd.”

“Het was leuk om te zien hoe verschillend de drie partijen die opdracht oppakten,” zegt Veerman: “Sommigen gingen met zijn drieën rondlopen en samen plannen maken, anderen gingen echt het gesprek met de medewerkers en de huidige schoonmakers aan.”

De drie teams presenteerden hun bevindingen aan een gemixt beoordelingsteam van mensen van OCI Nitrogen en F-Fort. Veerman: “OCI gaf aan dat ze alle drie de partijen in principe geschikt vond. Dat was voor ons goed om te horen, want het bevestigde dat we het traject goed hadden uitgevoerd.”

Uiteindelijk kozen de beoordelaars unaniem voor één leverancier, vb&t facilitair management.

Veerman: “Zij hadden heel goed begrepen wat OCI Nitrogen wilde en wisten daar op alle vlakken op in te spelen. Bij de andere leveranciers merkte je soms dat ze niet goed hadden geluisterd.”

Maarten Verwer, directeur van vb&t facilitair management, zegt over de aanbesteding: “Het bood ons de mogelijkheid om ons echt te laten zien. Dat vond ik erg leuk aan deze manier van aanbesteden. Bij meer traditionele aanbestedingen kun je als leverancier niet veel meer dan vinkjes zetten. Deze aanbesteding zorgt voor veel meer vrijheid bij de aanbestedende partij. Wij hebben het ook echt persoonlijk gemaakt.” Frissen vult aan: “Ik herinner me dat vb&t facilitair management op alle onderdelen een hoog cijfer kreeg. Op één onderdeel hadden ze een 8 gescoord en dat vonden ze zelf te laag. Ze zijn toen bij elkaar gaan zitten om te kijken wat ze mogelijk niet goed begrepen hadden en hebben er uit zichzelf een schepje bovenop gedaan. Ik dacht: zo’n partij zoek ik. Dat is eigenaarschap.” Met betrekking tot de wijze van aanbesteden heeft Verwer nog wel een aandachtspunt: “Je ziet dat deze vorm van aanbesteden vaker voorkomt. Ik ben daar heel positief over, maar vraag me wel af hoe je de uniciteit die het nu heeft behoudt als de betrokkenen straks meer op deze aanbestedingsvorm zijn voorbereid. Ik ben benieuwd hoe je het origineel kunt houden en wat de next step is.”

Pre award

Nadat de definitieve partij is geselecteerd volgt nog een stap, vertelt Koster. “Na de beoordeling komt bij best value procurement de pre award. Dat is een belangrijke stap waarin samen met de geselecteerde partij het contract wordt gemaakt. Vanuit de filosofie dat iedereen moet doen waar hij goed in is, wordt de leverancier gevraagd om zelf het con-



tract op te stellen. Ook hier staat het sturen op vertrouwen weer centraal. Dat was op zich een uitdaging, want de juristen en controllers moesten uiteindelijk wel checken of het contract voldeed.” De nieuwe samenwerking ging in op 1 juli 2014. Drie maanden na de live-gang volgde de eerste evaluatie en in januari 2015 de tweede. Alle betrokkenen zijn enthousiast over de samenwerking. De kostenbesparing bleek aanzienlijk. Voor OCI Nitrogen ongeveer 33 procent. Na het eerste halfjaar slaagde de nieuwe leverancier er bovendien in om nog verder onder budget te blijven terwijl de klanttevredenheid steeg en er extra investeringen werden gedaan. Was het voorheen dan zo slecht? Nee, zeker niet. Maar door beter door te vragen en beter te luisteren naar elkaar kon het simpelweg beter.

“Laat ik een eenvoudig voorbeeld noemen dat het verschil tussen oud en nieuw illustreert,” zegt Koster: “Er zit in de front office iemand die zelf handyman is en alles snel kan fixen. Vroeger had je een servicedesk op afstand. Nu heb je iemand die je direct kunt aanspreken en die gewoon dingen regelt.”

Frissen is erg tevreden over de nieuwe leverancier. “Wij wilden een facilitaire partij die de werkzaamheden verricht alsof ze in hun eigen kantoor werken. En dat zien we sterk terug in de nieuwe samenwerking. Bij eigenaarschap hoort het zichtbaar zijn. Onze medewerkers herken-

nen die zichtbaarheid in het snel opvolgen van kleine acties en in de aanwezigheid van de mensen van vb&t facilitair management op locatie.” Terugkijkend zijn Koster en Veerman positief

‘Je moet in zo’n setting bereid zijn om lef te hebben en tijdens het traject zaken aan te passen op basis van de input van alle betrokkenen’

over het project. Veerman: “De mate waarin werd losgelaten was hier echt uniek. Op alle onderdelen hebben alle partijen de ruimte gekregen om hun rol te pakken. Je moet in zo’n setting bereid zijn om lef te hebben en tijdens het traject zaken aan te passen op basis van de input van alle betrokkenen. Want het voornaamste uitgangspunt is: iedereen doet waar hij goed in is.”

[Meer op \[www.fmm.nl/marktanalyse-inkoop-catering\]\(http://www.fmm.nl/marktanalyse-inkoop-catering\)](http://www.fmm.nl/marktanalyse-inkoop-catering)

In het rapport ‘Marktanalyse Inkoop Catering’ vindt u een belangrijk deel van de essentiële kennis die u nodig heeft om tot de meest slimme manier van het inkopen/aanbesteden van catering te komen.