

GOED OPDRACHTGEVERSCHAP

Onderwerp: eisen verantwoordelijk marktgedrag

Alliander

Netwerkbedrijf Alliander wordt gevormd door Liander, Endinet en Liandon. Samen zorgen zij voor onderhoud, vernieuwing, uitbreiding en aanpassing van het energienetwerk. Via dit netwerk wordt elektriciteit en gas naar 3,3 miljoen klanten in Nederland getransporteerd. Dat is 37% van de totale energiedistributie in Nederland. Bij Alliander werken circa 6600 medewerkers in 15 kantoorlocaties. Samen genereren ze € 1,6 miljard omzet.

Binnen Alliander is een Shared Service Centre verantwoordelijk voor onder andere Facility Management. In 2010 werd geconstateerd dat de eigen schoonmaakkwaliteit onvoldoende was. Volgens Mark Hamstra (adviseur Facility Management Services van Alliander) was sprake van een negatieve spiraal: “altijd maar steggelen over tarieven en prijzen; daar wilden we echt eens vanaf. Die sterke prijscompetitie heeft negatieve effecten op de schoonmaakkwaliteit en de schoonmakers zijn het kind van de rekening”. Alliander heeft vervolgens een nieuwe aanbesteding uitgezet en was daarmee een voorloper van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag.

Wat zegt de Code over verantwoordelijk marktgedrag van opdrachtgevers?

Opdrachtgevers worden aangesproken op hun rol als aanbestedende en contract verantwoordelijke, een rol waarin zij medeverantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van en condities waaronder het werk wordt verricht. De kernwoorden hierbij zijn: zorgvuldig en sociaal betrokken.

Hoe doet Alliander dat?

Er is eerst een marktverkenning gedaan door middel van literatuuronderzoek. Verder is met intermediairen schoonmaakbedrijven besproken welke markt vraag Alliander in haar aanbesteding zou moeten stellen om de negatieve spiraal ten aanzien van prijs en kwaliteit te doorbreken. Aan hen is de hulpvraag gesteld hoe hieraan gezamenlijk invulling te geven. Volgens Hamstra stuitte deze vraag in eerste instantie op weerstand: “Uiteindelijk zijn we samen tot de conclusie gekomen dat een realistisch uurtarief en aandacht voor het management van de operationele organisatie hierin belangrijke sleutels zijn”.

De marktverkenning resulteerde in doelstellingen van de aanbesteding en vervolgens in een gerichte aanbestedingsaanpak. Een doel was bijvoorbeeld dat de aanbesteding gezonde marges zou betekenen voor de leverancier maar tegelijkertijd ook moest leiden tot een lagere Total Cost of Ownership voor Alliander. Andere doelen waren onder meer: tevreden schoonmakers en ruimte voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. De kwaliteitscriteria hadden betrekking op het management van de operationele organisatie (wijze van toezicht), opleiding en ontwikkeling, representativiteit en toerusting van schoonmaakpersoneel, implementatieplan met betrekking tot het vertrekkende schoonmaakbedrijf en het sociaal- en duurzaamheidsbeleid van de leverancier.

De totale omzet werd verdeeld in vier percelen. Een leverancier kon maximaal twee percelen krijgen. Er werd gegund op economisch meest voordelige aanbesteding (40% op het prijs criterium en 60% op kwaliteitscriteria). Daarbij heeft Alliander een minimumprijs neergelegd. Hamstra: “Door te stellen dat de aanbesteding minimaal een bepaald bedrag moet kosten, geef je de schoonmaakbedrijven de ruimte om zich te onderscheiden op de kwalitatieve criteria. De branche vond dat echt een verademing”. Het contract zou worden afgesloten voor een langere periode (7 jaar) zodat investeringen kunnen worden terugverdiend en samenwerking tussen Alliander en het schoonmaakbedrijf kan worden opgebouwd.

Afspraken over contractmanagement is een belangrijk aspect van de aanbesteding. Hamstra: “Toetsen in de praktijk, controleren of de afspraken in het contract worden nagekomen, is belangrijk voor beide partijen om scherp te blijven. Voldoe je niet, dan vlieg je er onherroepelijk uit”. Naast toetsing op technische kwaliteit (VSR-inspectie) en naleving van overige afspraken met betrekking tot onder andere MVO en procesverbetering,

opleiding, begeleiding en coaching van personeel, wordt tevens de tevredenheid van medewerkers van Alliander gemeten. “De opdrachtnemer wordt sterk betrokken bij het opstellen van het meetinstrument zodat de resultaten ook voor hen leiden tot leren en bijsturen”, aldus Hamstra.

Wat zijn de ervaringen?

De feedback uit de schoonmaakbranche is positief. Hamstra: “het heeft positieve energie opgeleverd. Onder het oude contract ging het om elkaar vliegen afvangen. Nu gaat het erom hoe we gezamenlijk een stap verder kunnen komen. De kwaliteit van het schoonmaken is verbeterd en het proces wordt continue geoptimaliseerd. Daarnaast zijn toezicht, coaching en begeleiding van uitvoerend schoonmaakpersoneel nu geborgd. De tarieven dragen bovendien bij aan een gezond rendement”. Toch is Alliander er in geslaagd om de Total Cost of Ownership te reduceren. “De schoonmakers hebben nu meer tijd, schoonmaakorganisaties een gezond rendement en wij hebben veel minder contractbeheerskosten”, aldus Hamstra.

Wat kunt u doen?

Volgens Hamstra zijn investeren in het management van de operationele organisatie en aandacht voor kwalitatieve aspecten in de tender de sleutels tot succes. De scores op de kwalitatieve criteria waren voor Alliander beslissend voor gunning. Ga daartoe eerst in gesprek met de markt en peil de temperatuur. Wat speelt er en waar wringt de schoen? Op basis daarvan kunt u acties en doelstellingen formuleren. Hamstra adviseert om de prijs vast te zetten (economisch meest voordelige aanbidding) en vervolgens de kwalitatieve criteria te baseren op de resultaten uit het marktonderzoek die je als opdrachtgever belangrijk vindt.

Kwalitatieve criteria kunnen worden voorgeschreven zoals Alliander deed. Het is echter ook mogelijk om in plaats van voorschrijvende kwaliteit te gaan voor ambities. Hamstra: “met minimaleisen beperk je de markt in zekere zin. Als je gaat voor ambities prikkel je in feite het innoverend vermogen van de leverancier”.