



CONTRACTORS DIE ÉCHT SAMENWERKEN MOGEN LANGER BLIJVEN

Op 1 april traden enkele grote, nieuwe facilitaire contracten op Luchthaven Schiphol (terminal) in werking, met als hoofdonderdeel de schoonmaakdienstverlening. Facto in gesprek met Harriët Butter en Lieke Hermsen van Schiphol Group, niet alleen over de aanbesteding zelf, maar ook over het ontwikkelde Performance Management Model met als belangrijk onderdeel de collectiviteit en samenwerking tussen de contractors.

DOOR GERARD DESSING

Hoeveel uren werk er in totaal in de recente aanbesteding facilitaire diensten op Luchthaven Schiphol zijn gestoken? *Harriët Butter*, manager van de afdeling

Passenger Facilities bij Schiphol Group en *Lieke Hermsen*, senior contractmanager bij dezelfde afdeling, kijken elkaar een moment vragend aan. Het ant-

woord blijft niet lang uit. “De exacte tijdsbesteding zou ik niet weten. Maar in de periode van september 2014 tot april 2016 zijn drie collega’s zeker twee dagen

per week volledig met de aanbesteding bezig geweest. En dan praat ik nog niet over alle uren die collega's op andere momenten in het project hebben gestoken", zegt Butter.

Hermesen en Butter waren met een aantal collega's de afgelopen anderhalf jaar nauw betrokken bij de aanbesteding facilitaire diensten (schoonmaak, glasbewassing, technisch onderhoud van het sanitair en de inrichtingselementen, groen en sanitaire middelen en supplies) op Luchthaven Schiphol, met als hoofdonderdeel de schoonmaak in de terminal. Op 1 april jl. traden de schoonmaakcontracten met ISS, Asito, Hago en G. Ragers in werking. Deze vier dienstverleners hadden ieder een perceel gegund gekregen met uiteenlopende opdrachtwaardes.

START IN SEPTEMBER 2014

Het aanbestedingstraject begon in september 2014. In de wetenschap dat de toenmalige facilitaire contracten op het gebied van schoonmaak, glasbewassing, technisch onderhoud, sanitair en inrichtingselementen, groen en sanitaire middelen en supplies in april 2016 zouden aflopen, werd gestart met een vooronderzoek. Gesprekken werden gevoerd met zowel interne stakeholders als de

zittende leveranciers. Ook werd een marktonderzoek uitgevoerd om een actueel beeld te krijgen van de trends en ontwikkelingen.

Deze exercitie leidde tot de formulering van een inkoopstrategie met als kernwoorden integrale gebiedsverantwoordelijkheid (leverancier wordt in zijn perceel verantwoordelijk voor meerdere diensten), collectiviteit, samenwerken, mobiliteit, operationele ontzorging (sturen op de leveranciersperformance) en corporate responsibility.

VERBETERPUNTEN

Butter, over de oude schoonmaakcontracten: "De kwaliteit van de schoonmaak was prima. Maar omdat we op basis van single-sourcingcontracten met elkaar samenwerkten, liepen we toch tegen een aantal minpunten aan. Zo waren de leveranciers eenzijdig verantwoordelijk voor het werk dat was afgesproken. Dat kwam de mobiliteit van medewerkers niet altijd ten goede. Het belemmerde soms ook de mogelijkheden tot re-integratie: als je contractueel gezien alleen toiletten schoonmaakt en iemand heeft last van zijn rug, was het eigenlijk niet mogelijk hem of haar een paar weken op een schrobzuigmachine de vloeren te laten doen, want dat werk was ondergebracht in een contract met een andere partij."

CRITERIA PRESELECTIE

- > Financiële en economische draagkracht
- > Technische en organisatorische geschiktheid:
 - o.a. lidmaatschappen/keurmerken et cetera.
 - Referentieprojecten waarbij gekeken is naar:
 1. Kerncompetentie complexiteit logistieke processen, werkomgeving en veiligheid
 2. Kerncompetentie maincontracting
 - Mobiliteit & vitaliteit
 - Kwaliteit & veiligheid
 - Corporate Responsibility



Harriët Butter (manager afdeling Passenger Facilities) en Lieke Hermesen (senior contractmanager) van Schiphol Group. "De leveranciers moeten hun eigen belangen opzij zetten en werken aan het collectieve belang. Dat is even wennen."

EENDUIDIGE UITSTRALING

Ook de onderlinge samenwerking tussen de leveranciers was niet altijd optimaal, iets dat in de nieuwe situatie anders zou moeten. Butter: "Het was soms ieder voor zich met weinig overlap in de werkzaamheden. Dat was jammer, want de passagier wil maar één ding en dat is een schone terminal met schoon sanitair. Voor hem maakt het niets uit welke leverancier het werk doet. Dat moest dus anders. We wilden echt meer samenwerking want als je van elkaar kunt leren en elkaar kunt helpen en als je kunt zorgen voor een meer eenduidige uitstraling is

>>

dat alleen maar positief.”

VIER PERCELEN

Na het opstellen van het tenderdocument vond de eerste leveranciersselectie plaats op basis van een aantal criteria zoals financiële kengetallen en de aanwezigheid van relevante referenties op objecten met een vergelijkbare complexiteit (combinatie van winkels, horeca, veel bewegingen, veel stakeholders).

Ook werden de percelen bepaald. Daarbij werd bewust gekozen voor een combinatie van drie grote, min of meer gelijkwaardige percelen (voor diverse schoonmaak gerelateerde werkzaamheden in de terminal) en een wat kleiner perceel (voor onder andere schoonmaak in de bagagekelders en de glas- en gevelreiniging). Plaagdierbestrijding is als vijfde perceel apart in de markt gezet, Anticimex start op 1 oktober a.s. met de dienstverlening.

PAARSGEWIJZE VERGELIJKING

Nadat zo'n 30 partijen de documenten hadden opgevraagd, bleven na de preselectie acht partijen over: vijf voor de percelen één tot en met drie en drie leveranciers voor perceel vier. Hierna volgde een zeer arbeidsintensieve fase: alle bestekken moesten worden uitgeschreven zodat partijen goed zouden kunnen inschatten waar ze mee te maken krijgen. Vervolgens werden de partijen uitgenodigd hun inschrijving in te dienen en werden drie dagen ingeruimd voor een schouw. Het leverde in totaal zo'n 500 vragen van de leveranciers op die in twee nota's van inlichtingen werden beantwoord. In september 2015 kwamen de aanbiedingen binnen, waarna het beoordelingsproces van start ging. De beoordeling vond plaats aan de hand van paarsgewijze vergelijking. Hermsen: “Je doet dat eerst individueel en vervolgens

zijn we meerdere malen samen gekomen om tot een eindoordeel te komen.”

De criteria waarop werd beoordeeld waren onder meer veiligheid, performance en kwaliteit, visie op collectiviteit, efficiëntie inzet van personeel, visie op de toekomstige organisatie en duurzaamheid. Ook werden interviews gehouden met vertegenwoordigers van de leveranciers op tactisch en operationeel niveau, om een indruk te krijgen van de personen die bij de contractuitvoering betrokken zouden zijn. Maar ook werd er met alle partijen een verificatiegesprek gevoerd om mogelijke misverstanden op een aantal terreinen uit te sluiten.

Eind november 2015 volgde de voorlopige gunning, waarbij ISS, Asito, Hago (3 grote percelen) en G. Riggers (perceel 4) in de prijzen vielen. Direct na de definitieve gunning in januari 2016 ging de implementatie van start. Op 1 april traden de contracten in werking.

PERFORMANCE MANAGEMENT MODEL

In de nieuwe contracten is een belangrijke rol weggelegd voor het Performance Management Model, een nieuw model, ont-

wikkeld in samenwerking met een stagiaire van Hogeschool Dierenoord en consultants van VFM. Het Performance Management Model is gebaseerd op vier hoofdpijlers: financiële bedrijfsvoering, technische schoonmaakkwaliteit, klanttevredenheid (passagiersperceptie en interne klanttevredenheid) en collectiviteit. Per hoofdpijler zijn een aantal KPI's vastgesteld.

COLLECTIVITEIT

Met name de pijler 'collectiviteit' vormt een bijzonder onderdeel in de prestatie-meting: als de schoonmaakbedrijven gezamenlijk in staat zijn te voldoen aan een aantal afgesproken KPI's, kunnen zij bonustijd verdienen. Deze kan oplopen tot zes maal zes maanden extra. De aanvankelijke contractduur van vijf jaar kan daarmee verlengd worden tot acht jaar in totaal.

Hermsen is enthousiast over het model: “Voor Schiphol zijn thema's als veiligheid, duurzaamheid, kwaliteit en personeel heel belangrijk. Voor ons is het van belang dat leveranciers samenwerken en met oplossingen komen die bijdragen aan een of meerdere van die thema's. Ieder jaar doorlopen we met de leveran-

ENKELE KERNCIJFERS SCHOONMAAK SCHIPHOL

Scope aanbesteding	: schoonmaak, glasbewassing, technisch onderhoud sanitair en inrichtings elementen, groen, sanitaire middelen en supplies
Vloeroppervlak	: ca 400.000 m ²
Glas- en gevelreiniging	: ca 270.000 m ²
Verbruik toilettollen (jaarbasis)	: ca 1,5 miljoen
Inrichtingselementen (zitgelegenheden, balies, visitatieruimtes)	: ca 21.500
Totale jaarmzet	: ca 26 miljoen euro
Schoonmaakcontract	: resultaatgericht
Contractduur	: 5 jaar (+ 36 bonusmaanden)



FOTO: RICHARD VERDEGAAL

Bij de recente aanbesteding van meerdere facilitaire diensten op Luchthaven Schiphol waren o.a. de volgende personen betrokken (v.l.n.r. en van boven naar beneden): Peter in 't Veld, Abbes Slaby, George van der Voort, Ulco Wiersma, Lieke Hermsen, Bart Mak (VFM), Henk van Dijk, Joke Dekker-de Graaff, José Elfering, Harriët Butter, Victor van Hooijdonk (VFM), Joost Oude Munnink en Linda van Dijk.

ciers een bepaalde cyclus waarbij we aan het begin van elk contractjaar toelichten waar voor Schiphol op dat moment de focus ligt ten aanzien van de thema's. De leveranciers gaan dan samen aan de slag met als doel ideeën te genereren en verbeteringen te realiseren die van toegevoegde waarde zijn voor Schiphol."

**BELONING:
EXTRA CONTRACTTIJD**

De stimulans om optimaal te scoren wordt gevormd door de te verdienen extra contracttijd. Gekozen is voor een 'al-

'HET WAS SOMS IEDER VOOR ZICH MET WEINIG OVERLAP IN DE WERKZAAMHEDEN'

les of niets'-model, licht Butter toe: "Of alle leveranciers ontvangen bonustijd, of niemand. Een tussenweg is er niet. Ze zijn dus volledig afhankelijk van elkaar. We bemoeien ons niet met de manier waarop ze met de onderwerpen aan de slag gaan, we beoordelen alleen de KPI's (o.a. op ambitieniveau) en of ze onder aan de streep de KPI's hebben gehaald."

"Op dit punt breekt de komende periode dus een boeiende tijd aan, voor zowel de leveranciers als voor Schiphol", zegt Hermsen. "De leveranciers moeten hun eigen belangen opzij zetten en werken aan het collectieve belang. Dat is even wennen. Een van de leveranciers formuleerde het onlangs als volgt: 'Je kijkt niet meer in elkaars keuken, maar in elkaars slaapkamer'. Dat geeft wel aan hoe bijzonder dit voor hen is."

EERSTE RESULTATEN

De eerste effecten van de beoogde collectiviteit en samenwerking zijn overigens al te merken, vervolgt Hermsen. "Tijdens de implementatie hebben de verschillende partijen echt informatie gedeeld. Ook is de bedrijfskleding gezamenlijk ingekocht: alle medewerkers lopen nu in dezelfde kleding rond, alleen het bedrijfslogo is anders. Daarnaast zijn de verschillende werkkarren vervangen door een model met dezelfde uitstraling."

Butter: "We zijn momenteel bezig met het opstellen van de KPI's voor dit jaar. Een daarvan betreft mobiliteit. De leveranciers zijn nu bezig om van eigen afzonderlijke POP's een Terminal Ontwikkelplan te maken. Alle schoonmaakmedewerkers krijgen dus dezelfde POP, waardoor je over de gehele populatie ge-

zien veel beter in staat bent beleid te gaan maken over bijvoorbeeld zaken als toekomstige bezetting."

TEVREDEN

Terugkijkend zijn Butter en Hermsen tevreden over het verloop van de aanbesteding. Alles is soepel en volgens planning verlopen, mede vanwege de gedegen voorbereiding en een helder gformuleerde inkoopstrategie.

Butter noemt wel een verbeterpunt: "Qua concurrentiekracht hebben we een prima aanbesteding gedraaid. Maar we hadden de hoop dat we een bredere markt zouden aanboren die veel verder zou gaan dan de top acht. Ik denk dat we als Schiphol voor een volgende keer een bredere marktconsultatie moet doen om de drempel voor leveranciers te verlagen." Hoe goed het nieuwe Performance Management Model ook in elkaar zit, bottom line is het allerebelangrijkste dat de terminal schoon is en dat de passagiersperceptie en technische kwaliteit dus aan de norm voldoen. Maar tegelijkertijd kijken Hermsen en Butter ook uit naar de resultaten van de collectiviteit en samenwerking.

KANSEN

Voor de toekomst ziet Butter ook kansen om het model toe te passen op contracten met andere bedrijven die bijvoorbeeld het gebouwbeheer, de technische installaties en de brandveiligheidsinstallaties onderhouden.

"Het zou een uitdaging zijn om het collectiviteitsmodel ook toe te passen op een aantal van die aanbieders. Ik ben er van overtuigd dat dat kan, dat wordt voor mij de next level." <<