

Bijlage C – Marktconsultatie

CBR heeft een visievormende marktconsultatie uitgevoerd. Deze marktconsultatie heeft schriftelijk plaatsgevonden via een vragenlijst welke op 7 mei 2021 per mail verstuurd is naar zeven marktpartijen. Tot 19 mei waren marktpartijen in de gelegenheid hierop te reageren. CBR heeft vijf reacties op de vragenlijst ontvangen.

Naar aanleiding van deze schriftelijke marktconsultatie is CBR zoals beschreven in de uitnodiging van de marktconsultatie - met drie marktpartijen in gesprek gegaan over de gegeven antwoorden. De Aanbestedende dienst heeft besloten om in gesprek te gaan met de partijen die ons adviseren om diensten te bundelen, omdat wij achter de 'waarom' van deze antwoorden willen komen. De samenvatting van deze verdiepende gesprekken staan in deel 2 van dit document.

Deel 1 - Schriftelijke marktconsultatie

Onderstaand volgt een samenvatting van de antwoorden op de vragen uit de vragenlijst.

1. Is de scope van diensten van het CBR interessant voor u als marktpartij? Zo ja, welke diensten en waarom?

Marktpartijen zijn geïnteresseerd in de scope van diensten van het CBR. Dit verschilt voor de partijen van een deel van de scope tot de volledige scope. Sommige marktpartijen kunnen zelfstandig invulling geven aan de scope. Andere marktpartijen kunnen invulling geven aan de scope door samen te werken met partners. Deze scope van diensten biedt marktpartijen integratiepotentieel en hiermee ook synergievoordelen. De voordelen worden voornamelijk gezien bij, alle diensten die niet specialistisch en/of specifiek tijd- en plaatsgebonden zijn, op het gebied van effectiviteit, voorkomen van faalkosten, taakverdieping en taakverbreding. Bovendien geven marktpartijen aan door het brede palet aan facilitaire diensten een grote bijdrage te kunnen én willen leveren aan de totaalbeleving van de eindgebruikers, de visie en missie van het CBR.

2. Leent het bundelen van facilitaire dienstverlening zich voor het CBR? Zo ja, wat is uw visie hierop?

Marktpartijen zien voor het bundelen van de facilitaire dienstverlening verschillende mogelijkheden. Marktpartijen geven aan dat het bundelen van de facilitaire dienstverlening voor een kwaliteitsverbetering kan zorgen bij het CBR. Met name op de grote locaties (A), waarbij meer diensten in scope zijn, en daardoor de frequentie van de diensten en het integratiepotentieel hoger is. Voor de kleinere locaties (B,C,D) loont het om locatie of opdrachtgever overstijgend te kijken. Genoemd wordt dat het succes van het bundelen van de dienstverlening afhankelijk is van de door het CBR te kiezen vorm. Volgens marktpartijen zorgt een vorm van gebundelde / integrale dienstverlening het CBR en haar ketenpartners beter in staat om te sturen op kosten, kwaliteit, uniformiteit en toegevoegde waarde voor het primair proces. Als tip wordt meegegeven dat de transitie naar integrale dienstverlening zorgvuldig dient te worden doorlopen en betreft niet alleen een implementatie-, maar ook een transformatieproces.

3. In het geval wij niet alleen voornemens zijn diensten en de operationele aansturing van de diensten te beleggen bij opdrachtnemer, maar ook rollen. Welke (sleutel)rollen zijn voor jullie als marktpartij essentieel om jullie dienstverlening succesvoller te maken voor het CBR?

Marktpartijen adviseren om de volgende rollen te beleggen bij opdrachtnemer om de dienstverlening nog succesvoller te maken voor het CBR:

- Een coördinerende rol per locatie om de taken van de verschillende dienstverlener maximaal op elkaar af te stemmen;
- Een verbindende en signalerende rol voor specifieke leveranciers en medewerkers.
- Een service management rol, waarbij een vast contactpersoon en sparringpartner wordt aangesteld welke contact heeft met het CBR;
- Een contractmanagement rol die bestaat uit het vertalen van de klantvraag naar dienstverleningsconcepten en inkoop bij derden.
- De rol van performance manager;
- Een finance/control rol voor analyses en rapportages met relevante managementinformatie.

- Een service control rol voor het monitoren en bijsturen van operationele dienstverleningsafspraken;
- Een locatiemanagement rol voor het plannen en organiseren van dienstverlening en ontwikkeling op locatie- overstijgende thema's;
- Regierollen op het gebied van continu ontwikkelen, borgen van veiligheid, compliance, KWIS beheer en management rollen;
- De rol van klantmanager.

De rollen kunnen verdeeld worden op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Geadviseerd wordt om ook het CBR zelf een (strategische) rol te laten spelen. Het inrichten van de governance en rollen vraagt om een samenspel van ketenpartners en stakeholders. Door alle marktpartijen wordt aangegeven dat dit maatwerk is.

4. CBR is geografisch landelijk verspreid (van Den Helder tot Limburg). Heeft marktpartij ideeën bij het inregelen van facilitaire diensten gekeken naar de geografische spreiding van het CBR?

De meeste marktpartijen geven aan een landelijke dekking te kunnen bieden. Het werken met vaste aanspreekpunten, goede aanwezigheid in de regio's/regionaal netwerk en het vastleggen van de gewenste dienstverlening is hierbij van belang. Eventueel kunnen lokale leveranciers betrokken worden om bij te dragen aan bijvoorbeeld een duurzaamheidsdoelstelling van het CBR. De ideeën ten aanzien van het inregelen van facilitaire diensten gaan vooral uit naar de functie en aard van de diverse locaties. Voorgesteld wordt om diversiteit aan serviceconcepten per gebouwfunctie toe te passen.

5. Welke ruimte voor eigen invulling wil de markt krijgen? Wat heeft Opdrachtnemer nodig om het verlengstuk te kunnen zijn van Opdrachtgever?

De ruimte voor eigen invulling is met name gericht op de uitvoering van de dienstverlening. Heldere afspraken, de ruimte om te kunnen ondernemen binnen de overeengekomen kaders en het kunnen toepassen van het eigen regiemodel is belangrijk. Oftewel eigen invulling om de dienstverlening het beste te kunnen inrichten door te sturen op output en outcome. Om verlengstuk te kunnen zijn van het CBR dienen marktpartijen betrokken te worden en te zijn bij de ambities, de doelstelling en het wel en wee van het CBR. Binnen de contractuele invulling van leverancier is er ook de wens om zelf leverancier te contracteren voor de dienstverlening binnen de scope.

6. In hoeverre kan marktpartij flexibel zijn in het leveren van dienstverlening? Waar houdt flexibiliteit op? Hierbij denken wij zelf zowel aan op- en afschalen locaties als de facilitaire dienstverlening zelf.

De marktpartijen kunnen flexibel zijn in het leveren van de dienstverlening. Flexibiliteit kan worden gerealiseerd door ketenintegratie, taakintegratie en coalitievorming. De mate waarin flexibiliteit geleverd kan worden, is onder andere afhankelijk van het zorgvuldig en respectvol omgaan met het personeel, maar ook van contractuele verplichtingen en doorlooptijden. Eventuele negatieve consequenties voor mensen en de organisaties moeten redelijk over partijen worden verdeeld. Door de dienstverlening in te richten met een grote flexibele schil kan tijdig geanticipeerd worden op veranderende omstandigheden. Hierbij is het wenselijk om inzicht te hebben in bijvoorbeeld de bezettingsgraad, zodat hier tijdig op ingespeeld kan worden. Eén marktpartij denkt ook aan flexibiliteit van de conceptuele invulling van de dienstverlening.

7. Hoe kan én moet CBR naar de toekomst kijken als het gaat om 'hybride werken' in relatie tot de facilitaire dienstverlening?

Meerdere marktpartijen geven aan dat 'hybride werken' het nieuwe normaal zal worden. Medewerkers zullen minder vaak op kantoor aanwezig zijn. Voor de facilitaire dienstverlening betekent dit rekening houden met een andere bezetting, flexibiliteit in het aanbod en steeds meer naar een gepersonaliseerde aanpak toewerken. De facilitaire dienstverlening moet hybride werken optimaal faciliteren. Daarom moet er samen met leveranciers goed nagedacht worden over de locaties en gekeken worden naar de mogelijkheden: waar zijn mogelijk minder medewerkers te verwachten? Wat is de behoefte? En welk aanbod past daarbij? Op basis hiervan zal het CBR haar beleid moeten aanpassen. Qua thema's ligt de focus op ontmoeting, beleving en gastvrijheid.

8. Heeft de markt ervaring met performance based inkopen? Welke ervaringen kunnen jullie hiervan delen?

De markt is bekend met performance based inkopen wat op verschillende manier wordt gezien. Termen als Best Value Procurement en Prestatie inkoop worden genoemd. Resultaatgericht werken zorgt voor meer, uitdaging, verantwoordelijkheid en werkplezier bij werknemers. Dit leidt tot betere dienstverlening. Als voordeel wordt genoemd dat inschrijver de vrijheid krijgt om haar expertise aan te tonen. Als nadeel wordt genoemd dat als partijen weinig tot geen ervaring hebben hiermee, het lastig is om je expertise goed te verwoorden. Ook wordt genoemd door een marktpartij dat het (be)sturen van resultaatgerichte contracten een kunst is en vraagt dan ook om goed contractmanagement en het benutten van de kennis en kunde van de ketenpartners. Governance en cultural fit van demand en supply zijn hierbij cruciaal.

9. Wat zijn elementen als het gaat om de beslissing wel/niet inschrijven?

Als het gaat om de beslissing wel/niet inschrijven dan zijn de scope, voorwaarden en match van belang. Of er een match is, hangt niet alleen af van een solution fit, maar ook van een company en cultural fit. Van wezenlijk belang zijn de wettelijke kaders, kwaliteitsstandaarden en financiële haalbaarheid. Ook wordt gekeken naar de intenties van de aanbestedende partij en potentiële toegevoegde waarde van de samenwerking. Het primaire proces en de betekenis daarvan voor de maatschappij worden afgewogen in het besluit wel of niet in te schrijven. Wanneer de beoordeling prijs gedreven is, de informatie onvolledig, juridische risico's aanwezig zijn en regie niet wordt meegenomen in de scope kan dit bijvoorbeeld een reden zijn om niet in te schrijven.

10. Welke ontwikkelingen spelen er in de markt die voor CBR interessant kunnen zijn?

De meeste genoemde ontwikkelingen zijn ontwikkelingen op het gebied van data gedreven dienstverlening, digitalisering, (sociale en technische) duurzaamheid en werkplekveerkracht. Ook wordt genoemd dat alle ontwikkelingen die bijdragen aan efficiëntere en effectieve facilitaire dienstverlening interessant kunnen zijn voor CBR.

11. Welk facilitair model adviseert marktpartij aan CBR gegeven de genoemde doelstellingen en uitdagingen?

De geadviseerde modellen lopen uiteen. Er wordt geadviseerd om bij uitbesteding te kiezen voor een multi-service invulling van de facilitaire dienstverlening. Hierbij worden een aantal of alle facilitaire diensten gebundeld in één contract met een gering aantal of zelfs één facilitaire partner, met als gevolg minder aanspreekpunten maar behoud van specialistische dienstverleners. Ook wordt geadviseerd om te kiezen voor een single service outsourcing model, waarin alle ketenpartners hun werkzaamheden op elkaar afstemmen middels een facilitaire verbinder. Daarnaast wordt een IFM model geadviseerd voor contracten die eind 2021 aflopen. Voor contracten voor onbepaalde tijd wordt een Managing Agent geadviseerd.

12. Welke andere zaken wilt u het CBR meegeven in relatie tot het doel van deze marktconsultatie – het vormen van een visie en voorbereiden op een facilitaire aanbesteding?

Marktpartijen adviseren het CBR een keuze te maken die goed past bij wat het CBR wil. Maar ook te bedenken welke stappen binnen het CBR zelf nodig zijn om de beoogde doelstellingen te maximaliseren en versnellen. Het is belangrijk dat het CBR de regie uit handen durft te geven. Aangeraden wordt om op grond van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag het prijsaspect niet meer dan 40% mee te laten wegen in een aanbesteding. Daarnaast wordt genoemd dat het van belang is om zorgvuldig te communiceren en alle betrokkenen zorgvuldig te behandelen. Openheid ten aanzien van het verbeterpotentieel dat het CBR ziet is van belang. Net zoals een duidelijke omschrijving van de cultuur van het CBR, haar (organisatie)ambities, het geven van de juiste informatie, zoals medewerkers overzichten, huisvestingsmutaties en eventuele andere afhankelijkheden.

Deel 2 - Verdiepender gesprekken marktconsultatie

Naar aanleiding van de digitale visievormende marktconsultatie heeft het CBR een verdiepend gesprek gevoerd met drie marktpartijen. In dit verdiepende gesprek is gesproken over de 'waarom' van de genoemde antwoorden. De focus tijdens het verdiepende gesprek was de vraag: 'welk facilitair model adviseert marktpartij aan CBR gegeven de genoemde doelstellingen en uitdagingen? Onderstaand volgt een samenvatting van de verdiepende gesprekken.

Huidige situatie CBR

Het CBR heeft 60 locaties. Deze 60 locaties variëren qua grootte en gebruikers. De FM organisatie is zoekende naar het juiste verwachtingsmanagement om de juiste vertaal- en verdiepingsslag naar de eindgebruikers te maken. Zodat voor alle gebruikers van het CBR duidelijk is hoe FM acteert. Op dit moment krijgt de FM organisatie terug dat er communicatief nog te verbeteren valt.

De wens is om per locatie met een locatieverantwoordelijk te werken. Op dit moment (juni 2021) heeft niet elke locatie een locatieverantwoordelijke. Een examenmanager is verantwoordelijk voor in totaal drie á vier locaties.

De FM organisatie ziet de geografische spreiding in relatie tot het logistieke proces als uitdaging. Op dit moment worden de vier grote A locaties gebruikt als uitgiftepunt voor de kleinere locaties (B,C of D). In dit logistieke proces heeft de facilitair beheerder op dit moment de rol om spullen van A naar B te vervoeren. Dit is wat de FM organisatie in de toekomst niet meer wilt.

Voor elke locatie wil het CBR maatwerk kunnen bieden. Zo heeft CBR voor schoonmaak nu regulier en plus dienstverlening. Deze mogelijkheden wil het CBR behouden.

Als het gaat om veiligheid is dat essentieel voor het CBR. Veiligheid staat altijd voorop, maar CBR wil er niet uitzien als een ford nox, maar moet wel een bepaalde veiligheid uitstralen.

Als mogelijke uitdagingen in de toekomst zijn genoemd:

- Reducering van locaties;
- Meer digitaal;
- Duurzaamheid vinden we vanuit FM belangrijk, maar is nog niet beleidsmatig vastgelegd binnen het CBR.
- De toekomst van de rijschoolwereld an sich gaat mogelijk een professionaliseringsverslag door. Voor meer informatie zie online het commissierapport Roemer.

Samenvatting verdiepende gesprekken

CBR als opdrachtgever is een publieke instelling. De marktpartijen hebben allen nog niet heel veel publieke organisaties als klant in een integrated FM-model.

Scope van locaties

Binnen de marktpartijen heerst er verdeeldheid over de complexiteit van de geografische spreiding van het CBR. Marktpartijen geven aan dat het lastig is om een beeld te vormen bij complexiteit van de geografische spreiding die het CBR ervaart. Aangegeven wordt dat de complexiteit niet zit in van A-locatie naar C-locatie, maar juist van een C-locatie naar een A-locatie. Echter, zien alle marktpartijen dit niet als een probleem. Alle marktpartijen zijn zo georganiseerd dat deze geografische spreiding geen probleem is.

Marktpartijen geven aan dat het nodig is om van te voren transparant te zijn over de services op locaties. Zodoende er een goede inschatting gemaakt kan worden. Daarnaast wordt aangegeven dat een hotelmatige aanpak goed zou kunnen passen bij het CBR. In de hotelmatige aanpak wordt geadviseerd om een segmentenstrategie te maken. Zodoende er onderverdeling is op locatieniveau.

Rollen

Gekeken naar rollen wordt door marktpartijen aangegeven dat variaties mogelijk zijn, maar als zij het zelf voor het zeggen hebben worden diverse rollen genoemd als sleutelrollen. Het niveau van de sleutelrollen varieert van operationeel tot strategisch. Op operationeel niveau wordt

receptiedienstverlening, servicesdek en technisch ondersteuning genoemd. Deze rollen worden genoemd door de interactie met de gebruikers. Op tactisch niveau worden rollen genoemd als performance management, accountmanagement, leveranciersmanagement, coördinatorrollen. Daarnaast wordt aangegeven dat het wenselijk is om kwaliteitsaansturing te kunnen hebben.

Scope van diensten

Om de scope van diensten integraal in te vullen kun je kiezen uit verschillende variaties en vormen. De mogelijkheid voor integratie wordt mede bepaalt door het volume. Om een integraal model te kunnen naleven is volume essentieel. De invulling van een integraal model is maatwerk. Hoe het model ingevuld wordt is verschillend. De ene marktpartij is self delivered en kan dienstverlening met eigen mensen invullen. De andere marktpartij is subcontracted en vult de dienstverlening in met contractpartners. Alle partijen hebben preferred suppliers. In sommige gevallen geven marktpartijen aan niet gebonden te zijn aan deze preferred suppliers, maar juist te kijken naar welke partijen zitten bijvoorbeeld in welke regio en/of passen bij het CBR als opdrachtgever.