

## Aanbesteding van beveiligingsdiensten:

# Mag het een onsje meer zijn?

Het succesvol aanbesteden van een beveiligingscontract om bezoekers gastvrij te ontvangen én om medewerkers, panden, informatie en goederen te beschermen is geen eenvoudige opgave. Een overzicht van de belangrijkste zaken. [FRANS VISSER EN WIL VAN DE VEN \\*](#)

**T**ijdens gesprekken met facilitaire opdrachtgevers vernemen wij regelmatig dat zij een hogere kwaliteit verwachten van de door hen ingehuurde beveiligingsorganisatie. Als je hierover doorvraagt, bedoelen zij dat niet het 'gevoel' heerst dat bijvoorbeeld de betreffende beveiligingsorganisatie haar beste mensen heeft afgevaardigd en echt haar best doet om zowel zeer klantvriendelijk te handelen bij het ontvangen van de bezoekers van de opdrachtgever als onder andere het vastgelegde toegangsbeleid strikt na te leven. Aan de andere kant is een veelgehoord geluid binnen de wereld van de particuliere beveiligingsorganisaties dat op-

zou de oorzaak daarvoor in de eerste plaats kunnen liggen in de marketingcommunicatie bij de aanbieders. Deze laatste dringen kennelijk onvoldoende door tot de specifieke vraag van de inkoopende partijen en vervallen in het leveren van standaardoplossingen. Of zij zijn gedurende een lopend contract onvoldoende in staat gebleken om beveiligingsdiensten te leveren die werkelijk toegevoegde waarde bieden.

De volgende ontwikkelingen spelen hier een belangrijke rol:

- » De beveiligingsmarkt is van oudsher een conservatieve markt. In zijn algemeenheid profileren particuliere

ook een belangrijke rol gekregen bij de verdere ondersteuning en bescherming van haar opdrachtgevers, bijvoorbeeld door deelname in het alerteringssysteem terrorismebestrijding. Ook wordt zij steeds meer ingezet bij 'events' binnen en buiten de panden van de opdrachtgevers et cetera. Dit betekent dat de beveiligingsorganisatie zich steeds meer moet ontwikkelen tot een volwassen facilitaire sparringpartner die het product 'beveiliging' op operational excellence-niveau kan uitvoeren.

- » Voor (met name grotere) opdrachtgevers is de spoeling in de beveiligingsmarkt erg dun. Feitelijk wordt de markt beheerst door drie topspelers in de branche. Bij iedere aanbesteding komen deze partijen vaak als de meest veilige uit de bus als het gaat om bedrijfscontinuïteit.

## Misschien moeten we wel af van het principe uurtje/factuurkje

drachtgevers kennelijk alleen nog maar beveiligingsdiensten inkopen tegen het laagste tarief.

Hoe deze tegenstelling is ontstaan en wat valkuilen zijn waardoor partijen in een dergelijke vervelende situatie terecht kunnen komen én hoe hier ook weer uit te komen, wordt in dit artikel uitgebreid behandeld.

### Ontwikkelingen

Als opdrachtgevers werkelijk uitsluitend voor de laagste prijs zouden inkopen,

beveiligingsorganisaties zich als 'proceduretijgers', maar zaken als flexibiliteit, klantgerichtheid, extra dingen doen en initiatieven nemen zijn van oorsprong niet hun kernkwaliteiten.

- » De rol en taken van een beveiligingsorganisatie zijn de laatste jaren sterk veranderd. Als integraal onderdeel van een modern facilitair bedrijf heeft zij te maken met actuele ontwikkelingen zoals regieorganisaties, Het Nieuwe Werken en MVO. Daarnaast heeft de beveiligingsorganisatie

Hier ontstaat een marketingcommunicatieprobleem. Hoe onderscheidt een facilitair aanbieder zich nog als opdrachtgevers jouw diensten niet kunnen onderscheiden van die van de concurrent? Op basis van welke criteria moet de opdrachtgever dan nog een keuze maken? De prijs is in dat geval het meest objectieve criterium: dezelfde kwaliteit voor een lagere prijs. Overigens is een particuliere beveiligingsorganisatie niet 'verplicht' aan dit spel mee te doen! Ze moet dan wel in staat zijn om in kwaliteit af te wij-

ken van het geëigende pad en vooral opvallen, bijvoorbeeld aan de hand van innovatieve concepten. Anders gezegd: meer kwaliteit leveren en dat over het voetlicht brengen richting de inkoopende partijen. Niet alleen tijdens aanbestedingen, maar ook in de dagelijkse samenwerking gedurende de looptijd van een contract.

### Kosten of kwaliteit?

#### Kostenoptie

Menig facilitair bedrijf kiest bij een nieuwe aanbesteding van beveiligingsdiensten voor lage(re) contractkosten om te kunnen voldoen aan de interne druk om kosten te besparen (of deze keuze geheel vrijwillig is of (mede) geïnitieerd door inkoop, laten wij hier in het midden).

Op zich is dat een geheel legitieme reden. Maar ook bij het verwerven van beveiligingsdiensten gaat het gezegde 'goedkoop is duurkoop' vaak op. Een teruggang in uitgaven leidt vaak tot een teruggang in kwaliteit van de dienstverlening. Die kwaliteitsteruggang is niet vanaf de eerste dag zichtbaar, maar sluipt er langzaam in. Denk bijvoorbeeld aan de managementcapaciteit die nodig is voor het afhandelen

### Kwaliteitseisen

Enkele voorbeelden:

- » **cultuur:** wat is de cultuur van de opdrachtgever, wat zijn de eisen aan de beveiligingsorganisatie om in deze cultuur te 'gedijen'?
- » **gewenst niveau:** functieprofielen, afgeronde opleidingen (beveiliging) en vaardigheden van het in te zetten personeel inclusief educatieprogramma voor de komende jaren
- » **presentatie beveiligers:** kleding, houding, fitheid, persoonlijke verzorging
- » **organisatie:** onder andere reservercapaciteit, inzet van derden, vervanging, personeelsverloop
- » **communicatiematrix:** overlegvormen op strategisch/tactisch/operationeel niveau
- » **gewenste specialisaties:** ervaring met crowdmanagement voor grote events, eerstelijns hulp bij storingen aan lift/machines et cetera



*Een opdrachtgever die kiest voor minder kosten, zal (meestal) ook minder kwaliteit krijgen.*

van de klachten, het voeren van vervelende voortgangsgesprekken en het vroegtijdig ontbinden van een lopend contract met alle juridische gevolgen. De laagste prijs heeft dus wel degelijk neveneffecten.

#### Tip

Een opdrachtgever die kiest voor minder kosten zal (meestal) ook minder kwaliteit krijgen. Communiceer dit gegeven periodiek binnen de eigen organisatie en geef uitleg over de achtergronden van de keuze. Dit vergroot de kans op meer begrip van de interne organisatie!

#### Kwaliteitsoptie

Een opdrachtgever kan ook kiezen voor kwaliteit. Hij ziet beveiliging als een serieus vakgebied en het programma van eisen bevat duidelijke kwaliteitseisen aanzien van de beveiligingsorganisatie. Het kan niet anders dan dat beveiligingsbedrijven hun tariefstelling hierop baseren.

In het segment van de grotere opdrachtgevers wisselt de 'top drie' bij het verkrijgen van grote opdrachten regelmatig 'stuivertje'. Ook dit verschijnsel is niet in het belang van de aanbestedende opdrachtgevers. Feitelijk houdt je daarmee dezelfde kwaliteit in stand en worden deze bedrijven slechts tot onderlinge concurrentie gedreven. Aanvankelijk wordt met de nieuwe partij een frisse nieuwe start gemaakt en al vrij snel wordt duidelijk dat er weer

'van hetzelfde' is ingekocht.

In deze markt van vraag en aanbod ontstaat wel ruimte voor de kwalitatieve mkb-beveiligingsbedrijven. Deze bedrijven moeten dan wel afrekenen met het 'Calimero-imagó'. In de komende periode zullen deze bedrijven de krachten moeten bundelen en creatief moeten zijn in het sluiten van samenwerkingsverbanden, die ook aan de grotere (A1 in jargon) klanten het gebruiksgemak geven zoals dat van de top drie. Bijvoorbeeld door regionale spreiding en bundeling van management en operatie in een passende rechtsvorm. Denk bijvoorbeeld aan de oprichting van de Nederlandse Security Alliantie, waarbij zich zo'n vijftien kleinere PBO's hebben aangesloten.

#### Tip

Wees duidelijk en specifiek in de omschrijving van de kwaliteitseisen. Hoe beter dit gebeurt, des te duidelijker wordt het welke kandidaten hier echt aan kunnen voldoen en tot welke tariefstelling dit leidt. In de verdere gesprekken en onderhandelingen moeten beide partijen het dan wel eens worden over de kwaliteit en de kosten en moet de opdrachtgever dit natuurlijk ook kunnen verantwoorden binnen de eigen organisatie.

### Aanbesteden: goed begin is het halve werk!

#### Erst de verbeterdoelen vaststellen

De meeste aanbestedingsprojectteams bij opdrachtgevers zijn opgebouwd uit »

vakspecialisten en adviseurs. Vaak is dat de security manager, aangevuld met specialisten op de terreinen van inkoop, financiën en contractmanagement. Eventueel wordt hieraan nog een externe marktspecialist toegevoegd.

Bij een dergelijke samenstelling is het nagenoeg onmogelijk dat slechts één van de projectteamleden van bepalende invloed is op de einduitkomst van de aanbesteding. Begin altijd met de belangrijkste vraag: willen we eigenlijk wel aanbesteden? En belangrijker nog: waarom willen of moeten we aanbesteden? Daar kunnen allerlei oorzaken aan ten grondslag liggen. Bijvoorbeeld omdat het inkoopbeleid dat voorschrijft, maar evengoed kan het toeleverende beveiligingsbedrijf niet meer voldoen aan de specifieke behoeften van de opdrachtgever op dat moment en is er een opeenstapeling van klachten ontstaan.

Daarna is het van belang om de organisatiecontext waarin wordt aanbesteed in beeld te brengen. Wat is bijvoorbeeld het dreigings- en risicoprofiel van het bedrijf, is er een beveiligingsbeleid dat volgens normenkaders moet worden geoperationaliseerd? Welke ervaringen hebben de verschillende (interne) klanten met de actuele contractpartij en ga zo maar door.

Uiteindelijk wordt op basis van deze gegevens een sterkte-zwakteanalyse uitgevoerd en worden de inkoopdoelen vastgesteld. Stel dat in de komende contractperiode meer moet worden ingespeeld op 'gastvrijheid' in plaats van 'puur bewaken', dan zal dat later in de beoordeling van de aanbiedingen ook zwaar moeten wegen. De leverancier zal dan moeten aantonen hoe die gastvrije beveiliging wordt getraind en hoe men deze gastvrijheid operationaliseert. Datzelfde geldt voor het tarief, als de aanbestedende partij het beeld heeft dat aan de zittende contractor te hoge tarieven worden betaald.

Veel inzicht in de beveiligingsmarkt kan worden verkregen door de markt te consulteren aan zowel aanbieder- als afnemerszijde.

Het is absoluut aan te bevelen om daaraan een marktanalyse toe te voegen; dat leidt samen met de consultatie tot een

afgewogen beeld van de toestand, waarin moet worden aanbesteed.

#### *Aanbestedingstraject*

Tegelijkertijd moet een helder projectplan worden opgesteld, waarover tussentijds aan de stuurgroep wordt gerapporteerd. Dat plan bevat de aanbestedingsstrategie, compleet met de te realiseren mijlpalen. Na een akkoord van de stuurgroep start de projectgroep met het aanbestedingstraject. In het projectplan moet aandacht uitgaan naar een heldere en duidelijke communicatie naar de aanbiedende partijen. Het is zaak ervoor te zorgen dat alle aanbieders steeds over dezelfde informatie beschikken, dat de spelregels consequent worden gevolgd en dat de beoordelingscriteria duidelijk zijn uit te leggen.

Het projectteam moet zich continu realiseren dat als zaken misgaan, het wordt aangesproken op onzorgvuldigheid. Vaak gaat dat gepaard met de no-

## **Laat de specialist zijn werk doen en laat hem komen met het best passende voorstel**

dige problemen, het kostenaspect nog maar daargelaten. Het is daarom aan te bevelen om ook al is dat niet nodig, te kiezen voor een aanbesteding met als voorbeeld het model van de Europese aanbesteding.

Kanttekening hierbij is dat bedrijven die niet Europees hoeven aan te besteden, hiervan op punten kunnen afwijken. Bijvoorbeeld door het organiseren van een bezoek aan een regiokantoor van de potentiële leverancier. Beveiligen is en blijft mensenwerk. Alle mooie aanbiedingen ten spijt, bij een dergelijk bezoek kan de aanbestedende partij een goed beeld krijgen van de dagelijkse praktijk. Als aanbestedende partij moet je uitgaan van het principe van 'gebruiksgemak'. De toeleverende beveiligingsbedrijven zijn specialist; beveiligen is voor hen 'core business'. Bij de aanbesteding moet aan hen zoveel mogelijk informatie over het bedrijf en de bedrijfsvoering worden gegeven.



*Wees duidelijk en specifiek in de omschrijving van de kwaliteitseisen. Bijvoorbeeld: hoe ziet de communicatiematrix eruit op strategisch/tactisch/operationeel niveau?*

#### *Tip*

Valkuil voor opdrachtgevers is dat zij vaak een dichtgetimmerd programma van eisen opstellen. Daarmee wordt iedere vorm van creativiteit bij de aanbieders in de kiem gesmoord. Een opdrachtgever kan er beter voor kiezen om 'veiligheidszorg' te kopen. Wie die weg inslaat, moet wel goed definiëren wat hij daaronder verstaat, wat die vei-

ligheidszorg moet inhouden en hoe hij daarover 'in control' wenst te zijn. Misschien moet de opdrachtgever zelfs de urenopgave achterwege laten. Op deze manier kan worden voorkomen dat weer 'hetzelfde' wordt ingekocht. Laat de specialist zijn werk doen en laat hem komen met het best passende voorstel.

Misschien moeten we wel af van het principe 'uurtje/factuurtje'; hier zijn al voorbeelden van bekend! Een groot misverstand hierbij is dat je dan als opdrachtgever alles uit handen geeft. Integendeel, als opdrachtgever kun je ook bij dit model 'in control' zijn en als het ware in de cockpit zitten! «

*\* Frans Visser en Wil van de Ven zijn werkzaam bij Visser & Van de Ven security consultants, een samenwerkingspartner van VFM Facility Experts, Utrecht.*