

# Contractmanagement loont!

De manier om kwaliteit en kosten te borgen

**Binnen facility management is de aandacht voor inkoop sterk toegenomen. Vooral de laatste jaren lijkt kostenreductie een doel op zich te worden. Organisaties besteden steeds meer tijd en aandacht aan het inkoopproces, al dan niet ingegeven door de Europese of interne regelgeving.**

► John Dommerholt, Wim van der Meer

In de praktijk blijkt echter dat deze inspanning aanzienlijk afneemt na de gunning. Het resultaat is dat de kosten zich in korte tijd weer bevin- den op het niveau van voor de ten- der of dat de gecontracteerde kwa- liteit niet wordt geleverd. De laatste jaren heeft opdrachtgevend Nederland een duidelijke koers geko- zen als het gaat om het uitbesteden van dienstverlening en contractvormen. Resultaatgerichte contracten die een duidelijke relatie leggen tussen kosten en kwaliteit (zoals prestatiecontracten, combinaties van aanneemsommen en rendementscontracten) zijn meer regel dan uitzondering. De kans op borging van het tenderresultaat neemt fors toe door contractmanagement toe te pas- sen. Met contractmanagement wordt beoogd de performance van dienstver- leners transparant te maken en te toet- sen aan de gecontracteerde uitgangs- punten. Dit maakt het mogelijk om de dienstverlening objectief te beoordelen en waar nodig gericht bij te sturen. Door een afgewogen invulling van con- tractmanagement wordt helder inzicht verkregen in de geleverde kwaliteit, de financiële resultaten en de tevredenheid van klanten en gebruikers. De samen- vattende managementinformatie kan als input dienen voor bijvoorbeeld ben- chmarking of een andersoortige ver-

gelijking met andere organisaties. Dit stelt de facility manager in staat snel- ler afwijkingen te signaleren of het huidige niveau van dienstverlening te legitimeren. Verder kan de informa- tie dienen als basis om bijvoorbeeld de Service Level Agreement (SLA) bij te stel- len. Het maakt daarbij geen verschil of wordt gewerkt op basis van de Balanced Scorecard, het INK-model, EFQM of een andere systematiek. De resulta- ten of de output kunnen in ieder wil- lekeurig systeem worden geïntegreerd.

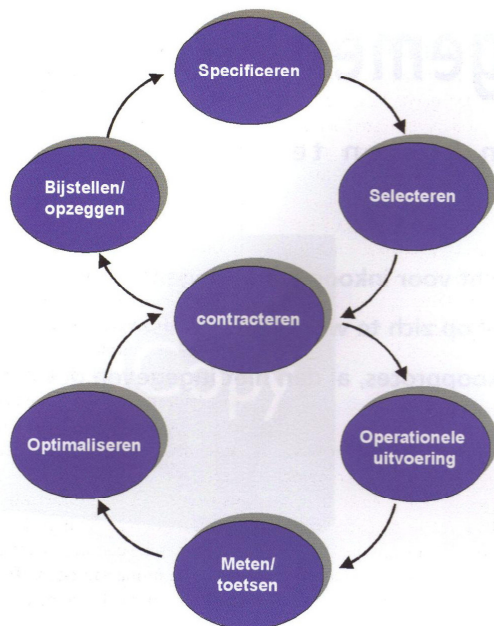
## Eigen beheer

Contractmanagement is een voorwaar- de om 'gerealiseerde' inkoopbesparin- gen daadwerkelijk te realiseren. Maar ook in de eigenbeheersituaties heeft het toepassen van contractmanage- ment voordelen en kan het zelfs leiden tot aanzienlijke kostenbesparingen. Niet zelden worden wij bij doorlichtin- gen van facilitaire organisaties of dien-

sten geconfronteerd met het grotendeels ontbreken van inzicht in de kwalita- tieve en financiële aspecten van dienst- verlening. Afwegingen en beleidsma- tige keuzes worden in dit soort situaties gemaakt op gevoel, daarbij niet gehin- derd door feitelijke onderbouwing. Het aangaan van SLA's met klan- ten en het vervolgens intern contrac- teren of vastleggen van de afspraken is ook in de eigenbeheersituatie een belangrijke voorwaarde voor adequaat beheer van de facilitaire organisatie. Het helder omschrijven van de uit- gangspunten biedt de facilitaire orga- nisatie de handvatten om de gele- verde prestatie te beoordelen. Een vergelijking met soortgelijke organi- saties plaatst de resultaten in perspectief en geeft inzicht in de marktconformiteit. De informatie is een waardevol instru- ment bij verantwoording richting opdrachtgever (stakeholder, directie of management) en klanten en biedt onder-

## Bij aanbesteding

Bij aanbesteding van facilitaire diensten worden regelmatig besparingen gerealiseerd van 20 tot 30% bij een gelijkblijvend servicelevel. Een contractvolume van € 1.000.000 leidt dan al snel tot een besparing van minimaal € 200.000. Beter een klein deel van de besparing investeren in adequaat en professioneel contractbeheer dan niets doen en na drie jaar moeten constateren dat de kosten weer terug zijn op het oude niveau en dat opnieuw een 'dure' aanbesteding moet plaatsvinden.



Figuur 1. Het cyclisch inkoopprocesmodel facilitaire diensten ©  
Bron: Hospitality Consultants

bouwde argumenten om dienstverlening bij te stellen of te continueren.

### Geïntegreerde processen

De basis van contractmanagement wordt, zoals genoemd, gevormd door het vaststellen van heldere uitgangspunten die zijn vastgelegd in de eerste fase van het inkoopproces. In figuur 1 is dit schematisch weergegeven. Het model bestaat uit een initiële fase (het inkoopproces) en een continufase (contractuitvoering).

De kracht van het model is gelegen in de ruimte die wordt geboden voor de zo noodzakelijke dynamiek in de steeds sneller veranderende facilitaire omgeving. De basis is gelegen in het vastleggen van heldere uitgangspunten in een programma van eisen (technische en functionele specificaties) en beoordeling daarvan in de situatie van uitvoering. Het model maakt bovendien duidelijk dat inkooptrajecten en contractuitvoering niet als geïsoleerde trajecten kunnen en mogen worden beschouwd, maar als een cyclisch proces. Hoewel inkoop en contractmanagement

## Met Teleprofs Facilities is uw bereikbaarheid in professionele handen

Teleprofs Facilities, specialist in de markt, kan uw bereikbaarheid volledig overnemen. Dit betekent dat we het management en het personele beheer van uw telefoon-/receptiepost, facilitaire meldpunt, gastvrouwdienst of customer contact center op onze schouders nemen. In uw eigen pand, met de eigen telefooncentrale en eigen medewerkers of desgewenst onze Professionals.

De telefoon wordt snel en correct opgenomen en uw bezoekers worden gastvrij ontvangen. Medewerkers worden continu gecoacht, begeleid en getraind. Uiteraard bieden wij garantie op de kwaliteit zodat u kunt rekenen op hoogwaardig contact met uw klanten, prospects en relaties. Van een specialist mag u dat immers verwachten.

#### Interesse?

Bel dan met Teleprofs Facilities  
(020) 426 35 57 voor meer informatie.

**teleprofs**

## NIET TRANSPARANTE MARKTEN

Bedrijven zijn bij voorkeur actief in niet transparante markten. Dit maakt het voor de klant lastig vergelijken, hetgeen de marge van de bedrijven ten goede komt. Onder invloed van bijvoorbeeld internet neemt de transparantie van veel markten sterk toe en zoeken leveranciers naar andere (nieuwe) wegen om de grootst mogelijke marges te behalen. Facilitaire organisaties opereren normaliter niet in de macro-economie, maar ook hier geldt dat transparantie bijna per definitie tot verlaging van kosten leidt. Indien niet duidelijk is hoe facilitaire kosten tot stand komen en of de geleverde kwaliteit voldoet aan de verwachtingen, ontbreekt facility management een belangrijk sturingsmiddel. In voorkomende gevallen kan met aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid worden gesteld dat de kosten voor dienstverlening onevenredig hoog zijn. Als vervolgens ook de kwaliteit te wensen over laat of de klant en opdrachtgever niet of slechts beperkt worden geïnformeerd, leidt dit tot een ongemeen spanningsveld.

volstrekt verschillende disciplines zijn met elk hun specifieke competenties, ligt de toegevoegde waarde juist in het integreren van de processen. Het maakt daarbij geen verschil of inkoop functioneel gezien onder verantwoording van de facility manager valt of onder de verantwoording van een ander organisatieonderdeel.

### Belangen

Contractmanagement is van alle tijden. Slechts in weinig gevallen is een overeenkomst met een leverancier statisch. Toch neemt het belang van contractmanagement toe onder invloed van een toenemende mate van outsourcing. Tot voor kort betrof dit vooral de uitbesteding van enkelvoudige diensten als schoonmaak, catering en beveiliging aan gespecialiseerde aanbieders, maar in toenemende mate wordt ook het volledige management van facilitaire diensten uitbesteed aan zogenaamde maincontractors. Een belangrijk uitgangspunt bij uitbesteding aan een maincontractor is dat niet alleen de dienstverlening wordt overgenomen, maar ook de bijbehorende financiële risico's. Het streven van de leverancier zal daarbij gericht zijn op winstmaximalisatie, maar de opdrachtgever is gebaat bij kostenreductie. Dit onderstreept het belang van het vaststellen van heldere kaders en spelregels voorafgaand aan contractering en hoe om te gaan met veranderingen gedurende de contractperiode. De facilitaire organisatie kan ervoor kiezen om bij de invulling en uitvoering van contractmanagement de hulp van specialisten in te roepen al naar gelang de beschikbare kennis, ervaring en capaciteit van de eigen organisatie.

De facilitaire regieorganisatie doet verhoudingsgewijs een groter beroep op de dienstverlening van advies- en controlebureaus. In haar rol als regisseur richt zij zich vooral op de strategische koers en de beleidsmatige uitwerking daarvan. Uitvoering van dienstverlening, maar ook de toetsing op uitvoering besteedt de regieorganisatie uit aan professionals.

### Instrumenten

Binnen het proces van contractmanagement is een drietal onderdelen te onderscheiden:

1. kwaliteitsmanagement;
2. financieel management;
3. contractonderhoud.

Kwaliteitsmanagement (1) is in eerste instantie niets meer of minder dan het vergelijken van de geleverde met de gecontracteerde kwaliteit. Meer in het bijzonder wordt een onderscheid gemaakt in een proces- en een outputmeting. De procesmeting heeft als basis een checklist met een vastgelegd aantal kwaliteits-eisen op basis van het programma van eisen en vigerende wet- en regelgeving. De outputmeting wordt bij voorkeur uitgevoerd onder klanten en gebruikers. Zo voeren integraal verantwoordelijke facilitaire accountmanagers bij voorkeur periodiek overleg met de klanten. De gebruikers kunnen worden benaderd op basis van een al dan niet digitaal aangeboden tevredenheidsmeting. De resultaten van de organisatie op de verschillende kwaliteitsmetingen worden bij voorkeur vergeleken met een referentiegroep om tot de juiste prioriteitstelling te komen. De invulling van het financieel management (2) is vooral gericht op het (tij-

dig) aanleveren van managementinformatie, het realiseren van een vooraf vastgestelde begroting of besparing, het maximeren van variabele kosten op basis van fluctuaties in de vraag en functionele scheiding van administratieve organisatie. Bijvoorbeeld in meer prestatiegerichte contracten is aan bovenstaande twee elementen vaak een bonus-malussystematiek verbonden om zodoende een prikkel of incentive te koppelen aan de geleverde prestatie. Het contractonderhoud (3) is erop gericht het contract actueel te houden. De verandering van de facilitaire omgeving leidt mogelijk tot bijstelling van de uitgangspunten. Ook kan bijvoorbeeld benchmarking leiden tot bijstelling van de SLA en het bijbehorende kostenniveau. Vastleggen van de hernieuwde afspraken vindt bij voorkeur periodiek plaats en kan geschieden door actualisering van het programma van eisen of het toevoegen van een 'sideletter' aan het contract.

### Conclusie

Resultaatgerichte contracten vormen de basis voor een gezonde relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Daar staat tegenover dat het vastleggen van wederzijdse rechten en verplichtingen ook impliceert dat de resultaten worden gevolgd. Zeker wanneer beloning en/ of sanctionering een onderdeel is van het contract, vraagt dat om een inzichtelijke en betrouwbare systematiek van prestatie-indicatoren, metingen en resultaatvaststelling. Borging van kostenreductie uit een inkooptraject is uitsluitend te realiseren door het proces van uitvoering nauwgezet te volgen en te toetsen aan vastgelegde uitgangspunten. Ook binnen de eigenbeheersituatie lijkt contractmanagement een must. Een afgevoegen en geïntegreerde inrichting van de instrumenten levert waardevolle informatie voor zowel klanten als de opdrachtgevers van facility management. Op basis van de objectief vastgestelde informatie kan bijstelling of legitimatie van de dienstverlening plaatsvinden, gebaseerd op onderbouwde argumenten. ■

► John Dommerholt en Wim van der Meer zijn respectievelijk als adviesgroepmanager en senior-consultant werkzaam bij Hospitality Consultants.