



Meer rendement door goed contractmanagement

Contractmanagement vormt de laatste fase van het inkoopproces. De fundering voor het contractmanagement moet in de eerste fase van het inkoopproces worden gelegd. Door in de specificatiefase vast te stellen hoe de contractafspraken moeten worden getoetst, kunnen onverwachte kostenstijgingen na het afsluiten van het contract worden voorkomen. In dit artikel wordt het belang van vroegtijdige aandacht voor contractmanagement toegelicht.

Jang Mee Bosman

Organisaties richten zich steeds meer op de core business en besteden vaker delen van of de totale facilitaire dienstverlening uit. Door deze ontwikkeling speelt inkoop binnen het vakgebied Facility Management in toenemende mate een belangrijke rol. De facilitaire managers kopen meer diensten in en “produceren” minder zelf. Als gevolg van de toenemende mate van uitbesteding komt meer de nadruk te liggen op de regiefunctie en wil de facilitaire manager vooral sturen op resultaten en niet op de input. Het managen van contracten is daar een logisch gevolg van. Na het tekenen van het contract, begint het managen en beheren van de contractafspraken. Het managen van de facilitaire contracten wordt steeds complexer door de toenemende complexiteit van de toegepaste contractvormen. Het traditionele inputcontract heeft plaats gemaakt voor een outputcontract/resultaatcontract. Om te kunnen bewaken dat de geleverde diensten tijdig en in de gewenste kwaliteit geleverd worden, moeten hierover afspraken gemaakt worden middels kritische prestatie indicatoren (KPI's) en/of service level agreements (SLA's). Het volgende voorbeeld, wat operationeel van karakter, geeft de ontwikkeling van een input- naar een outputcontract weer: Een organisatie wil een integrale prijs voor bijvoorbeeld een kopje koffie. Ze willen geen aparte contracten voor de huur van een koffieautomaat, het uitvoeren van onderhoud en de aanschaf van de ingrediënten. Het

is aan de leverancier om hier invulling aan te geven en daar een prijskaartje aan te hangen. Ook ziet men een verschuiving in de mate van uitbesteding, van single services naar multi services, maincontracting of complexe PPS-constructies. Facilitaire organisaties zien daarom vaker het belang in van adequaat contractmanagement, alhoewel het contractmanagement binnen organisaties nog erg verschillend wordt ingevuld.

In de praktijk worden de begrippen contractbeheer en contractmanagement nog wel eens door elkaar gebruikt. Maar de betekenissen en de activiteiten die daarmee gepaard gaan zijn wel degelijk verschillend. Het belang van contractbeheer wordt in veel organisaties onderkend, maar is nog niet altijd goed geborgd. Het is vaak niet mogelijk om snel een overzicht te krijgen van alle lopende contracten met looptijd, opzegtermijn en termijnbedrag, terwijl voor contractbeheer diverse geautomatiseerde systemen beschikbaar zijn om dit proces te ondersteunen. Goed contractbeheer is noodzakelijk om contracten te kunnen managen. Contractbeheer is daarmee een onderdeel van het contractmanagement.

Managen

Contractmanagement is het managen van de uitmutting van contracten. Aandachtsgebieden die naast contractbeheer onder contractmanagement vallen zijn:

- het bewaken van de prestaties en service-levels;
- borgen van de kwaliteit van de geleverde dienstverlening;
- bewaken en toetsen van de klanttevredenheid in het algemeen;
- (laten) uitvoeren van inspectiemomenten en/of kwaliteitscontroles;
- contacten onderhouden met de leverancier;
- borgen van de wijzigingen bij tussentijdse mutaties.

Het managen van de contractafspraken levert in de praktijk nog wel eens problemen op. Het vaststellen of de leverancier aan zijn contrac-

tuele verplichtingen voldoet, wordt bemoeilijkt door het ontbreken van de juiste tools en de hoeveelheid te meten parameters. De meeste facilitaire dienstverleningscontracten kennen namelijk een hoge mate van gedetailleerdheid en bevatten een diversiteit aan (kwaliteits)eisen. Door het gedetailleerd formuleren van de eisen, probeert de facilitaire organisatie grip te blijven houden op de kwaliteit van de uitbestede diensten. Anderzijds worden hoge kwaliteitseisen vastgelegd welke onvoldoende worden gedefinieerd en daardoor niet te meten zijn. Om in de sfeer van de koffie te blijven, hieronder een voorbeeld van een kwaliteitseis die op het eerste oog eenvoudig te meten lijkt. De koffievoorziening is volledig uitbesteed en de opdrachtgever betaalt één prijs per kopje koffie. De opdrachtgever weet hoe belangrijk koffie is voor zijn klanten en legt in het contract vast dat de machines een uptime moeten hebben van 98 procent. Dit ene zinnetje heeft nogal wat consequenties voor de leverancier en de opdrachtgever. Om de uptime te kunnen vaststellen zullen de twee partijen overeenstemming moeten bereiken over tal van zaken, denk hierbij aan definities en formules.

Als een organisatie meer eisen vastlegt dan ze kan monitoren, of uiteindelijk niets doet met de meetresultaten, is volgens inkoopbegrippen sprake van overspecificatie. Overspecificeren resulteert over het algemeen in hogere kosten. Overspecificatie komt vooral doordat organisaties onvoldoende stilstaan bij de meetmethodieken die nodig zijn om de geformuleerde kwaliteitseisen te toetsen. Wat we niet kunnen meten omdat daar geen capaciteit of kennis voor

is, moet in de specificatiefase al geconstateerd worden. De uitbestedende afdeling kan dan besluiten anders te specificeren of zal eerst een methode moeten ontwikkelen om wel te kunnen meten. Het inkoopproces model, figuur 1, geeft de relatie weer tussen het meten/toetsen, contracteren en specificeren.

In de praktijk blijkt dat veel organisaties over onvoldoende capaciteit beschikken, zowel kwalitatief als kwantitatief, om de afgesproken prestaties te meten en daar consequenties aan te verbinden. Om een contract goed te kunnen managen is het noodzakelijk om gegevens te kunnen vertalen naar stuurinformatie die nodig is om de leverancier op een correcte wijze te sturen. De rol van de facilitaire medewerker verandert van uitvoerder naar regievoerder. Dit vraagt om andere vaardigheden, die niet altijd binnen de organisatie aanwezig zijn. Facilitaire deskundigheid alleen is niet voldoende. De facilitaire medewerker moet ook beschikken over vaardigheden op relationeel gebied, zoals communicatief-, bemiddelings- en relativeringsvermogen. Bovendien beschikt de organisatie niet altijd over de juiste tool om de monitoring eenduidig te kunnen uitvoeren of weet niet hoe de aanwezige systemen op gepaste wijze in te zetten. Dit kan variëren van

een eenvoudige vragenlijst tot een geautomatiseerd systeem. In sommige gevallen worden wel metingen uitgevoerd, maar deze worden vervolgens niet gebruikt.

Een voorbeeld hier van is: in het schoonmaakcontract is vastgelegd dat dagelijks schoonmaakcontroles worden gelopen door de leverancier volgens het VSR-methode. Dagelijks ontvangt de facilitaire

Contractbeheer is het vastleggen, bewaren en up to date houden van contractgegevens ten behoeve van de signalering en het ondernemen van acties.

Contractmanagement is het gedurende de gehele looptijd van het contract optimaal benutten van de geleverde diensten welke vallen onder een contract.

Bron: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen



manager de ingevulde formulieren. De formulieren verdwijnen vervolgens zo in de kast.

Oplossingen

Het is inmiddels duidelijk dat tijdens de specificatiefase al aandacht besteed moeten worden aan het contractmanagement. Vooral in deze fase moet getoetst worden of de organisatie beschikt over voldoende tijd en middelen om de gespecificeerde kwaliteitseisen te monitoren. Met als doel overspecificatie te voorkomen en daarmee kosten te besparen tijdens de contracteringsfase en extra kosten te voorkomen tijdens de nazorgfase. Dit toetsen kan door telkens weer de volgende vragen te stellen tijdens de specificatiefase:

- wat gaan we meten?
- kunnen wij het meten?
- hoe gaan we het meten?
- wie gaat het meten?
- en wat ga ik met de meetgegevens doen?

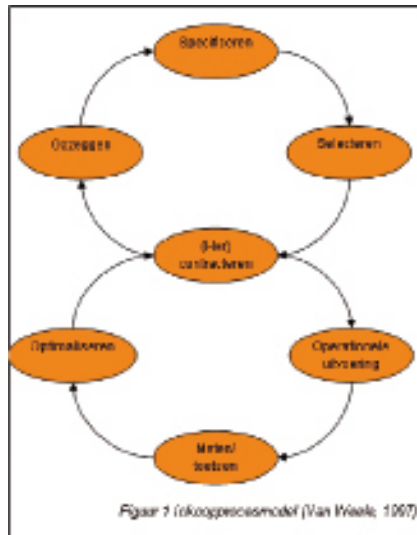
De laatste vraag is belangrijk, want meten is geen doel op zich, maar een middel om tot betere prestaties te komen. De metingen moeten worden geanalyseerd, gerapporteerd en resulteren in vervolgcities.

Gebruik bestaande methodieken:

Maak zoveel mogelijk gebruik van bestaande

Meestal wordt het succes van een contract gemeten op de volgende vier componenten:

- **Kwaliteit**
 - Betrouwbaarheid
 - Responsetijden (beantwoording mail/ telefoontjes)
 - Oplostijden
 - Foutpercentages (klachten?)
 - Efficiency
- **Financieel**
 - Dalende-gelijkblijvende kosten gedurende de overeenkomst
 - Marktconformiteit van de tarieven
 - Total cost of ownership
- **Relatie**
 - Onderlinge communicatie
 - Proactiviteit
 - Juistheid management informatie
- **Strategisch**
 - Doelstellingen uitbesteden behaald (kostenreductie, betere continuïteit, kwaliteitsverbetering)
 - Leverancier innovatief – aantal voorstellen/ ideeën/verbeteracties
 - Bijdrage leverancier aan businessdoelstellingen van de organisatie



Figuur 1. Inkoopproces model

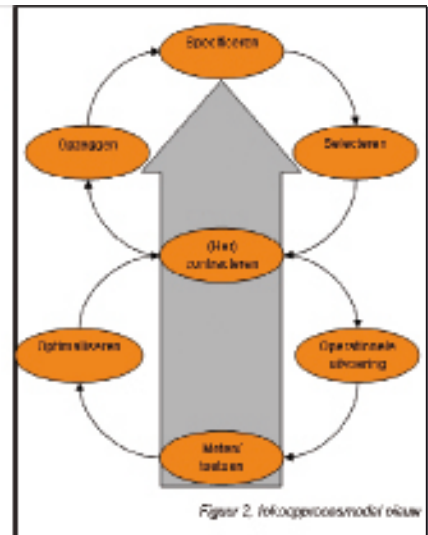
methodieken om de kwaliteit te meten. Denk hierbij aan een klanttevredenheidsonderzoek dat in veel organisaties toch al plaatsvindt. Door enkele vragen toe te voegen kan op een eenvoudige manier inzicht worden verkregen in de kwaliteit van dienstverlening. Betrek de leverancier bij het formuleren van de juiste vragen.

Tegenwoordig maken veel organisaties gebruik van een facility management informatie systeem (FMIS). Hiermee heeft de facilitaire organisatie een tool in handen om een deel van de contractafspraken te kunnen monitoren. Denk hierbij aan het bewaken van doorlooptijden en bezoekfrequenties. De huidige technologie maakt het mogelijk om de leverancier ook eenvoudig toegang te geven tot het systeem op afstand. Belangrijk is om in de specificatiefase al vast te stellen dat de leverancier moet werken met het FMIS van de opdrachtgever. Als dit pas achteraf wordt opgelegd, kan dit leiden tot weerstand en extra kosten.

Ook leveranciers onderkennen de noodzaak van goede tools om de kwaliteit van dienstverlening te toetsen. Vooral maincontractors of aanbidders van multiservices, die werken met onderaannemers, hebben met dezelfde problematiek te maken. Het ligt dus in de rede om gebruik te maken van de tool van de leverancier of samen met de leverancier een tool te ontwikkelen.

Bekijk de (on)mogelijkheden van de eigen organisatie:


Pas de contractvorm aan op wat binnen de eigen organisatie haalbaar is en laat je niet leiden door wat in de mode is. Een inputcontract is vaak makkelijker te controleren dan een prestatiecontract. Kies voor een gefaseerde overgang als



blijkt dat de organisatie nog niet over de juiste kennis en capaciteit beschikt om prestatiecontracten te managen. Een prestatiecontract voor het onderhoud van gebouwen en installaties is bijvoorbeeld complexer om te managen dan een prestatiegericht cateringcontract.

Indien binnen de eigen organisatie niet de kennis en capaciteit aanwezig is om de kwaliteitsmeting zelf te doen, bestaat de mogelijkheid dit uit te besteden aan een externe partij. Door dit vroegtijdig te onderkennen kunnen problemen achteraf worden voorkomen.

Werk zo veel mogelijk samen met de afdeling inkoop. Vooral als de inkoopafdeling het inkoopproces goed bewaakt kan de inkoop helpen om overspecificatie te voorkomen.

Het vroegtijdig formuleren van de relevante en voor de organisatie meetbare resultaten, is het begin van succesvol contractmanagement en leidt tot het maximaal benutten van de geleverde diensten. Oftewel meer rendement door goed contractmanagement. 

Informatiebronnen

Ir. V.S.M. Hijn en mr. D. D van der Meer, *Handboek Facility Management, Contractmanagement*, december 2000

R.E. Lennartz, drs. A. Trompetter en drs. R.A.F. Vreeke, *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen*, Samsom bv 2000

M. van der Lee en A. Rappard, *Leveranciersmanagement met KPI's bij KPN*, FactoMagazine, 2004

Jang Mee Bosman is als interim- en projectmanager werkzaam bij Humanagement.