

# Goede voorbereiding is het halve werk

Voorwaarde voor tevreden klanten en een goed functionerend contract

Mark Bouhuijs

**Het programma van eisen (PvE) is de basis voor een contract. Een goed contract komt tot stand als het PvE vooraf is gegaan door een in- en externe analyse. Contractbeheer kan vervolgens leiden tot een jarenlange tevredenheid van opdrachtgever en opdrachtnemer.**

Enkele oorzaken van een slechte start van een aanbestedingsproces, lang voordat de feitelijke aanbesteding begonnen is, worden elders in deze uitgave genoemd in het verslag van het rondetafelgesprek (pagina 20-25). Leveranciers actief in verschillende vormen van facilitaire dienstverlening, stellen daar vast dat weinig inkopende organisaties een gedegen marktinventarisatie houden. Leveranciers komen knip- en plakwerk tegen van andere aanbestedingsstukken die lang niet altijd passend blijken. Maar ook de vertaling van eisen en wensen van interne klantgroepen en de eindgebruikers schiet vaak tekort. De belangrijkste succesfactoren voor een passend contract dat jarenlang naar tevredenheid functioneert bevinden zich niet in de feitelijke aanbesteding maar in de voorbereiding daarop en een goede vorm van contractmanagement na de afsluiting van de overeenkomst. Hoe kan het beter?

## Interne en externe analyse

Een aanbesteding start idealiter niet met het opstellen van een PvE maar met een interne en externe analyse. Ook als de inkopende dienst zelf over voldoende kennis denkt te beschikken.

De interne analyse richt zich op de eigen organisatie. Hoe heeft de dienstverlening de afgelopen jaren gefunctioneerd en hoe is deze gewaardeerd door de verschillende stakeholders. Wat moet beter, maar ook, wat moet

zeker behouden blijven? Hoe zag het financiële plaatje er bij aanvang van de overeenkomst uit en hoe is dat nu? En als dat significant anders is, wat was de oorzaak daarvan?

Bij de aanbesteding van facilitaire diensten vormen tot slot de klantwaardering en de klantwensen belangrijke input voor het PvE en de aanbesteding. Het intern accountmanagement kan een belangrijke bron van informatie zijn over klantwaardering en klantwensen. Evenals periodiek uit te voeren medewerkerstevredenheidsonderzoek, dat informatie kan bieden over de waardering door klanten en de ontwikkeling daarin. Andere instrumenten om op structurele wijze voeling te houden met de klantwaardering zijn het klantenpanel, een klankbordgroep en inventarisatie en analyse van meldingen in het FMIS.

De externe analyse richt zich op de leveranciersmarkt. Doel daarbij is het in kaart brengen van de kenmerken van de potentiële dienstverleners en de markt waarin zij actief zijn. Welke partijen zijn actief in de markt, hoe ziet hun dienstenpakket eruit, welke overeenkomsten zijn er en waarin verschillen partijen van elkaar? In deze fase kunnen ook referentie- of locatiebezoeken worden uitgevoerd. Niet met de intentie om leveranciers te beoordelen maar om inspiratie en ideeën op te doen en te leren van de ervaringen van vergelijkbare, maar mogelijk ook andersoortige organisaties. Deze informatie is belangrijke input voor het opstel-



len van het PvE en maakt (zeker relevant bij Europees aanbesteden) het tevens mogelijk om passende selectie-eisen te formuleren die voorkomen dat geschikte leveranciers afvallen (of uiteindelijk ongeschikte leveranciers gecontracteerd worden). Leveranciers ervaren een Europese aanbesteding nogal eens als een rigide proces hetgeen begrijpelijk is gedurende het feitelijke aanbestedingsproces (vanaf de publicatie) om op deze wijze te voldoen aan de uitgangspunten van de richtlijn. Maar het BAO (besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten) hoeft geen belemmering voor een markt oriëntatie te zijn mits deze met de juiste mate van zorgvuldigheid wordt uitgevoerd.

## Vaststellen van beleidsuitgangspunten

De gegevens uit de interne en externe analyse vormen de basis voor het vaststellen van de hoofdlijnen van het beleid ten aanzien van de aan te besteden dienst. Een eerste belangrijke keuze daarbij is de scope van de in te kopen dienstverlening. Is bijvoorbeeld alleen schoonmaak onderwerp van de aanbesteding of ook glasbewassing en sanitaire artikelen, idem voor bijvoorbeeld catering al dan niet gecombineerd met warme-drankenautomaten en bewaking al dan niet met receptiediensten. Het niveau van de gewenste dienstverlening is een andere belangrijke keuze met een belangrijke consequentie voor klant-

tevredenheid en het uiteindelijke kostenniveau. Andere relevante keuzes zijn onder meer:

- Wordt, in de basis, gekozen voor een inspanningsgerichte overeenkomst of een meer resultaatgerichte overeenkomst? Deze keuze wordt nader toegelicht in de volgende paragraaf.
- Wat is de gewenste duur van de overeenkomst? Bij een resultaatgerichte overeenkomst ligt een wat langere contracttermijn voor de hand mits hierin natuurlijk wel voldoende flexibiliteit en sturingsmogelijkheden zijn opgenomen.
- Welke aanbestedingsprocedure lijkt de meeste kans te bieden tot een geschikte leverancier?

Tot slot, in het kader van dit betoog, de belangrijke keuze voor de contractmanagementsystematiek. Op welke wijze wordt na het afsluiten van de overeenkomst sturing gegeven aan de dienstverlening en is deze sturing primair gericht op het toetsen of wordt voldaan aan de gestelde eisen of op het samen optimaliseren van de samenwerking met wederzijdse voordelen en gericht op vernieuwing en innovatie?

## Meetinstrumenten

Om te meten of de geleverde dienstverlening aansluit op de klantverwachtingen en tevens blijft aansluiten op de overeenkomst, kunnen de volgende instrumenten worden ingezet:

- klanttevredenheid onderzoeken;



for your hospitality

In het Engels bestaat de uitdrukking: “thank you for your hospitality”, waarmee gasten aangeven dat ze een ander bedanken voor hun gastvrijheid. En dat is precies waarop de dienstverlening van EW Facility Services is gericht. In facilitaire diensten leveren wij een bijdrage aan het gastvrij ontvangen van medewerkers en gasten van onze opdrachtgevers. Zodat onze opdrachtgevers optimale gastvrijheid kunnen bieden én medewerkers en gasten optimale gastvrijheid kunnen genieten.

Onder onze opdrachtgevers bevinden zich hotels, bungalowparken, woonzorginstellingen, medische klinieken, casino's, dierenparken, stadions, grootwinkelbedrijven en hoogwaardige kantoorlocaties. Naast schoonmaakdiensten en housekeeping verzorgen wij o.a. servicemedewerkers, specialistische reiniging, reinigings- en hygiëne producten en (nacht)receptie diensten.

ew.nl

- meten van de professionele performance door structureel uit te voeren steekproeven;
- intern accountmanagement waarbij de facilitaire dienst op structurele wijze de relatie met de interne klant onderhoudt, maar vooral in staat is om de eisen en wensen van de interne klanten continue te vertalen naar passende dienstverlening;
- continue aandacht van de contractbeheerder die onder meer monitort of organisatiewijzigingen consequenties hebben voor de te leveren dienstverlening.

Een goede invulling van deze aspecten voor de feitelijke aanbesteding, voorkomt vertraging later in het proces. Tevens voorkomt het ongewenste discussies met de geselecteerde leverancier, gedurende de uitvoering van de overeenkomst over resultaten in relatie tot onvoldoende duidelijk gestelde uitgangspunten.

#### Opstellen van de aanbestedingsdocumenten

Bij welke documenten kan een onderscheid gemaakt worden tussen het PvE dat voornamelijk een beschrijving is van de gewenste dienstverlening en de informatie die overeen wordt over het aanbestedingsproces

en de selectie en gunningssystematiek. Dit artikel beperkt zich, omwille van de omvang, tot het PvE (hoewel de beoordelingsystematiek zeker veel aandacht verdient).

In Programma's van Eisen voor facilitaire diensten werd tot voor kort veelal voor een inspanningsgerichte benadering gekozen. Kenmerkend voor het inspanningsgerichte Program-

ma van Eisen is een gedetailleerd document (bestek), een relatief grote invloed (en daarmee ook belasting) van de opdrachtgever, focus op uitvoering van activiteiten (proces) en, indien er aandacht aan contractmanagement wordt besteed, een grote mate van inhoudelijk contractbeheer. Dit kan leiden tot een situatie dat de leverancier op hoofdlijnen wel de vastgelegde werkzaamheden uitvoert, maar daarmee niet altijd het gewenste resultaat realiseert.

Het is een goede ontwikkeling dat een meer resultaatgerichte benadering van de te contracteren dienstverlening in groeiende belangstelling staat. De leverancier krijgt hierbij meer vrijheid in de uitvoer van de dienstverlening maar met inachtneming van door de opdrachtgever opgestelde minimumeisen. Daarmee wordt de leverancier (mede) verantwoordelijk voor het te behalen resultaat en wordt een beroep gedaan op zijn ondernemerschap en expertise. Een dergelijke contractvorm biedt een aantal voordelen:

- het vereenvoudigt het contractmanagement zonder

daarmee de effectiviteit te schaden;

- de ondernemerszin en expertise van de leverancier worden beter benut hetgeen kan leiden tot een hogere kwaliteit en meer variatie/innovatie;
- een meer marktconforme exploitatie en daarmee lagere kosten voor opdrachtgever.

Het resultaatgerichte contracteren kenmerkt zich door een kaderstellend PvE, benodigd ondernemerschap bij de leverancier, focus op het resultaat en contractmanagement op hoofdlijnen. Belangrijke voorwaarden om resultaatgericht te kunnen contracteren zijn:

- de bereidheid bij de opdrachtgever om zaken meer los te laten;
- een goede beschrijving van het gewenste resultaat op basis waarvan een leverancier een inschatting kan maken van de benodigde inzet om het resultaat te behalen;
- de leverancier moet verantwoordelijk gesteld kunnen worden voor het gewenste resultaat.
- een leverancier die invulling geeft aan partnerschap.

Een resultaatgericht PvE moet dan tot slot nog een duidelijke omschrijving bevatten van de wijze waarop het contractmanagement wordt ingericht en op welke wijze resultaten gemeten zullen worden zodat de leverancier zich vooraf een beeld kan vormen van de werking van het contractmanagement en de mogelijke consequenties daarvan.

#### Beheerfase

Na de aanbesteding kan vervolgens een overeenkomst uitgevoerd worden die, mede door goed ingericht contractmanagement, jarenlang naar tevredenheid van opdrachtgever en opdrachtnemer kan verlopen. Belangrijke opgaven in de beheerfase zijn het up-to-date houden van de overeenkomst en er voor zorgen dat de dienstverlening blijft aansluiten op de behoefte van de interne organisatie. Dat betekent:

- Partnership; geen in beton gegoten overeenkomst maar een flexibel contract dat – binnen vooraf overeengekomen kaders – zowel de leverancier als de opdrachtgever de gelegenheid geeft om bij te stellen.
- Een proactieve leverancier; een leverancier die continue op zoek is naar verbetering en optimale dienstverlening en dat vereist natuurlijk ook een open en enthousiasmerende opstelling van de opdrachtgever.
- Aandacht voor intern accountmanagement en het continue voeling houden met de eisen en wensen van de eindgebruikers en hiervan een goede vertaling naar het contractmanagement maken.

Onder deze voorwaarden kan ook gekozen worden voor een langere contractperiode hetgeen als bijkomend voordeel heeft dat de totale aanbestedingskosten en transitiekosten teruggebracht kunnen worden.