

Contractnaleving gemiddeld 82%

Waar laten leveranciers

Bij afspraken tussen opdrachtgevers en dienstverleners/leveranciers in het kader van facilitaire uitbesteding wordt gemiddeld 18 procent van de overeengekomen eisen niet nagekomen. Met auditmanagement en verbetercycli is dit resultaat terug te dringen tot 8 procent. JACQUELINE BAKKER *

De aandacht voor het 'in control' zijn van interne organisatie groeit. Dit heeft niet alleen te maken met ontwikkelingen zoals Sarbanes-Oxley-wetgeving en de code Tabaksblat, maar ook met het huidige ondernemingsklimaat: de recessie dwingt organisaties tot kostenreductie waardoor de vraag 'Krijg ik wel waar voor mijn geld?' volop in de belangstelling staat.

Als het gaat om het uitbesteden van facilitaire diensten wordt deze vraag vaak vertaald met: 'Doet de dienstverlener wel wat we hebben afgesproken?' Dat de vraag een relevante is, blijkt onder meer uit kwaliteitsaudits die Hospitality Consultants al enkele jaren voor diverse organisaties uitvoert. Uit die audits blijkt namelijk dat contractnaleving voor gemiddeld 82 procent van de checkpunten wordt gerealiseerd.

Wat valt daar aan te doen? Een opdrachtgever kan een systeem opzetten waarbij hij periodiek aan de hand van audits de contractnaleving meet en sa-

men met de dienstverlener een verbetercyclus ingaat.

Dit artikel bevat een uitleg van de werking van auditmanagement. Ook komen enkele zaken aan de orde waar een opdrachtgever extra op kan letten om een hogere contractnaleving te realiseren.

Auditmanagement

Hoe werkt auditmanagement? Voorafgaand aan een controle op contractnaleving wordt een checklist opgesteld op basis van tussen de facilitaire (regie) organisatie en de leverancier overeengekomen eisen. De checklist – gebaseerd op documenten zoals een PvE, KPI's, SLA's en onderlinge afspraken die zijn vastgelegd in notulen – bevat gemiddeld 25 tot 50 eisen en wordt altijd besproken met de opdrachtgever en de leverancier. Daarna gaat een auditor van start.

Uitgangspunt

Recente kwaliteitsmetingen hebben een voldoende betrouwbaar beeld op-

geleverd over de contractnaleving van dertien facilitaire diensten. Uit die metingen (over de jaren 2009 en 2010 met auditresultaten van 120 panden in Nederland) blijkt dat de gemiddelde contractnaleving 82 procent bedraagt. Gemiddeld wordt dus 18 procent van de overeengekomen eisen niet nagekomen. Zie ook figuur 1.

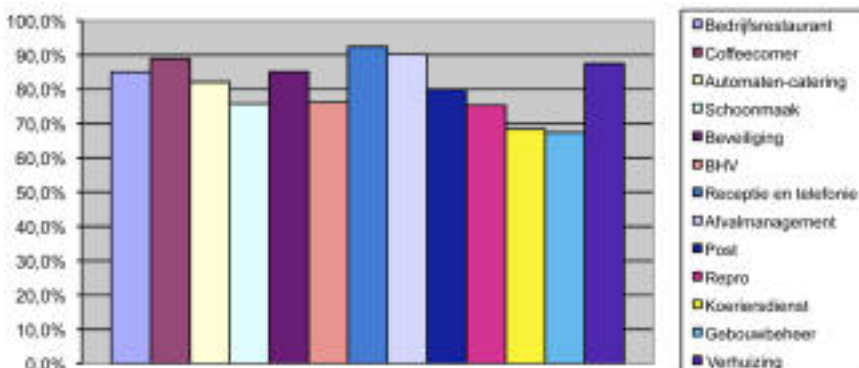
Waar gaat het mis?

Het is interessant om te bekijken op welke gebieden het in de praktijk met name misgaat. De rode draad is als volgt.

1: basisafspraken

Uitbesteding van facilitaire diensten leidt tot het afstoten van een stuk operationele kennis over de diensten aan de dienstverlener. Veelal is er vertrouwen dat de leverancier in de basis de overeengekomen diensten levert. Uit metingen blijkt echter dat 40 procent van de leveranciers een of meerdere basisafspraken niet structureel nakomt. De meest opvallende hierin zijn:

- » het niet nakomen van wetgeving (Arbeidstijdenwet, de volledige (nieuwe) HACCP-wetgeving in de catering, Wet bescherming persoonsgegevens, gebruiksvergunning voor externe magazijnen, et cetera);
- » het niet volledig uitvoeren van het werkprogramma (schoonmaakonderhoud, bedrijfsrestaurant en warmdrankenautomaten);
- » het niet volledig nakomen van afspraken rondom uurinzet (door eenzijdig openingstijden aan te passen of door minder medewerkers in te zetten);



Figuur 1. Gemiddeld gemeten contractnaleving per dienst in procenten.

steken vallen?



- » het niet 100 procent nakomen van afspraken over periodieke werkzaamheden (dieptereiniging in keukens, periodieke werkzaamheden in schoonmaak).

Bij leveranciers die een laag percentage contractnaleving scoren, is veelal sturing op processen niet ingevuld. Daarnaast valt op dat diensten waarmee geld is gemoeid door sommige leveranciers deels niet worden uitgevoerd. In de tv-uitzending van *Zembla* over de schoonmaakbranche is hier reeds melding van gemaakt (voor de uitzending zie <http://zembla.vara.nl/Afleveringen.1972.0.html>).

2: eisen aan medewerkers

Organisaties stellen veelal eisen aan medewerkers in het SLA (Service Level Agreement). Enerzijds om te borgen dat zij betrouwbaar personeel in huis halen, anderzijds omdat zij representatieve medewerkers wensen. De meest opvallende verschillen tussen

contractafspraken en realiteit zijn:

- » het tekenen van een geheimhoudingsverklaring door ingezette medewerkers is niet bij alle leveranciers geborgd;
- » vereiste screening is niet altijd uitgevoerd c.q. verklaring omtrent het gedrag is niet altijd opgevraagd door de leverancier;
- » representativiteit is niet altijd conform afspraak (schoon en verzorgd uiterlijk zonder opvallende sieraden en make-up);
- » bedrijfskleding wordt niet 100 procent gedragen;
- » met onderaannemers worden niet altijd dezelfde afspraken over personeel gemaakt als die met de leverancier zelf zijn gemaakt. Hierdoor kunnen afspraken deels niet worden nagekomen.

Bij leveranciers die niet 100 procent op dit onderdeel scoren, ontbreekt het in algemene zin aan sturing en monitoring op de eisen, ondanks het feit dat

leveranciers afspraken maken dat zij de eisen zullen nakomen.

3: KPI's en managementinformatie

In veel SLA's stellen organisaties eisen aan leveranciers ten aanzien van de op te leveren managementinformatie.

De reden hiervoor is dat door het uitbesteden de contractmanager meer op afstand komt te staan van de operatie en dat bepaalde voor zijn rol belangrijke informatie niet of moeilijk zelf kan worden gemeten.

In de praktijk blijkt een aantal leveranciers moeite te hebben met het behalen van de KPI's en het opleveren van de gewenste (management)informatie, overigens ondanks het feit dat ze tijdens de aanbesteding hebben aangegeven dit wel te kunnen. Geconstateerde afwijkingen zijn:

- » het niet halen van afgesproken doorlooptijden, aanrijtijden, afhandelingstermijnen, et cetera;
- » het niet halen van afgesproken kwaliteitscriteria;
- » het niet kunnen leveren van (management)informatie waaruit blijkt dat overeengekomen KPI's worden gehaald. Dit maakt goede invulling van contractmanagement uitdagend;
- » het niet op tijd implementeren van een informatiesysteem door de leverancier (een doorlooptijd vanaf het contracteren van de leverancier tot een jaar na de start van het contract is geen uitzondering).

Bij het uitvragen van (management) informatie en KPI's heeft de opdrachtgever een duidelijke rol om relevante KPI's en gewenste (management)informatie te definiëren. In de praktijk zien we het dilemma dat niet alle definities van KPI's c.q. (management) informatie SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) zijn beschreven. Een voorbeeld hiervan is het bijhouden van informatie over »

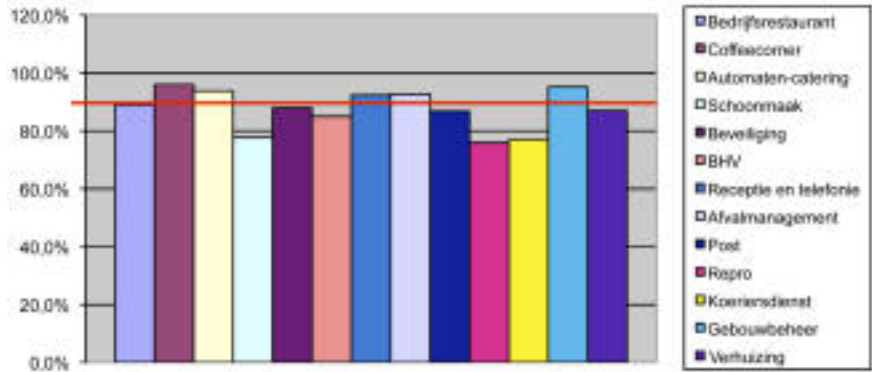
klachten terwijl een heldere definitie van een klacht ontbreekt. Daardoor is het voor een leverancier lastig om de juiste informatie aan te leveren.

Ook zien we dat in overeenkomsten KPI's zijn afgesproken die in de praktijk niet relevant zijn en na een periode niet meer worden gemeten.

4: MVO

Tegenwoordig stellen veel organisaties eisen op het gebied van MVO. Zo worden veelal eisen gesteld aan de te voeren producten (duurzaam, lokaal betrokken, FSC-keurmerk, verpakkingsmaterialen, etc.). Sommige leveranciers geven in de aanbestedingsfase aan dergelijke producten te kunnen leveren, maar in de praktijk wordt dat niet altijd waargemaakt. De meest opvallende verschillen tussen contractafspraken en realiteit op het gebied van MVO zijn:

- » het niet behalen van het afgesproken percentage duurzame en/of 'Ik kies bewust'-producten (catering);
- » lokale producten worden in te beperkte mate geleverd (catering). Sommige landelijk opererende cateraars werken in sterke mate met een centrale en landelijke inkooporganisatie voor al hun klanten. Een extra inkoopproces voor de lokale producten blijkt in de praktijk uitdagend;
- » veelgebruikte verpakkingsmaterialen in bijvoorbeeld de koffiешop passen vaak niet in het MVO-beleid. Veelal is sterke sturing op milieuvriendelijke alternatieven van deze materialen van een contractmanager vereist om de MVO-doelstellingen toch te behalen;
- » medewerkers zijn niet altijd op de hoogte van de MVO-afspraken en worden hierin niet gestuurd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het omgaan met afvalscheiding;
- » met onderaannemers worden niet altijd dezelfde MVO-afspraken gemaakt zoals die met de leverancier



Gemiddeld gemeten contractnaleving per dienst bij auditnaleving meer dan 1 jaar.

zelf zijn gemaakt waardoor afspraken deels niet worden nagekomen.

Met regelmaat blijkt dat niet alle leveranciers kans zien om gemaakte afspraken na te komen. Soms speelt hierbij dat MVO-eisen als 'knock-out'-criterium worden opgenomen in het inkoopproces.

Sommige leveranciers laten zich in het aanbestedingsproces verleiden om aan te geven dat zij bepaalde afspraken kunnen nakomen en blijkt dit in de praktijk te optimistisch gedacht. Voor opdrachtgevers een reden om goed te overwegen welke eisen wel/niet als 'knock-out'-criterium benoemd moeten worden.

5: proactiviteit en meedenken

Met de groei van facilitaire regieorganisaties is de behoefte aan 'meedenkkracht' van leveranciers over de uitbestede processen toegenomen. Vaak zijn hierover geen specifieke afspraken gemaakt, maar heeft de organisatie wel wensen. Een aantal leveranciers richt zich vooral strikt op de contractnaleving ('U krijgt wat u bestelt'), terwijl de adviesrol maar beperkt wordt ingevuld. Voorbeeld: een beveiligingsbedrijf levert keurig de aangevraagde uren door inzet van opgeleide medewerkers, maar besteedt beperkte tijd

aan het sparren over de ontwikkeling van criminaliteit, de trends op het gebied van beveiliging en de te volgen beveiligingsstrategie.

Het is aan de organisatie om in de aanbesteding haar wensen over de invulling van de rol van de leverancier duidelijk te maken en vervolgens sturing te geven op het te bereiken resultaat.

Effect auditmanagement

Als contractauditing een of meerdere jaren wordt uitgevoerd, blijkt het percentage contractnaleving te stijgen (zie figuur 2): de gemiddelde contractnaleving na het uitvoeren van auditmanagement stijgt naar 92 procent.

Dit percentage wordt veelal bereikt doordat de contractmanager op basis van de meetresultaten samen met de leverancier een verbetercyclus ingaat. Door samen goed te overleggen op welke punten verbetering of aanpassing gewenst is, en daarvan uit de leverancier op sturing te organiseren, wordt een hogere contractnaleving gerealiseerd. «

SAMENVATTING

- » In de praktijk van facilitaire uitbesteding blijkt de **contractnaleving zeker geen 100 procent** te zijn.
- » **Op diverse gebieden gaat het mis**, zoals het niet nakomen van eisen op het gebied van basisafspraken, KPI's, managementinformatie, MVO en medewerkers.
- » Met **auditmanagement** gekoppeld aan het opstarten en uitvoeren van een **verbetercyclus** zijn betere nalevingsscores mogelijk.



* Jacqueline Bakker is managing partner bij Hospitality Consultants in Amersfoort (www.hospitalityconsultants.nl)