

## Hijman houdt het persoonlijk

Jan Burgers, objectleider schoonmaakbedrijf: 'Bestellen bij Hijman gaat supersnel. Een half woord is genoeg, omdat de mensen van Hijman mijn bedrijf kennen. Ze weten welke producten ik nodig heb en met welke materialen ik graag werk. Als er iets nieuws is in die categorie, maken ze mij daarop attent. Persoonlijk zakendoen heeft een naam bij Hijman. Dat is praktisch en prettig.'

Helemaal Hijman! Net even meer.

COMTESSE

**hijman.**  
SCHOONMAAKARTIKELN

# Contracteren als management-instrument

Binnen de facilitaire dienstverlening worden verschillende contractvormen gebruikt, met eigen voor- en nadelen. Maar welke vorm ook wordt gekozen, de uiteindelijke meerwaarde van de relatie wordt bepaald door de vorm van samenwerken. De contractvorm is hieraan altijd onderschikt. **ROGIER VERBEEK\***

**H**oe vaak en bij welke gelegenheden komt een contract daadwerkelijk ter tafel? Is de waarde van een contract alleen een protocol waarin is vastgelegd hoe er bij conflicten gehandeld wordt of gaat het verder dan dat? Gaat het om zekerheidstelling? Continuïteit? Garanties? Korte of lange termijn? Kwaliteit? Transparantie? Partnerschap? Kwantiteit? Ondernemerschap? Eén ding is zeker: contracteren is maatwerk.

### Veel veranderingen

Op de markt van facilitaire dienstverlening verandert er veel op het gebied van contracteren tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Dit betreft zeker niet alleen het contracteren tussen marktpartijen, maar ook intern, dus binnen organisaties, zijn service level agreements (SLA's) tussen de facilitaire bedrijfsvoering en klantgroepen gebruikelijk. Traditionele contracten als 'openboek' en 'vaste aanneemsom' evolueren naar 'prestatiecontracten' en 'regiecontracten'.

Contracten voor eenvoudige diensten maken plaats voor contracten waarin meervoudige diensten – en zelfs het management daarvan – zijn opgenomen. De breedte (activiteiten) en de hoogte (uitbestedingskolom) van de contracten wordt bepaald door het



regieniveau waarop de opdrachtgever wenst te sturen.

### Eén plus één is drie

Uiteindelijk is contractvorming dus een vastlegging van de afspraken en wordt de gekozen vorm al bepaald bij het formuleren van de uitgangspunten

waaraan de facilitaire dienstverlening moet voldoen en hoe de opdrachtgever hierop wil sturen. Als de opdrachtgever en opdrachtnemer zich beiden voldoende comfortabel voelen met betrekking tot de wijze en inhoud van de overeenkomst, is de eerste stap tot het creëren van meerwaarde gezet. »

## Tijd voor innovatie?

## Full-Service Concept van Nocore

**NOCORE®**

UW SOFTWARE- EN SERVICECENTRUM

Nocore Schrijver levert software en aanvullende diensten aan schoonmaakbedrijven en is al meer dan 20 jaar marktleider in de branche.

Onze software wordt gezamenlijk met de gebruikersgroepen ontwikkeld, waardoor deze een hoge en op de praktijk gebaseerde functionaliteit heeft.

Maak nu gebruik van ons Full-Service Concept en geef invulling aan uw complete backoffice, van totaal geïntegreerd softwarepakket tot webhosting.

Geïnteresseerd in onze oplossing? Meer informatie vindt u via [www.nocore.nl](http://www.nocore.nl).

Nocore Schrijver  
Postbus 577 5400 AN Uden  
tel. 0413 - 242050  
[info@nocore.nl](mailto:info@nocore.nl) [www.nocore.nl](http://www.nocore.nl)

De samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer dient meer op te leveren dan de som der delen. Een opdrachtnemer presteert altijd beter als deze een goede opdrachtgever heeft. Beiden zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden, maar ook van elkaar afhankelijk. Het opstellen van een contract vanuit één perspectief levert dus nooit het beoogde resultaat op. Een goed contract is daadwerkelijk tweezijdig en bevat voor beide partijen een passende dosis ambitie.

### Open of vast

Traditionele contractvormen binnen facilitaire dienstverlening zijn te verdelen in twee vormen: openboek en vaste aanneemsom.

Een *openboekcontract* kenmerkt zich vooral door de grote mate van invloed van de opdrachtgever op de prestatie. Deze heeft dan ook volledig inzicht in alle relevante aspecten. Deze inputgerichte contractvorm biedt veel flexibiliteit, maar genereert weinig ambitie bij de opdrachtnemer als er geen ambitieniveau wordt opgenomen. Het openboekcontract wordt vaak ge-

kend voor het vastleggen van afspraken over vastomlijnde dienstverlening, waarbij de opdrachtgever en opdrachtnemer exact weten waar zij aan toe zijn.

### Prestatiecontract

Het belangrijkste kenmerk van een *prestatiecontract* is dat de opdrachtgever en opdrachtnemer een bepaald meetbaar resultaat overeenkomen. Niet de *manier* waarop dit resultaat tot stand komt, is de kern van de overeenkomst, maar het uiteindelijke *resultaat* (de output) van het proces. Doordat het resultaat van het facilitaire proces, ofwel de kwaliteit, centraal staat, moet het resultaat regelmatig, zorgvuldig en objectief gemeten worden. Het kwaliteitssysteem vormt dus de kern van het resultaatgerichte contract. Bij een dergelijke contractvorm moet vastliggen welke functionarissen meten, met welke frequentie dat gebeurt en welke metingen bepalend zijn voor de beoordeling van de dienstverlening. In eerste instantie meet de opdrachtnemer zichzelf. Deze gegevens stellen haar in staat het proces direct of indi-

De opdrachtgever draagt meer verantwoordelijkheid voor het proces aan de opdrachtnemer over. Dit betekent echter niet dat deze minder controle heeft, sterker nog, de beoogde resultaten zijn ondubbelzinnig vastgesteld en het bonusmalussysteem biedt een uitstekende incentive voor de opdrachtnemer.

### Regiecontract

Deze contractvorm heeft praktisch alle kenmerken van een prestatiecontract. Echter, partijen gaan bij deze vorm uit van *maximaal ondernemerschap* van de opdrachtnemer. De opdrachtgever stuurt louter op output binnen de overeengekomen kaders. Om te komen tot deze vorm van contractmanagement, dienen de betrokken partijen intensief te investeren in de totstandkoming van het regiecontract. De opdrachtgever stelt hierbij de gewenste output op prestatieniveau vast en geeft aan wat de normen/kaders hierbij zijn. De opdrachtnemer wendt alle expertise, creativiteit en ondernemerschap aan om de best mogelijke prijs-kwaliteitsverhouding aan te bieden om de gevraagde output te realiseren.

Bij het voorbereiden van een dergelijke overeenkomst is samenwerking en partnership in een vroeg stadium een belangrijke succesfactor. Een duidelijke demarcatie tussen de rol en (contractuele) verplichtingen van opdrachtnemer en opdrachtgever is essentieel.

Een regiecontract bevat naast de vastlegging van de prestaties vooral ook afspraken over het sturingsmechanisme en rapportage-instrumentarium. Evenals bij een prestatiecontract wordt het resultaat centraal gesteld en wordt nauwelijks gefocused op de input/inspanning door de opdrachtnemer. Het is dan ook voor de hand liggend dat de resultaten van de dienstverlening naast de 'technische kwaliteit' ook aan de hand van 'beleving' en 'klanttevredenheid' wordt beoordeeld.

### DBFMO-contract

Een van de meest in het oog springende contractvormen op het vakgebied van de laatste tijd zijn de contracten op het gebied van publiek-private samenwerking (PPS). Bij gunning wordt er

een overeenkomst aangegaan tussen de overheid en de private partij (vaak een consortium) waarin vijf kernaspecten zijn opgenomen: design, build, finance, maintain en operate (DBFMO). Deze overeenkomsten kennen veelal een contractperiode van vijftien tot dertig jaar. De aanbestedende dienst treedt bij contracteren daadwerkelijk in regie van de prestaties, waarbij de DBFMO-overeenkomst wordt gebruikt als managementtool.

Daar PPS-biedingen worden gedaan op basis van gestelde outputspecificaties maakt het monitoren van de prestaties een belangrijk deel uit van de overeenkomst. Hierbij is er dus nauwelijks vastgelegd hoe de prestaties tot stand komen, maar primair wat de prestatie/output dient te zijn, tegen welke *vergoeding* dit geschiedt en hoe deze op realisatie *gecontroleerd* wordt.

Outputspecificaties worden op het hoogste niveau vastgesteld voor de beschikbaarheid van bijvoorbeeld een ruimte, waarbij de criteria waaraan de ruimte moet voldoen zijn vastgesteld. Dit betreft dan bijvoorbeeld resultaatgebieden als schoon, heel, veilig, com-

### Samenvatting

- » Binnen de markt van facilitaire dienstverlening **verandert er veel op het gebied van contracteren** tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers.
- » Afhankelijk van de situatie hebben de **verschillende contractvormen** (openboek, vaste aanneemsom, prestatie, regie, DBFMO) **voor- en nadelen**.
- » Contracteren is en blijft **maatwerk**. De uiteindelijke **meerwaarde** wordt bepaald door de **vorm van samenwerken**. De contractvorm is hieraan altijd onderschikt.

fort en representatief, waarbij deze aspecten op outputniveau zijn beschreven (hoe schoon, representatief et cetera). Daarbij kent een DBFMO-overeenkomst uiteraard een serieuze paragraaf waarin de consequenties bij het niet behalen van de overeengekomen prestaties zijn overeengekomen. De opdrachtgever kan hiermee sturen op afwijkingen op het gewenste resultaat en wordt optimaal ontzorgd.

### Maatwerk

Even surfen op het internet levert de volgende definitie op: 'Een overeenkomst of contract is een afspraak tussen minimaal twee natuurlijke personen of rechtspersonen (de partijen)

over wat ze met elkaar of voor elkaar zullen gaan doen (de te leveren prestatie) of laten.'

En zo simpel is het eigenlijk ook. Contracteren is en blijft maatwerk, ook binnen de facilitaire dienstverlening. Vraag en aanbod komen samen en de combinatie genereert meerwaarde. Hoeveel meerwaarde dit oplevert, wordt bepaald door de vorm van samenwerken. De contractvorm is hieraan altijd onderschikt. «

\*Rogier Verbeek is algemeen directeur Facilicom Facility Solutions

Dit artikel is eerder verschenen in *Facto Magazine*, september 2007.

(Advertentie)

## 'Het opstellen van een contract vanuit één perspectief levert nooit het beoogde resultaat op'

bruikt in variërende situaties, een nieuwe- of overgangssituatie om de huidige situatie in kaart te brengen. Het is daarbij een uitstekende wijze om op basis van partnership tot de best passende dienstverlening te komen.

Een contract op basis van een *vaste aanneemsom* (ook wel *inspanningscontract* genoemd) kent vaak een tot in detail beschreven prestatieniveau. Op basis hiervan is een vaste aanneemsom vastgesteld. Deze contractvorm is vooral geschikt in een stabiele situatie, waarbij de opdrachtgever geen financiële fluctuaties wenst. De opdrachtgever heeft hierbij beperkt invloed en geen inzicht in de relevante informatie over kosten en opbrengsten. Deze contractvorm leent zich uitste-

rect bij te sturen. Daarnaast verricht een interne of externe auditor periodieke metingen als toetsing. Deze audits vinden in principe onaangekondigd plaats. Het is daarbij van belang dat de opdrachtgever en opdrachtnemer regelmatig de gemeten resultaten evalueren. Uit deze evaluaties kunnen partijen initiatieven genereren, gericht op verbetering van de kwaliteit of verbetering van de efficiëntie. Deze outputgerichte vorm biedt dus zeker ook veel flexibiliteit om de dienstverlening steeds aan te laten sluiten op de behoefte en optimalisatie van de processen.

Prestatiecontracten kennen dus een hoge ambitie voor de opdrachtnemer die, afhankelijk van de prestatie, met een bonus of malus te maken krijgt.

## Werving en Selectie met verstand van Facilitaire Zaken!

Werving en Selectie • Detachering • Assessments  
Psychologisch onderzoek • Interim Management  
Loopbaanbegeleiding • Coaching

# FACILITY

P&O SERVICES, WERVING EN SELECTIE



www.facilitairspecialist.nl

### Gratis e-mailnieuwsbrief

## Service Management

Wist u dat uw vakblad Service Management ook een tweewekelijkse e-mailnieuwsbrief heeft? Dé manier om zonder extra inspanning op de hoogte te blijven van het laatste nieuws, data van vakbeurzen & congressen en nieuw verschenen producten.



- gratis
- makkelijk
- actueel
- kort & krachtig

Meld u aan op  
[www.servicemanagement.nl](http://www.servicemanagement.nl)