

infrastructurele omstandigheden, zoals het lokale arbeidsaanbod. Dit wordt nog eens versterkt doordat schoonmaak een sterk relationeel aspect heeft.

Het geringe succes van de internationale aanbestedingen tot dusver heeft dus te maken met beperkingen, zowel aan de kant van de internationale opdrachtgever, als aan leverancierskant. Pogingen om in één keer internationale mantelovereenkomsten tot stand te brengen, zijn bijna altijd tot mislukken gedoemd. Bij het ontwikkelen van internationale mantelovereenkomsten lijkt een gefaseerde aanpak (roll-out benadering) dan ook de voorkeur te verdienen. Zo'n aanpak begint kleinschalig bij landen waar opdrachtgevers op nationaal niveau al voldoende inkoopcoördinatie tot stand hebben gebracht. Een dergelijke aanpak is des te meer aan te bevelen naarmate de organisatiecultuur van de opdrachtgever meer wordt gekenmerkt door lokale autonomie. Men is in die gevallen aangewezen op 'vrijwillige' medewerking, die vooralsnog niet kan worden afgedwongen, maar slechts kan worden uitgelokt door aantrekkelijke aanbiedingen, waarbij voldoende ruimte moet zijn voor lokaal maatwerk. Dit kan worden bereikt door middel van een 'systems contracting' benadering [7].

Op langere termijn zal moeten worden gezocht naar systemen en structuren waarmee het mogelijk wordt internationale inkoop een organisatorische verankering te geven. Dit zal pas gebeuren nadat de eerder beschreven aanpak in de praktijk voldoende haalbaar en succesvol is gebleken. Deze praktijk zal dan ook uitwijzen of en in hoeverre werkelijke internationale aanbesteding van schoonmaakdiensten mogelijk is.

Conclusies

Aandacht voor niet-productiegebonden inkoop, in het bijzonder die van facilitaire diensten zoals schoonmaakdiensten, neemt toe, maar heeft nog verregaande professionalisering. Aanbestedingen vinden steeds meer plaats op basis van capaciteits- en inspanningsspecificaties. Het is zeer de vraag of dit op den duur houdbaar is. Deze manier van aanbesteden kost veel aandacht van de opdrachtgever en brengt hoge handling-kosten met zich mee. Coördinatie en centralisatie van inkoopprocessen bij grote 'multi-site' opdrachtgevers stuiten vooralsnog op een gebrekkige organisatiegraad op het gebied van niet-productiegebonden inkoop. Nationale mantelcontracten stellen hoge eisen aan het interne coördinatievermogen van zowel leveranciers als opdrachtgevers. Dit geldt des te meer voor internationale mantelovereenkomsten. De pogingen om zulke overeenkomsten te realiseren, verlopen vooralsnog zeer moeizaam. Met betrekking tot 'multi services', 'maincontracting' en 'integraal facilitaire uitbesteding' blijft voorlopig onduidelijk of hier sprake is van een feitelijke marktontwikkeling of van 'wishful thinking'

van de facilitaire beroepsgroep. Het professioneel aanbesteden van schoonmaakdiensten alleen al blijkt heel wat voeten in de aarde te hebben, en is voor verdere professionalisering vatbaar, om nog maar te zwijgen over het aanbesteden van bredere facilitaire pakketten.

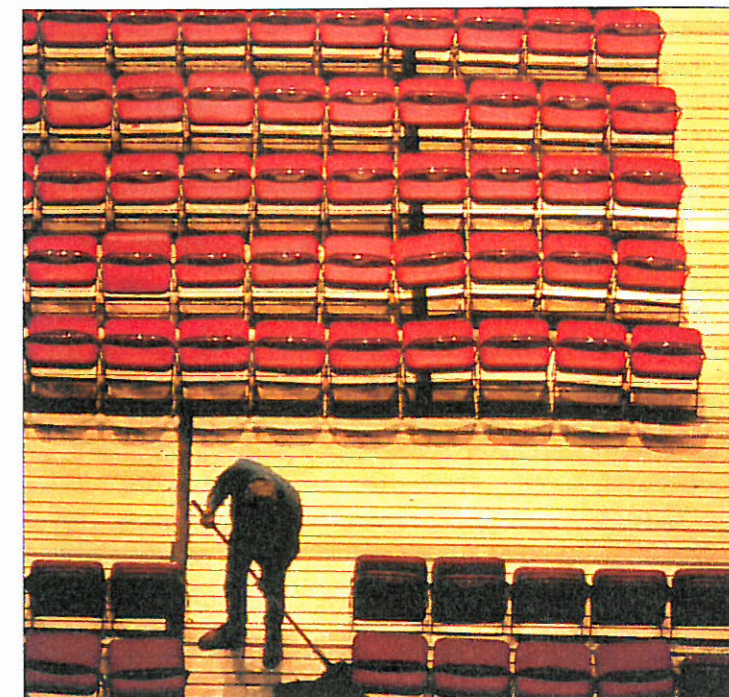
Systems contracting van schoonmaakdiensten op internationale schaal staat nog in de kinderschoenen. Het maken van theoretische kosten-batenanalyses is één ding. Het realiseren van de theoretisch berekende besparingsmogelijkheden in de praktijk is een tweede. Dat is veel meer een kwestie van interne-organisatie-inrichting dan van externe aanbestedingstechniek. Om extern te oogsten zullen opdrachtgevers eerst intern moeten organiseren. De aanpak van systems contracting van schoonmaakdiensten biedt een uitstekende gelegenheid hiermee een begin te maken.

Noten

1. World Class Purchasing in Nederland is fictie en helaas nog geen werkelijkheid, Berenschot Inkoopenquête 1997.
2. Zie diverse vakbladen, symposia-bijdragen, of het OSB jaarverslag.
3. Symptomatisch voor deze ontwikkeling is de opkomst van het zogenaamde extern-managementconcept, zie Baltus en Lemmens: Professionaliseren van interne schoonmaakdiensten via extern management, Facility Management Magazine, Special Gezondheidszorg, november 1998.
4. Zie N.G.R. Lemmens, Kwalitatieve specificatie van schoonmaakbehoefte, Facility Management Magazine, december 1998.
5. Zie N.G.R. Lemmens, Belevingskwaliteit van schoonmaakdiensten, Facility Management Magazine, september 1998.
6. Ervaringscijfer afkomstig van Abilis International, met dank aan Max Buskens, manager internationale accounts Abilis International.
7. Zie N.G.R. Lemmens, Systems contracting van schoonmaakdiensten, Facility Management Magazine, december 1997.

Extern oogsten vereist intern organiseren

Systems contracting is een moderne inkoopbenadering die vooral geschikt is voor routine-producten. Dit artikel beschrijft de ervaringen met de toepassing van systems contracting bij landelijke mantelcontracten op het gebied van schoonmaakdienstverlening. Toepassing van systems contracting stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de interne organisatie van zowel opdrachtgever als leverancier. | Nico Lemmens



Een bestelafdeling die grote hoeveelheden bestelbonnen hanteert is het stereotiepe beeld van de klassieke centrale inkoopafdeling uit het verleden. Met lange doorlooptijden, communicatiestoornissen en hoge administratieve kosten. Dit gold vaak ook voor centrale diensten op facilitair gebied. Ten aanzien van schoonmaakdiensten was het in het verleden gebruikelijk dat de communicatie tussen schoonmaakbedrijf en interne klant vrijwel uitsluitend via de centrale dienst verliep (met uitzondering wellicht van enkele puur operationele onderwerpen). De centrale dienst had grote bemoeienis met de schoonmaakdienstverlening op transactieniveau.

De moderne centrale facilitaire inkoop- en beheerfunctie in grote organisaties functioneert in een spanningsveld dat enerzijds ontstaat door delegatie van bevoegdheden naar decentrale units en anderzijds door de behoefte om schaal-grootte te benutten. Op inkoopgebied gebeurt dit bijvoorbeeld door 'buying power' te ontwikkelen door middel van centrale of centraal gecoördineerde inkoop. De centrale inkoopfunctie wordt geconfronteerd met decentrale budgethouders die door de organisatie op resultaat worden aangesproken en die

toegevoegde waarde eisen van de centrale functie. Bovendien wordt die gewenste toegevoegde waarde in toenemende mate niet meer alleen gespecificeerd door de budgethouders maar ook door de uiteindelijke gebruikers. Termen als marktconformiteit, benchmarking, contractmanagement, service level agreements en facilitair bedrijf zijn in dit verband niet van de lucht.

Bulkschoonmaak

Opdrachtgevers zullen in staat moeten zijn de spanning tussen de belangen van relatief autonome organisatiedelen en de belangen van de gehele organisatie (standaardisatie, kostenbesparing) tot aanvaardbare proporties terug te brengen.

In de bekende inkoopportfoliobenadering van Kraljic wordt een inkoopportefeuille ingedeeld in vier categorieën van in te kopen goederen en diensten. Elk van deze categorieën vraagt om een eigen inkoopbenadering. In figuur 1 geeft de verticale as het toeleveringsrisico weer. Dit is de mate waarin de beschikbaarheid van een product van belang is voor een goed verloop van het primaire proces. De horizontale as geeft de invloed van het product op het finan-

ciële resultaat van de organisatie. Zo ontstaan vier inkoopcategorieën.

Schoonmaakdiensten die in stabiele, relatief hoge frequenties worden uitgevoerd (bijvoorbeeld het dagelijks onderhoud van kantoren) zijn te beschouwen als laagwaardige bulkproducten, met inkooptechnisch gezien veel overeenkomsten met routineproducten. Hierbij is sprake van rechtstreekse herhalingsaankoop (zoals bij gas, water, elektriciteit of bij kantoorartikelen). Systems contracting ligt daarom voor de hand. Hetzelfde geldt voor specialistische werkzaamheden die in stabiele frequenties worden uitgevoerd. Bij een aantal zeer gespecialiseerde schoonmaakdiensten zijn de uitvoeringsfrequenties onregelmatig. Hierbij is sprake van zogenaamde gewijzigde herhalingsaankoop (zoals bij de inkoop van bedrijfsauto's of koeriersdiensten). Soms is de uitvoering zelfs volstrekt onvoorspelbaar (brand- en roetreiniging). In bepaalde gevallen is er ook sprake van een aanzienlijke logistieke complexiteit, zoals bijvoorbeeld bij het schoonmaakonderhoud van grote bungalowvakantieparken. Hier past daarom meer een benadering zoals bij knelpuntproducten.

Slechts in een enkel geval zullen

schoonmaakdiensten van strategisch belang zijn. Bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van een nieuw procédé waarbij hygiëne een kritieke, maar vooralsnog onbekende factor is, of in gevallen waar bij schoonmaakwerkzaamheden grote bedrijfsrisico's met zich mee brengen.

In verreweg de meeste gevallen kunnen schoonmaakdiensten worden geplaatst in de categorie van de knel-

punt- of in die van de routineproducten.

De moderne inkoper van schoonmaakdiensten moet daarom meer een voorwaardenscheppende, faciliterende rol spelen. Bij 'bulkschoonmaak' in vaste frequenties past een systems-contractingbenadering. Bij onregelmatige en logistiek complexe werkzaamheden is de aandacht vooral gericht op het garanderen van de beschikbaarheid door de ont-

wikkeling van adequate logistieke systeemdelen in het contract.

De implementatie van het gemaakte ontwerp 2 is mede afhankelijk van de vraag of er sprake is van gedwongen winkelnering. In de praktijk zal de deelname van de decentrale units geleidelijk verlopen. Informatie en communicatie zijn hierbij van groot belang. Als er geen sprake is van gedwongen winkelnering worden strakke afspraken gemaakt over de manier waarop de schoonmaakbedrijven de decentrale units zullen benaderen in hun commerciële inspanning.

De implementatie verloopt in het algemeen als volgt:

- bepaling doelstellingen per decentrale unit;
- vaststellen werkprogramma('s) en toezichtstructuur (in overleg met centraal management);
- goedkeuring door centrale inkoop;
- opstellen locatieovereenkomst;
- opstart;
- periodieke evaluatie en bijstelling.

Honderden locaties

Zolang de leverancier te maken heeft met slechts één of met een klein aantal mantelovereenkomsten, is de communicatie- en afstemmingsproblematiek nog te overzien. Dat wordt anders zodra het aantal mantels toeneemt.

Om een groter aantal mantelovereenkomsten te kunnen uitvoeren moet het schoonmaakbedrijf in staat zijn vraagstructuren te bedienen die onderling sterk van elkaar verschillen. Immers, niet alleen zijn de organisatiestructuren van leverancier en afnemer verschillend, hetzelfde geldt voor die van afnemers onderling. Door landelijke mantelovereenkomsten worden grote schoonmaakbedrijven genoodzaakt zich daadwerkelijk landelijk te organiseren. Tegenwoordig zijn mantelovereenkomsten met honderden locaties per mantel geen uitzondering meer. Zulke mantels stellen andere eisen aan de aanbodstructuur van de leverancier dan het bedienen van grote aantallen individuele opdrachtgevers met ieder één of slechts een beperkt aantal vestigingen. De kwaliteit van de interne netwerkorganisatie krijgt hier een speciale en concrete betekenis.

Mantelovereenkomsten worden gekenmerkt door een groot aantal zeer gedetailleerde afspraken die inhoudelijk per mantel verschillen. In de mantelovereenkomst worden de volgende zaken vastgelegd:

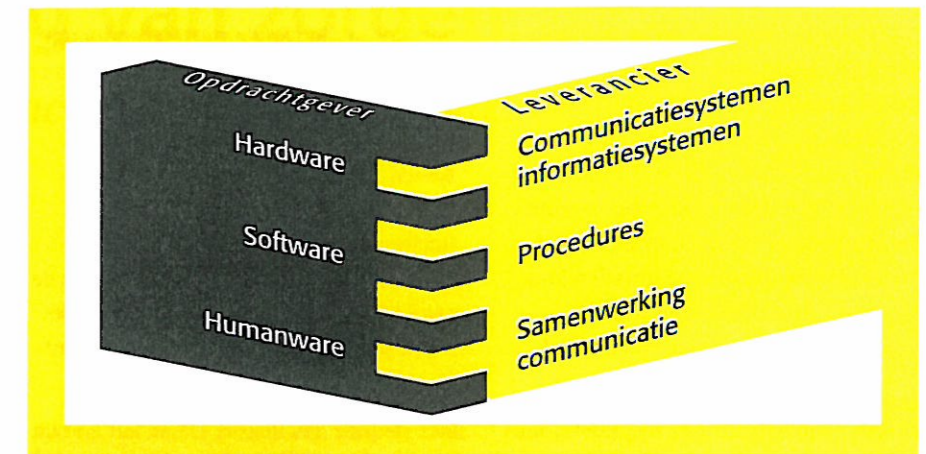
- contractvorm;
- afspraken over de wijze van calculeren en werkprogrammering;
- tarieven;
- aanvullende diensten;
- communicatie;
- klachtenregistratie en -afhandeling;
- technische kwaliteitsmeting;
- belevingsmeting;
- procedures met betrekking tot de werkwijze van aanvraag tot opzegging;
- facturering;
- managementinformatie.

Vanwege de toenemende complexiteit is borging door middel van coördinerende functionarissen (mantelcoördinatoren) niet meer voldoende en moet daarnaast een beroep worden gedaan op moderne informatie- en communicatietechnologie.

Het professionele schoonmaakbedrijf moet daarom beschikken over een zeer slagvaardige centrale desk voor mantelaccounts die wordt ondersteund door moderne informatie- en communicatietechnologie. Deze technologie wordt ook gebruikt om aan de gebruikerskant procesbeheersing te realiseren.

Ook de afnemers van een landelijke mantelovereenkomst zullen aan een aantal voorwaarden moeten voldoen. Belangrijke ingrediënten aan afnemerskant zijn:

- Aanwezigheid van een centraal aanspreekpunt met all round kennis (techniek, financiën, kwaliteit, enzovoort).
- Maximaal draagvlak voor de mantel op alle organisatieniveaus.
- Snelle informatievoorziening tussen centrale en decentrale organisatiedelen.
- Open interne en externe communicatie via korte lijnen.
- Bereidheid om in een vorm van partnership met de leverancier samen te werken; een mantel kan niet succesvol worden geïmplementeerd zonder een vorm van co-makership.
- Voldoende keuzeruimte voor decentra-



Figuur 2. Zwaluwstaarten van organisatiestructuren

le organisatieonderdelen: de decentrale behoefte moet voldoende tot zijn recht komen.

- Bereid zijn te werken volgens een verbeter- en ontwikkelingsscenario: blauwdrukbenaderingen werken niet.
- Effectieve klachtenbehandeling.

De aanbiedende bedrijven staan voor de opgave hun organisaties in te richten als landelijk georganiseerde aanbodstructuren. De opdrachtgever moet op zijn beurt in staat zijn om zijn organisatie om te vormen tot een landelijk georganiseerde vraagstructuur.

Zwaluwstaarten

Landelijke mantelovereenkomsten op het gebied van schoonmaakdienstverlening stellen hoge eisen aan de interne organisaties van zowel aanbieders als afnemers.

Aanbieders zullen er in moeten slagen een landelijke aanbodstructuur te creëren. Dat houdt onder meer in:

- Het verminderen van de afhankelijkheid van lokale infrastructuur.
- Waarborgen van een constante kwaliteit op alle decentrale units die deel uitmaken van de mantel.
- Het zwaluwstaarten van de eigen organisatiestructuur met incongruente organisatiestructuren van opdrachtgevers en beheersing van daarbij behorende communicatie- en afstemmingsprocessen. (Zie figuur 2)

Dit vraagt veel van de inrichting van de 'back-office' van de leverancier en van de interne samenwerking tussen centrale beheerseenheden en decentrale uitvoerende bedrijfsonderdelen.

Voor de afnemers geldt iets soortgelijks. Hun decentrale organisatiedelen functioneren meestal met een grote mate van autonomie. Het opstellen van een mantelaanbod vraagt om een proces waarbij de decentrale behoeften in kaart worden gebracht en waar mogelijk worden gestandaardiseerd. Gebeurt dit niet zorgvuldig dan zal een mantel in geval van gedwongen winkelnering tot grote problemen leiden, terwijl in geval van vrije winkelnering de organisatiedelen hun eigen gang zullen blijven gaan. De mantelovereenkomst zal dan niet meer dan een lege huls blijken te zijn.

Kwaliteit van de organisatie krijgt daarmee zowel voor de leverancier als voor de afnemer van mantelovereenkomsten een wel heel speciale en concrete betekenis. Door landelijke mantels wordt een groot beroep gedaan op de hardware (technische systemen), software (procedures) en 'humanware' (samenwerkingsvermogen) van zowel leveranciers als afnemers. Inkoop van schoonmaakdiensten door middel van landelijke mantelovereenkomsten is dan ook meer een kwestie van intern organiseren dan van extern leveranciersmanagement.

Nico Lemmens is hoofd techniek, systemen en producten van ISS-Abilis in Utrecht

Literatuur:

- Kraljic, P., '81200. Strategische benaderingen in het inkoopbeleid', *Handboek Inkoopmanagement*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1985.
- Lemmens, N.G.R., 'Systems contracting van schoonmaakdiensten', *Facility Management Magazine*, december 1997.

Involed op het financiële resultaat	hoog	<i>hefboomgoederen en -diensten</i> <ul style="list-style-type: none"> ■ grote invloed op financiële resultaat ■ laag toeleveringsrisico 	<i>strategische goederen en diensten</i> <ul style="list-style-type: none"> ■ grote invloed op financiële resultaat ■ hoog toeleveringsrisico
	laag	<i>routinegoederen en -diensten</i> <ul style="list-style-type: none"> ■ kleine invloed op financiële resultaat ■ laag toeleveringsrisico 	<i>knelpuntgoederen en diensten</i> <ul style="list-style-type: none"> ■ kleine invloed op financiële resultaat ■ hoog toeleveringsrisico
		laag	hoog
		Toeleveringsrisico	

Figuur 1. De inkoopportfolio van Kraljic

Algemene voorwaarden

Samenwerking en communicatie

Mantelcontracten vergen een intensieve communicatie en samenwerking tussen opdrachtgever en leverancier. Absolute voorwaarde hierbij is een open communicatie. Dat vertrouwen komt niet uit de lucht vallen, maar zal door beide partijen moeten worden ontwikkeld. Voor de leverancier geldt in dit verband: diensten (moeten) worden bewezen.

Maatwerk

Invulling van de verschillende systeemdelen van een mantelconstructie is klantspecifiek. Hierbij zal rekening moeten worden gehouden met de mogelijkheid dat zich bij de decentrale units waar de mantel voor bestemd is, bijzondere omstandigheden voordoen die niet allemaal in het mantelontwerp kunnen worden meegenomen. Dit betekent dat het mantelontwerp voldoende ruimte moet bieden om pasklare oplossingen te kunnen ontwikkelen.

Slagvaardige opvolging

De externe leverancier zal niet alleen een goede basiskwaliteit moeten leveren (conform de contractuele afspraken), maar ook professioneel moeten omgaan met de dynamiek van grote organisaties. Omstandigheden en behoeften veranderen voortdurend. Zo worden onder meer hoge eisen gesteld aan het responsvermogen (reageren op klachten, inspelen en anticiperen op ontwikkelingen bij de opdrachtgever). Een centrale service desk die snelle acties kan genereren is dan ook geen overbodige luxe.