

# Hoe kan inkoop/contractmanagement de regieorganisatie vers

Voor een goed functionerende facilitaire regie-organisatie moet de relatie met de leveranciers en dienstverleners dusdanig zijn, dat de geleverde prestaties gevolgd en bijgestuurd kunnen worden. De basis daarvoor wordt gelegd door inkoop en contractmanagement. DRS. ING. LEON-PAUL DE ROUW\*

**D**oor de verschuiving naar regieorganisaties neemt het belang van goede inkoop en contractmanagement toe. De meerwaarde van de regieorganisatie ligt onder meer in de deskundige intermediaire rol tussen interne klant en toeleveranciers. De regieorganisatie vertaalt de klantbehoeften op resultaat en stuurt op een doelmatige en rechtmatige uitvoering. Dit betekent dat - meer dan voorheen - inkoop zich moet realiseren dat eenmaal gesloten contracten niet alleen rechtmatig moeten zijn of de beste prijs moeten hebben. De contracten moeten op basis van een goed programma van eisen zodanig zijn opgesteld, dat de dienstverlening gemakkelijk gevolgd en bewaakt kan worden en dat er voldoende ruimte in het contract zit om partnerschap met de leveranciers te stimuleren en onverwachte vraagstukken snel en geruisloos op te nemen. Welke bijdrage heeft inkoop en contractmanagement aan het versterken van de doelstellingen van de regieorganisatie?

## Oprichtgever/-nemer

Inkoop en contractmanagement krijgen binnen een regieorganisatie te maken met verschillende opdrachtgever-/opdrachtnemerrelaties, kortweg OGON-relaties. Deze relaties hebben betrekking op de wederzijds afhankelijke verhoudingen tussen verschillende partijen. Zij leggen het karakter vast van overeenkomsten tussen een of meer partijen die opdrachten verstrekken (opdrachtgever) en partijen die

opdrachten aannemen (opdrachtnemers).

Deze onderlinge verhoudingen kunnen hiërarchisch zijn, maar dat hoeft niet. De meest klassieke is de verhouding tussen klant en leverancier waarbij de onderlinge relatie wordt vastgelegd met een contract. Zij krijgt hierdoor een juridische ondergrond. Maar binnen een organisatie kunnen ook opdracht-

de facilitaire organisatie en haar klanten. In figuur 1 zijn de verschillende OGON-relaties van een regieorganisatie weergegeven.

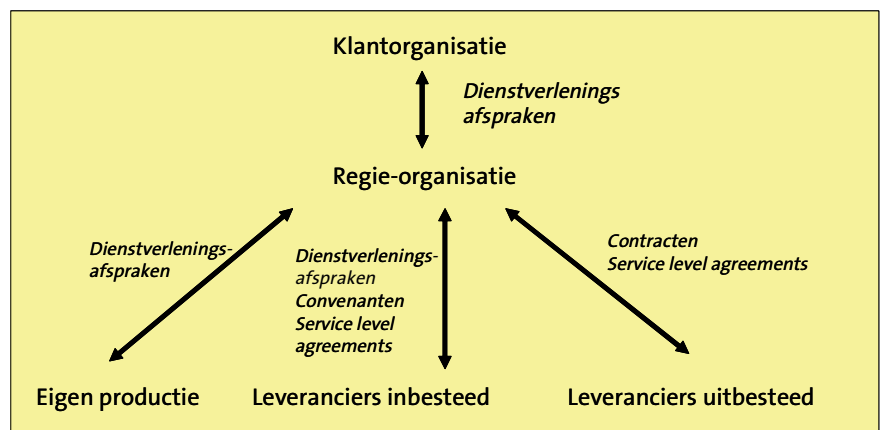
## Typering

De OGON-relaties worden getypeerd in enerzijds de relatie(s) tussen de regieorganisatie (opdrachtnemer) en de klantorganisatie (opdrachtgever) en anderzijds de relatie(s) met de leveran-

## ‘De keuze voor de leverancier en de contracten bepalen voor een deel de slagkracht van de regieorganisatie’

gever-opdrachtnemerrelaties bestaan. Bijvoorbeeld wanneer in de organisatie een shared service-organisatie actief is waarmee prestatieafspraken worden gemaakt of resultaatafspraken tussen

ciers. In dit laatste geval is de regieorganisatie opdrachtgever en zijn de leveranciers opdrachtnemer. Het doel van de relatie tussen *klant* en *regieorganisatie* is vijfledig:



Figuur 1. Regieorganisatie en haar relaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

# Contractmanagement terken?

- » Het maken van afspraken over de dienstverlening leidt tot een gemeenschappelijk beeld over de aard en niveau van dienstverlening bij de klant en de regieorganisatie.
- » Er ontstaat transparantie in het aanbod zodat het verwachtingspatroon van de klant in relatie tot de kosten realistischer is.
- » De kwaliteit van dienstverlening en de bijbehorende kosten zijn beter kwantitatief te onderbouwen, waardoor de argumentatie voor budget/middelen sterker wordt.
- » Producten en diensten kunnen tot uitdrukking worden gebracht in termen van resultaatgerichtheid. Dit maakt het gemakkelijker het dienstenaanbod te beoordelen.
- » De inhoud van de dienstverleningsafspraken maakt het toetsen van de facilitaire werkzaamheden aan de bedrijfsstrategie gemakkelijker.

## Soorten relaties

Daarnaast zijn er relaties tussen de *regieorganisatie* en *leveranciers*. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten: externe leveranciers, leveran-

ciers binnen de eigendomsomgeving van de eigen organisatie (inbesteed) en afspraken met interne productie-eenheden binnen de eigen organisatie. Ook met deze partijen hebben de afspraken transparantie, kwantitatieve onderbouwing van de kwaliteit van dienstverlening en resultaatgerichtheid tot doel. Bij externe leveranciers worden de OGON-relaties uitgedrukt in contracten waardoor zij van een juridische bodem voorzien. Service level agreements

## ‘Klanten gaan ervan uit dat ‘onmogelijke vragen’ toch creatief worden opgelost’

maken dan onderdeel uit van het contract. In de andere gevallen zijn contracten niet altijd mogelijk of wenselijk. In dat geval is er sprake van convenanten, afspraken tussen partijen of interne service level agreements. Oplossingen bij conflicten over het nakomen van de afspraken moeten in deze situaties over het algemeen orga-

nistorisch-bestuurlijk worden gezocht. Er zijn dus verschillende redenen om een relatie te benoemen en deze helder in te vullen (zie kader).

### Tegenstrijdige belangen

Vanuit de praktijk moet inkoop- en contractmanagement zich bewust zijn van de aard van de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, omdat deze op gespannen voet met elkaar kunnen staan. Het is in het belang van de regieorganisatie om deze belangen

in goed evenwicht te houden. Immers, de regieorganisatie moet enerzijds de klantbehoefte en anderzijds het leveranciersaanbod optimaal verbinden. Dit pleit ervoor dat inkoop en contractmanagement binnen de regieorganisatie nadrukkelijker zijn betrokken bij het dienstverleningsproces. De slagkracht van de regieorganisatie wordt in belangrijke mate beïnvloed door de keuze van de leveranciers en de afgesloten contracten. Tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kunnen over verschillende niveaus spanningen ontstaan. Bijvoorbeeld:

#### a. Klanten hebben vooral interesse in optimale ondersteuning

Interne klanten blijken niet altijd geïnteresseerd te zijn om eerder gemaakte afspraken te eerbiedigen. Vaak is een interne klant niet primair geïnteresseerd in de kosten, maar wil hij vooral optimale ondersteuning van het primaire proces. Het is in hun ogen het probleem van de regieorganisatie om de ondersteuning te organiseren en te bekostigen. Als regieorganisatie op de

## 5 redenen om de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer te benoemen

- » **Resultaatsturing:** het uitdrukken van de afspraken in resultaten waardoor de toegevoegde waarde van de diensten beter te duiden is.
- » **Zakelijkheid:** normatieve basis voor de afspraken met als doel een meer objectief-zakelijke benadering van de relatie.
- » **Juridisch:** het plaatsen van de relatie in een wettelijk kader en daardoor juridisch af te dwingen.
- » **Transparantie:** helderheid in de geleverde dienstverlening in relatie tot de kosten.
- » **Service:** voor de communicatie en serviceverlening naar de klant.

strepen gaan staan en 'botweg' weigeren, is over het algemeen geen optie. Eigenlijk wordt er door klanten stilzwijgend van uitgegaan dat 'onmogelijke vragen' toch creatief kunnen worden opgelost.

*b. Juridische volledigheid heeft primair de aandacht*

Door de noodzaak om zoveel mogelijk risico's en onredelijke of onbillijke aanspraken af te dekken, ontstaan vaak vuistdikke contracten. Vaak is dit omwille van risico's bij meningsverschillen noodzakelijk. Het nadeel is dat er in de relatie tussen opdrachtgever en leverancier weinig contractuele ruimte overblijft om vanuit de dagelijkse praktijk onderling vertrouwen te laten ontstaan. Het contract hangt dan als een 'zwaard van Damocles' boven de onderlinge verhoudingen. Het kan inspeelen op onvoorziene gebeurtenissen, additionele verzoeken of alternatieve benaderingen hinderen.

*c. Doorbelasten en volledigheid neigt naar bureaucratie*

Er is sterk de neiging om niet alleen volledig te zijn in kwaliteit en beschikbaarheid van diensten, maar ook in termen van kosten en doorbelasting. De vraag is of dit zinvol is. Met name bij interne afspraken is het daadwerkelijk gebruik van interne facturen vooral een kwestie van 'broekzak/vestzak'. Het leidt tot nodeloze bureaucratie en ergernis.

Beter is om enkele criteria te benoemen waarop wordt gestuurd. Ook kunnen de kosten beter worden omgeslagen naar één factor, bijvoorbeeld een vierkante meterprijs waarin alle additionele kosten als schoonmaak en onderhoud zijn verdisconteerd. Vervolgens kunnen deze kosten in plaats van doorbelast beter worden toegerekend. Ook dit voorkomt onnodig rondpompen van papier en geld.

*d. 'Fuzzy' relatie tussen kwaliteit en kwantiteit*

Het is niet altijd mogelijk om directe relaties te leggen tussen kwaliteit en kwantiteit van te leveren diensten. Dit wordt veelal veroorzaakt door het verschil in de beleving tussen afnemers en aanbieder van producten en diensten

en visa versa. Wat voor de afnemer een bijzonder product of dienst is kan voor de aanbieder slechts onderdeel zijn van het totaalpakket.

Een voorbeeld is een klussendienst die continu beschikbaar is, terwijl de afnemer deze vertaalt in afzonderlijke diensten als kleine reparaties, ophangen van schilderijen, vervangen van lampen enzovoort. Daarnaast hangt het samen met de (kennis)complexiteit van diensten waardoor afnemers en de dienstverlener een verschillend begrip van de relatie tussen kwaliteit en kwantiteit van de dienst hebben. Denk bijvoorbeeld aan de ondeelbaarheid van een gebouw of ICT-infrastructuur waardoor afstoten van delen niet direct evenredige gevolgen heeft. Deze relatie tussen kwaliteit en kwantiteit is niet altijd goed uit te leggen aan interne klanten.

**Bijdrage**

Los van de inhoudelijke contractuele componenten kunnen inkoop en contractmanagement zich dus nadrukkelijker positioneren in de regieorganisatie en vanuit hun expertise in een vroeg stadium participeren in het vaststellen van de klantbehoefte. In elke fase is het daarom belangrijk om helderheid te hebben over de bestaande OGON-relaties en bijhorende afspraken in de organisatie. Dit heeft een aantal voordelen op verschillende niveaus:

» *Bij het opstellen van een goed programma van eisen.*

Het opstellen van een goed programma van eisen is een essentiële taak weggelegd voor de regieorganisatie bij het vertalen van de behoefte van klanten naar het aanbod. De aard van de relatie definieert het ac-

cent dat moet worden gelegd in het programma van eisen. Bijvoorbeeld de juridische juistheid weegt bij externe leveranciers zwaarder dan de noodzaak tot bestuurlijk belang bij convenanten.

» *Bij onderhandelen en afsluiten.*

De rol van de leverancier in de regieorganisatie reikt verder dan sec de levering van de diensten. Daarom zal de inkoop enerzijds scherp onderhandelen, maar dan wel mede met oog op de belangen van de leveranciers. Immers, het mag geen hit-en-run afspraak worden maar een partnerschap. Rekening houden met benodigde flexibiliteit in contracten en afspraken vanuit het doel en functie van de regieorganisatie. Ook mogelijke conflicten kunnen verschillend uitwerken.

» *Beheer.*

Voor de inkoper of contractmanager is een zuiver rechtmatig en efficiënt contract niet het enige doel. Het feitelijk opstellen en afsluiten van het contract is een specialistische handeling. Het afsluiten van een contract en afspraak is slechts een eerste stap. Het beheren van de afspraken is de echte uitdaging. Door het begrijpen wat het doel is van de verschillende dienstverleningsrelaties die de regieorganisatie afsprekt met haar omgeving, kan zij het beheer dienovereenkomstig inrichten. Dit betekent bijvoorbeeld het hanteren van een transparant kostenmodel, benchmarken en hanteren van prestatiecriteria. «

\* Leon-Paul de Rouw is programmamanager bij het ministerie van WVV en betrokken bij het kennisplatform [www.fmresource.nl](http://www.fmresource.nl)

**SAMENVATTING!**

- » De **kenmerken** van de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemers **bepalen de wijze waarop de regiefunctie zich opstelt** binnen een organisatie.
- » Als inkoop en contractmanagement hier rekening mee houden, **kan dat de regiefunctie versterken.**
- » Een **scherp programma van eisen, ruimte voor de belangen van opdrachtnemers en transparantie in beheer** zijn hierbij van groot belang.