

'Contact gaat boven contract'

HANZE INKOOPSEMINAR
2014 (GRONINGEN)

Facilitaire diensten worden in 65 procent van de gevallen uitbested. De kwaliteit van de geleverde diensten laat echter te wensen over, net als de werkomstandigheden bij de uitvoerende partij. Inkopers die waardecreatie en kennisdeling vooropstellen, kunnen het tij keren onder het motto 'contact is belangrijker dan contract'!

tekst: Jaap van Ede fotografie: Pauline Harmsen, Hanzehogeschool

Signed, sealed, delivered. Dat was het thema van het Hanze Inkoopseminar, dat op 30 januari voor de negende keer werd georganiseerd door de Hanzehogeschool in Groningen. Er waren maar liefst 200 deelnemers, onder wie opvallend veel oud-studenten. Het thema is ook de titel van een lied waarin Stevie Wonder zijn liefde voor een vrouw bezong. In dit geval stond het symbool voor contractmanagement bij uitbesteding van facilitaire diensten. Maar als we nog even teruggaan naar de liefde, is de vraag of elkaar goed leren kennen niet veel belangrijker is dan een papiertje? Zou dat bij uitbesteding niet hetzelfde zijn?

Maatschappelijke onrust

Luisterend naar professor dr. Arjan van Weele – hij was één van de twee hoofdsprekers op het congres – werd dat idee al snel vastgesteld. “Iedereen kent de misstanden in de schoonmaakbranche: te lage marges, minimumlonen worden soms niet betaald en de werkomstandigheden zijn vaak slecht”, aldus de hoogleraar inkoopmanagement aan de TUE. “In andere dienstverlenende sectoren zie je dezelfde problemen. Het gevolg is maatschappelijke onrust. De opdrachtgever en daarmee ook de inkoper, al wordt die nog niet met name genoemd, krijgen de schuld. Als we op deze voet doorgaan, blijven vervelende maatregelen niet uit. Denk bijvoorbeeld aan het voorstel van minister Lodewijk Asscher om de ketenaansprakelijkheid te vergroten. De opdrachtgever wordt dan verantwoordelijk voor het betalen van het cao-loon aan de werknemers van de opdrachtnemer.” Inkopers dreigen het lid op de neus te krijgen als zij blijven focussen op kostenbesparing in plaats van toegevoegde waarde. Van Weele: “Bovendien, het werkt gewoon niet. De kwaliteit van de ingekochte diensten wordt namelijk steeds slechter. Kortom: Het gaat bij het contracteren de verkeerde kant op. Signed en sealed: ja, maar delivered: nee.”

Het volgende (anonieme) citaat geeft goed weer wat er aan de hand is: *When you pay too much, you lose a little money. When you pay too little, you sometimes lose everything, because the thing you bought was incapable of doing the things you bought I to do...*

Om het tij te keren, pleit Van Weele voor een terugkeer van de menselijke maat. “Wat bovenal nodig is, is kennisdeling tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Ontbreekt het daaraan, dan krijg je zoiets als de Fyra als resultaat. De huidige contracten verpesten vaak de relatie, ze zorgen ervoor dat de twee partijen elkaar juist gaan tegenwerken.”

Agency problem

Na een diepgaande analyse kwam Van Weele tot deze conclusie: “Bij aanbesteding moet je een conflict ombuigen in samenwerking. Wetenschappers kennen dit als het *agency problem*. Dit ontstaat zodra een partij werk delegeert aan een ander. Er zijn dan aanvankelijk conflicterende belangen, er is informatieasymmetrie (de een weet niet wat de ander doet), en er is vaak verschil van mening over hoe de risico's worden verdeeld.”

Een eenvoudig voorbeeld maakt dit duidelijk. “Stel, ik wil het wassen van mijn auto uitbesteden aan mijn neefje, dan heb je meteen alle drie de genoemde conflicten. Dat neefje wil zo veel mogelijk verdienen en ik wil niet te veel betalen. Ten tweede heb ik geen idee hoe mijn neefje zal gaan werken. En wat als hij bijvoorbeeld een ruitenwisser kapot maakt,

wie gaat dat dan betalen? Voor al die problemen zijn oplossingen te bedenken. Je zou bijvoorbeeld het neefje kunnen vragen of hij wel eens eerder auto's heeft gewassen. En je zou kunnen afspreken dat je af en toe komt kijken. Ook zou je zelf materialen ter beschikking kunnen stellen zoals sponzen, zodat er minder risico's zijn."

Kennisuitwisseling

Uiteindelijk rollen er zo goede afspraken uit de bus. Die zijn het resultaat van een onderhandelingsproces waarin het menselijke contact en kennisuitwisseling centraal staat. Van Weele noemde dit zelf niet, maar zijn voorbeeld wordt nog sterker als je bedenkt wat hij níét doet, namelijk twee neefjes tegen elkaar uitspelen door te vragen wie zijn auto voor de laagste prijs wil wassen, en daarna voor de laagste aanbieder een contract opstellen met een paar prestatie-indicatoren erin.

Nu zou je kunnen zeggen dat ook een contract een vorm is van kennisdeling. Van Weele liet echter een promovendus, Jelle de Vries, uitzoeken wat kennisdeling het meeste bevordert: contractuele factoren of relatiefactoren. "Een van de opvallendste conclusies was, dat een prestatiecontract en de lengte daarvan nauwelijks invloed hebben op de kennisuitwisseling. Wel wordt het resultaat beter als dezelfde inkoper voor langere tijd het contract beheert. Ook maakt het uit hoe de te leveren prestaties zijn gespecificeerd. Is dat functioneel, dan leidt dat tot meer innovatie."

Maximale waarde

Het woord *facility* komt van het Latijnse *facilitate*, wat gemak, gewilligheid of vriendelijkheid betekent. Van Weele: "Er is dus altijd een groep mensen, binnen of buiten het bedrijf, waarvoor een dienst wordt verricht. Als je een facilitaire dienst uitbesteedt, en dat gebeurt in maar liefst 65 procent van de gevallen, dan doen contractpartijen er goed aan om maximale waarde voor de klant voorop te stellen. Het doel blijft de beste prestatie voor het minste geld, maar wel in die volgorde. Bij de NS bijvoorbeeld, hebben ze dat goed begrepen. De reizigers geven aan hoe schoon ze de treinen ervaren. Neemt die score toe, dan wordt er extra geld betaald aan de partij die het schoonmaakwerk verricht, en een deel van dat geld gaat naar de schoonmakers."

Werken aan een goede relatie is weliswaar belangrijker dan het contract, maar daaruit mag niet worden geconcludeerd dat zo'n contract geheel onbelangrijk is. "Je moet namelijk wel scherp in het oog houden of de gemaakte afspraken worden nagekomen. Een verkeerd contract kan een goede relatie flink verzieken. Nu zie je bijvoorbeeld wel eens dat er vier uur aan schoonmaakwerkzaamheden is gecontracteerd, en dat een dienstverlener dan



Sprekers Arjan van Weele en Jordie van Berkel-Schoonen.

3,5 uur 's nachts inroostert. Op die tijd valt dat halve uur minder immers niet op."

Kleur bekennen

De tweede spreker op het Hanze Inkoopseminar was Jordie van Berkel-Schoonen van Forte Solutions, gespecialiseerd in het managen van facilitaire (inkoop)trajecten. Zij begon met de inkopers in de zaal te vragen om kleur te bekennen door een rode of groene kaart in de lucht te steken. Een van de vragen was: wat is volgens u belangrijker, controle en naleving, of relatiemanagement en vertrouwen? Opvallend is dat verreweg de meesten het laatste belangrijker vonden. Kennelijk waren ze beïnvloed door het verhaal van Van Weele, of ze handelen in de praktijk vaak contra-intuïtie!

"Er zijn twee typen contracten", stelde Van Berkel-Schoonen. "De opdrachtgever is de expert en controleert, of de leverancier is de expert. Dat laatste is dé manier om kennis en kunde uit de markt te halen. Toch moet je daar niet altijd voor kiezen, want het is ook het meest uitdagend en lastig."

In dit verband vaak wordt vaak gesproken van *best value procurement*.

"Op zich is de filosofie van Dean Kashiwagi uitstekend", aldus Van Berkel-Schoonen, "maar er bestaat een risico dat deze methode te dicterend wordt toegepast, denk aan af te vinken lijstjes. Dan span je het paard achter de wagen. Het idee is immers dat je juist blijft denken."

Vertrouwen

"Als je op prestaties wilt sturen, begin dan met het werken aan vertrouwen", vervolgt Van Berkel-Schoonen. "Ik ben het helemaal eens met Van Weele: contact gaat boven contract."

ARJAN VAN WEELE:
*Een verkeerd
contract kan
een goede relatie
flink verzieken*

JORDIE VAN BERKEL-SCHOONEN:

Als je op prestaties wilt sturen, begin dan met het werken aan vertrouwen

Vertrouwen lijkt voor velen iets wat te voet komt en te paard gaat. "Je kunt vertrouwen echter gericht ontwikkelen", aldus Van Berkel-Schoonen. "Daarbij gebruik ik het boek *Speed of Trust* van Steven M.R. Covey, zoon van de schrijver van de best-seller *The Seven Habits of Highly Effective People*, als leidraad." In *Speed of Trust* wordt uitgelegd dat de geloofwaardigheid van een persoon of een organisatie ten dele wordt bepaald door de karaktereigenschappen intentie en integriteit: waarom wordt er op een bepaalde manier gehandeld, worden de eigen waarden nageleefd, en wordt er ook gekeken naar wat goed is voor anderen? De andere helft van de geloofwaardigheid wordt bepaald door competenties: welke talenten, vaardigheden en kennis heeft een persoon of organisatie, welke resultaten zijn er in het verleden behaald en wat kun je in de toekomst verwachten. Vertrouwen tussen twee partijen blijkt een soort account waaraan je kunt toevoegen of onttrekken. Misschien handig als referentiekader als u gaat aanbesteden?"



NEVI PURCHASE PROMISE AWARD

De NEVI Purchase Promise Award wordt elk jaar tijdens het Hanze inkoopseminar uitgereikt aan de studenten die de praktijkopdracht tijdens hun minor inkoopmanagement het beste uitvoerden. Dit jaar waren dat Alie Werkman (I) en Marieke Arns. Zij adviseerden het Rode Kruis om gebruik te gaan maken van inkooppakketten.



Overleven in tijden van drukte en stress

Prioritijd!

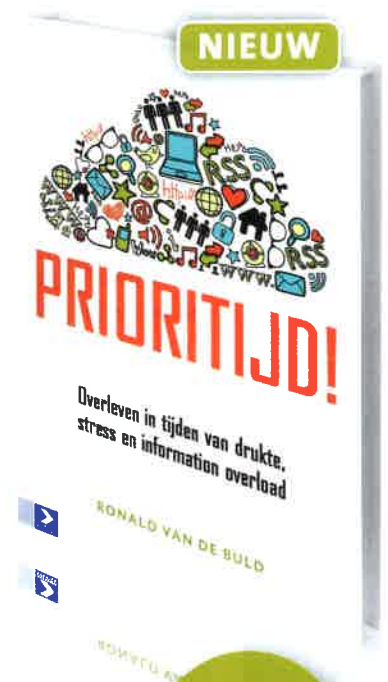
Check je Twitter, Facebook en LinkedIn vaker dan je lief is? Ben je de hele dag online? Heb je meer aandacht voor je 'online vrienden' dan voor je omgeving? En bepaalt jouw inbox de indeling van je dag en daardoor uiteindelijk je leven? Stop de overload...

Information overload heeft de overhand en het wordt tijd om de regie over je leven terug te eisen. Het wordt tijd voor jouw Prioritijd!

In dit boek vind je een combinatie van simpele technieken en theorieën die je niet alleen tijd, maar vooral ook rust en efficiency opleveren. Met o.a. mind-mappen, snellezen, creatief denken, metacognitie en motivatietechnieken.

Ronald van de Buld - ISBN 978 90 5261 972 9 - 176 pagina's

- Met de komst van die verdraaid handige tablets en smartphones is het alleen maar erger geworden. -



www.academicsservice.nl/prioritijd

€ 22,95