

hospitalitygroup

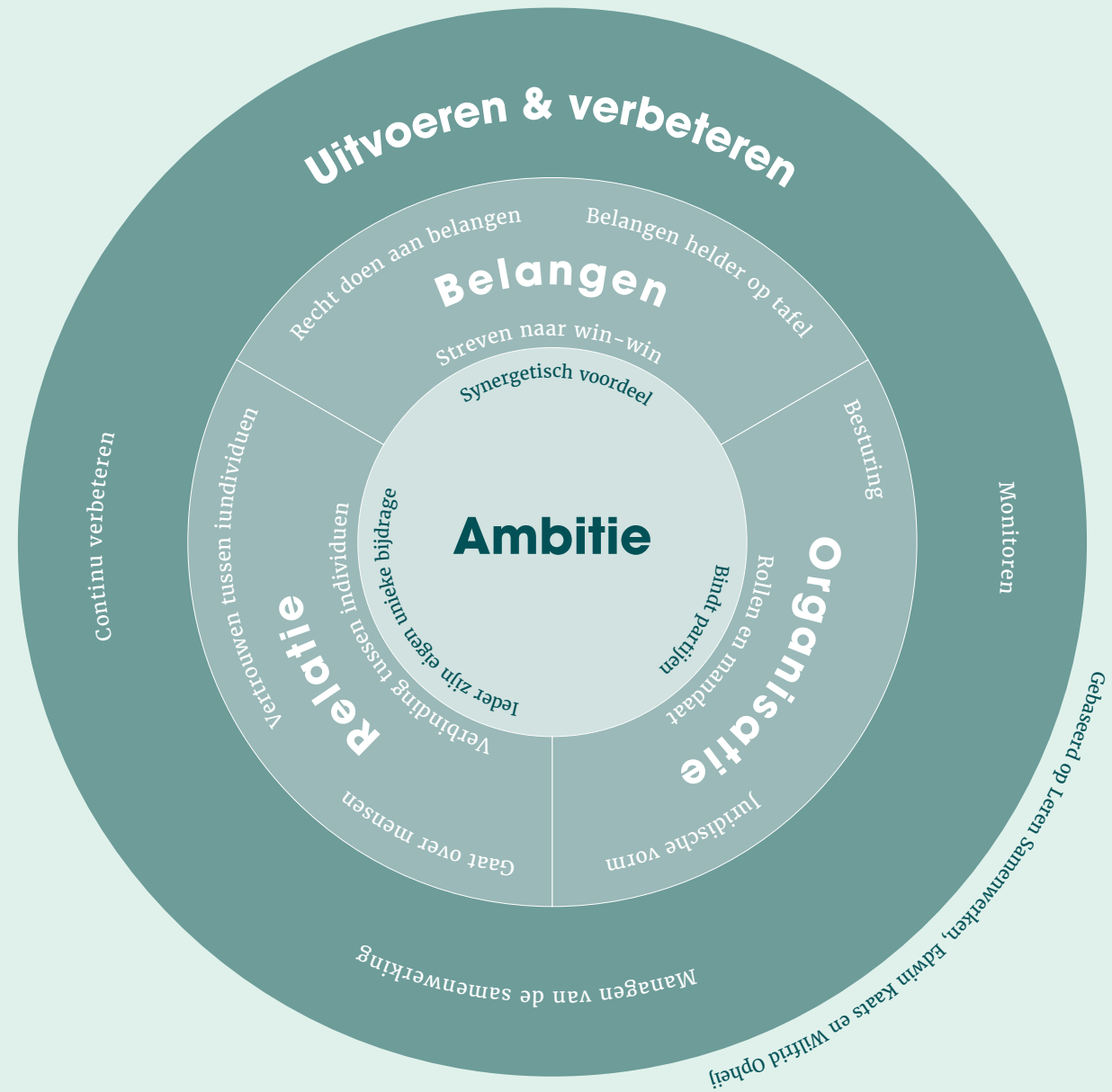
Insight

# Contract Performance Evaluatie



Creating  
better  
places

De afhankelijkheden tussen opdrachtgever en dienstverleners worden in het facility management domein steeds groter. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat organisaties steeds meer uitbesteden, hun supply chains optimaliseren en daardoor met minder leveranciers samenwerken, regierollen steeds vaker worden uitbesteed en de vraagstukken van facility management steeds complexer worden. Deze toenemende afhankelijkheid leidt tot minder hiërarchische, transactionele contracten en meer relationele lange termijn gerichte samenwerkingsvormen. Bij dergelijke langlopende contracten is het periodiek noodzakelijk om het contract te evalueren; wat gaat er nog goed en wat kan beter. Hiervoor heeft Hospitality Group een methodiek ontwikkeld die in deze Insight wordt beschreven.



**Figuur 1:** Het samenwerkingswiel

## Samenwerken tussen organisaties

Over samenwerken tussen organisaties hebben Edwin Kaats en Wilfrid Opheij een standaard werk geschreven 'Leren samenwerken tussen organisaties'. Hun samenhangende kijk op samenwerkingsverbanden hebben wij vertaald naar samenwerken specifiek tussen opdrachtgever en facilitaire dienstverleners in de wereld van facility management.

Succesvol samenwerken tussen opdrachtgever en facilitaire dienstverleners in complexe contracten zoals hoge knip uitbestedingsmodellen, vereisen aandacht voor zes aspecten die zijn weergegeven in figuur 1.

Centraal staat dat bij complexe contracten de opdrachtgever en de dienstverlener een gezamenlijke ambitie moeten definiëren. Deze ambitie geeft richting aan het dagelijks handelen van beide partijen, aan keuzes die gemaakt moeten worden. De gedeelde ambitie moet van betekenis zijn voor de verschillende samenwerkingspartners, het moet bijdragen aan het bereiken van de strategie van beide partijen.

Als tweede aspect moeten beide partijen inzicht hebben in de belangen die partijen hebben. Zodra deze bekend zijn, kan gestreefd worden naar een win-win voor beide

partijen. Indien het belang voor de dienstverlener is om in een markt een bepaald aandeel te willen hebben en het belang van de facilitaire organisatie is om de tevredenheid van eindgebruikers te vergroten dan zijn beide belangen heel goed verenigbaar. Immers, indien beide ervoor zorgen dat de kwaliteit van de dienstverlening maximaal aansluit op de behoeften van de eindgebruikers dan zal de facilitaire organisatie zijn tevredenheid over haar dienstverlener van de daken schreeuwen hetgeen de kansen vergroot voor de dienstverlener om succesvol bij klanten in hetzelfde marktsegment te zijn.

Het derde aspect van het samenwerkingswiel betreft de organisatie. Het is van groot belang dat het contract goed wordt georganiseerd. Daarbij gaat het om vragen als; Hoe besturen we de samenwerking? Welke gedragsafspraken zijn er? Ook de selectie van de dienstverlener maakt hier onderdeel van uit. Operationele, culturele en organisatorische fit zijn daarbij zeer belangrijk voor het slagen van de samenwerking.

Bij een relatie gaat het over de mensen in de samenwerking. Hier spelen persoonlijke vaardigheden, werkstijlen, leiderschapstijlen en relationele kwaliteiten een grote rol in het succes van de samenwerking.

Het laatste aspect gaat over uitvoeren en verbeteren, dit betreft de operationele fase van het contract. Het gaat over monitoren en evalueren van de resultaten, bijsturen waar nodig en verbeteren en vernieuwen.

Het samenwerkingswiel is ons kompas als het gaat over facilitaire samenwerking tussen opdrachtgever en dienstverlener en is ook het uitgangspunt geweest bij het door ons ontwikkelde Contract Performance Evaluatie Model.

## Contract Performance Evaluatie Model

Steeds vaker worden wij gevraagd om de contract performance te evalueren. Hoe loopt de samenwerking? Bereiken wij de ambities die we bij aanvang hadden? Zijn de kosten nog in lijn met de gemaakte afspraken? Vernieuwen we nog wel voldoende? Zo maar een paar vragen die beide partijen hebben nadat ze een aantal jaren hebben samengewerkt. Om deze en andere vragen te beantwoorden is het Contract Performance Evaluatie Model (CPEM) ontwikkeld. Dit model is met name geschikt voor complexe contracten zoals PPS-, IFM- of managing agentcontracten. Maar ook uitermate geschikt voor



**Het CPEM gaat uit van *gezamenlijkheid* en *gelijkwaardigheid* van opdrachtgever en dienstverlener bij de contractevaluatie.**

complexe single service contracten, denk bijvoorbeeld aan de uitbesteding van de beveiligingsactiviteiten op Schiphol of de schoonmaak van een universitair medisch centrum.

### **Gezamenlijkheid en gelijkwaardigheid**

Het CPEM gaat uit van gezamenlijkheid en gelijkwaardigheid van opdrachtgever en dienstverlener bij de contractevaluatie. Met andere woorden beiden fungeren als opdrachtgever voor de evaluatie. Dit is een belangrijk vertrekpunt en voor het draagvlak van de uitkomsten heel belangrijk. Het is derhalve niet de opdrachtgever die het functioneren van de dienstverlener evalueert, maar het zijn de opdrachtgever en de dienstverlener die gezamenlijk het functioneren van het contract evalueren en beoordelen waar verbetermogelijkheden aanwezig zijn.

### **Zeven evaluatiegebieden**

Het CPEM gaat uit van zeven samenhangende evaluatiegebieden, die bij elkaar opgeteld het gehele contract evalueren. In figuur 2 is het model grafisch weergegeven. Laten we de verschillende onderdelen eens nader bekijken.



**Monitoren;** hoe wordt er gerapporteerd op de contractafspraken? Is er een PMS ingericht en waaruit blijkt dat de dienstverlening compliant is aan afspraken en regelgeving?



**Uitvoeren & verbeteren;** Is de kwaliteit van dienstverlening (technisch en beleving) overeenkomstig de afspraken en de behoeften? Zijn er delen van de scope waar provider onder-/over presteert? En wordt de dienstverlening voldoende ontwikkeld?



**Kosten;** Zijn de kosten marktconform en is het prijsmodel geschikt voor het doel?



**Ambities & doelstellingen;** In hoeverre worden de beoogde ambities en doelstellingen gerealiseerd?



**Organisatie;** Hoe functioneert de gezamenlijke organisatie en de besturing van het contract



**Relatie;** Hoe wordt de zachte kant, zoals interpersoonlijk contact, relatie, hiërarchie, vertrouwen en gedrag binnen de samenwerking beleefd?



**Scope;** Is de huidige scope van het contract (services, gebouwen, landen) voor verbetering vatbaar?

**Figuur 2:** Het Contract Performance Evaluatie Model



**I. Ambities & doelstellingen;** Bij de start van het contract zijn er door de partijen gezamenlijk of individueel, impliciet of expliciet, ambities en/of doelstellingen voor het contract gedefinieerd. De belangrijkste vraag is of deze ambities en/of doelstellingen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Maar voordat deze vraag kan worden beantwoord moeten eerst de impliciete of expliciete ambities en/of doelstellingen,

lieft zo SMART mogelijk, in kaart worden gebracht.. Veelal zijn er wel ambities en doelstellingen, maar zijn deze vaag en niet met elkaar gedeeld, en dan wordt het lastig om te beoordelen of de doelen en ambities ook gerealiseerd worden.

Daarmee komen we ook bij het tweede aspect van het evaluatie-instrument; want naast het evalueren of het contract functioneert zoals ooit bedacht is, is de evaluatie

ook een prachtig instrument om het contract te verbeteren. Immers, het is nooit te laat om als opdrachtgever en dienstverlener gezamenlijk nieuwe ambities en doelen te definiëren en de teams te vragen hoe ze de ambities en doelen met concrete acties gaan bereiken.



**II. Organisatie;** bij dit onderdeel wordt geëvalueerd of de samenwerkingsorganisatie aan beide kanten goed ingericht is. Dit gaat over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en een scherpe demarcatie van de regierollen.

Onderwerpen die hier worden onderzocht zijn onder andere: hebben opdrachtgever en opdrachtnemer alle cruciale posities ingevuld, zitten de juiste mensen op de juiste plaats, worden de vooraf afgesproken periodieke overleggen uitgevoerd met de juiste agenda's en de juiste mensen. Wordt bij hoge knip uitbestedingscontracten ook beoordeeld of de regierollen conform afspraken zijn verdeeld? Is dit op papier uitgewerkt en in de praktijk ook voor iedereen duidelijk? Is iedereen in staat (competent, gemandateerd en beschikbaar) om te acteren op de rollen die ze zijn toebedeeld?

Ook bij dit onderdeel gaat het niet alleen om de thermometer er in te steken en beoordelen, maar vooral ook om te verbeteren. Tijdens de evaluatie wordt de vinger feilloos op de zere plek gelegd, en dan is het de kunst van de procesbegeleider om partijen ook met oplossingen te laten komen hoe onvolkomenheden kunnen worden gerepareerd.



**III. Relatie;** Dit evaluatieonderdeel gaat over de zachte en vaak ontastbare aspecten van het contract, zoals interpersoonlijk contact, relatie, hiërarchie, vertrouwen en gedrag. Stuk voor stuk enorm belangrijk voor de beleving van de contract performance.

Alle evaluatiegebieden worden beoordeeld in hoeverre de performance voldoende of onvoldoende is. Nogmaals, daarbij wordt niet alleen gekeken naar de performance van de dienstverlener maar juist naar de performance van beide partijen. Bij evaluatiegebieden met concrete afspraken (kosten, doelstellingen, kwaliteitsafspraken en dergelijke) is de beoordeling vaak kwantitatief te onderbouwen. Immers, besparingsafspraken worden wel of niet gerealiseerd, de SMART gedefinieerde doelstellingen idem dito, en een AQL-norm eveneens. Maar bij zachte evaluatiegebieden als samenwerken ligt dit genuanceerder.

Bij het onderdeel 'relatie' wordt goed gekeken naar de intentie van de samenwerkingsvorm. Bij een relationeel contract wordt vanzelfsprekend meer nadruk gelegd op samenwerken dan bij een transactioneel contract.

Een onderwerp als 'relatie' wordt beoordeeld op informatie uit diepte-interviews met de belangrijkste stakeholders

van beide partijen en de uitkomsten van een 360 graden feedback vragenlijst die alle stakeholders invullen.



**IV. Scope;** het contract bevat een scope aan diensten voor één of meerdere gebouwen en soms zelfs voor meerdere landen. Geëvalueerd wordt of de contract-scope overeenkomstig de gemaakte afspraken is, en of er kansen zijn om de scope te verbreden of te versmallen welke voor beide partijen interessant zijn. Er wordt gekeken naar de wijze van vastleggen van afspraken over de diensten. Zijn er documenten opgesteld, zoals een Programma van Eisen, handboeken, procedure-documenten en werkprogramma's?

Ook scope is weer een typisch onderdeel waarbij het goed is om nu en dan even goed bij stil te staan. Vaak zien we dat de scope aan het begin van het contract zonder nadenken jaar in jaar uit gecontinueerd wordt terwijl de wereld bij de opdrachtgever maar ook de dienstverlener wel verandert. De evaluatie biedt kansen om zowel afspraken scherp op papier te krijgen, alsook de scope aan diensten te herijken. Dit is een win-win voor beiden partijen.



**V. Kosten;** in het contract zijn prijsafspraken gemaakt. Zijn de prijsafspraken nog marktconform? Werkt de indexeringsformule? Passen de commerciële uitgangspunten nog bij de contractvorm?

In het contract is gekozen voor een specifiek commercieel model, bijvoorbeeld een fixed-price, een cost-plus of een unit-price model. Bij de evaluatie wordt nog eens goed gekeken naar de uitgangspunten voor het gekozen model en geëvalueerd of het model naar tevredenheid functioneert en waar aanpassingen benodigd zijn.

Daarnaast zijn er prijzen, tarieven, opslagen en indexaties vastgelegd. Het benchmarken van de prijzen, tarieven, opslagen en indexaties is voor beide partijen een nuttige exercitie, enerzijds om te beoordelen of deze nog marktconform zijn. Anderzijds om verspillingen in het proces bloot te leggen en waar mogelijk elimineren. Bij de evaluatie worden ook besparingskansen met alle stakeholders geïnventariseerd en in een inspannings-/ impactmatrix gezet. Dit levert vaak voor beide partijen een prikkelend resultaat op.

Tot slot is ook de wijze van factureren belangrijk in de contract performance. Is dit proces efficiënt en naar tevredenheid ingericht? Worden facturen op tijd

en foutloos aangeleverd en betaald? Is het voor beide partijen duidelijk welke dienstverlening is geleverd voor de betreffende factuur? Allemaal zaken om mogelijke verbeterpunten op te halen.



**VI. Uitvoeren & verbeteren;** Naast prijs is kwaliteit een aspect waarover contractuele afspraken zijn gemaakt. De kwaliteit van dienstverlening is (mogelijk) in verschillende documenten vastgelegd, zoals het contract, Programma van Eisen en KPI's. De kwalitatieve performance kan gemeten worden op belevings- en technische aspecten, denk hierbij aan een tevredenheidsonderzoek of technische controles zoals VSR- en HACCP-metingen. Wij evalueren de kwaliteit van dienstverlening op reeds beschikbare resultaten en voeren, waar mogelijk, onderzoeken uit.

Het meten van de performance leidt tot inzicht. En dat inzicht is nodig om continu te kunnen verbeteren. In de contractevaluatie onderzoeken we welke verbeterinitiatieven en innovaties zijn voorgesteld en uitgevoerd. We evalueren de aanpak vanaf het voorstel met businesscase tot aan realisatie. Lag er een gedegen Plan van Aanpak aan ten grondslag en verliep het proces volgens planning. Hoe waren de rollen vanuit opdrachtgever en opdrachtnemer verdeeld? En is iedereen

tevreden met het eindresultaat? Een ander interessant aspect wat nader onderzocht wordt, zijn de redenen waarop initiatieven stuk liepen.



**VII. Monitoren;** Tot slot wordt de werking van rapportages en het performance management systeem geëvalueerd. Bij de start van het contract worden afspraken gemaakt over de rapportages en KPI's. Voldoen de opgeleverde rapportages aan die gemaakte afspraken? Bevatten ze de gevraagde informatie? Worden ze op tijd opgeleverd? Wordt de informatie gedeeld in de juiste formats en dashboards? En zeker niet onbelangrijk; zijn de rapportages en (dashboard) systemen nog up-to-date en relevant in de huidige context waarin er wordt samengewerkt? Immers, zonder volledige en relevante data kan er ook niet effectief gestuurd worden op compliance, verbetering en innovatie.



## Hospitality Group

Creating better places is onze missie om aantrekkelijke en excellent georganiseerde omgevingen voor werken, leren, vrije tijd en zorg te realiseren. Dat doen we als gecertificeerde B Corp met zorg voor mens, milieu en materialen. Met duurzame en creatieve oplossingen voor hospitality, facility management, huisvesting en inkoop. Omgevingen die het beste uit mensen halen, die je uitdagen, die verbinden, waar je kunt groeien.

Hospitality Group heeft jarenlange ervaring in het ondersteunen van grote nationale en internationale organisaties bij facilitaire sourcings- en organisatievraagstukken. Van facilitaire strategie en een future proof organisatiemodel tot het begeleiden van aanbestedingen en inkooptrajecten en het begeleiden en managen van de samenwerking.

Hospitality Group helpt organisaties naast het organiseren, aanbesteden en contracteren van de dienstverlening met het managen van de samenwerking tussen opdrachtgever en leverancier. Dan gaat het om het optimaliseren van de samenwerking in de keten en het realiseren van de gezamenlijke ambities en doelstellingen. Voorbeelden zijn het uitvoeren van samenwerkings- en contractreviews.

Hospitality Group voert al jaren voor meerdere internationale opdrachtgevers binnen de Tech & Entertainment branche integrale contractreviews uit die zowel een operationele als financiële doorlichting zijn. Dit levert iedere keer weer optimalisaties op in de manier van organiseren en financieel afhandelen van afspraken.

[www.hospitality-group.nl](http://www.hospitality-group.nl)