

Het uitbestedingsproces en het contracteren ervan

Drs. J. de Bruijn

Dit artikel is samengesteld door ing. W. H. Slaterus op basis van het boek Facetten van Facility Management: Uitbesteding, geschreven door drs. J. de Bruin.

1.	Inleiding	F3011- 2
1.1.	Voorbeeldorganisatie Heating Systems	F3011- 2
2.	Het feitelijke uitbesteden	F3011- 4
2.1.	Formuleren van een programma van eisen	F3011- 5
2.2.	Exact definiëren van het product of de dienst	F3011- 6
2.3.	Vaststellen van de gewenste vorm van uitbesteden	F3011- 7
2.4.	Zoeken en selecteren van mogelijke leveranciers	F3011- 8
2.5.	Aanvragen van offertes	F3011-10
2.6.	Keuze van leverancier(s)	F3011-11
2.7.	Implementatie	F3011-17
2.8.	Gevolgen voor het personeel	F3011-19
2.9.	Evaluatie	F3011-22
3.	Contracteren	F3011-23
3.1.	Soorten afspraken	F3011-24
3.2.	Contractonderhandelingen	F3011-24
3.3.	De inhoud van contracten	F3011-26
3.4.	De inhoud van het Service Level Agreement	F3011-31
3.5.	De inhoud van het afsprakenboek	F3011-33
4.	Samenvatting	F3011-33
5.	Literatuur	F3011-34

1. Inleiding

Na de formele beslissing om een activiteit uit te besteden (zie artikel F3010) moet een groot aantal praktische zaken worden geregeld, zoals: leveranciers zoeken, de vorm van uitbesteden bepalen, offertes aanvragen, de keuze van de leverancier en de invoering zelf. Deze zaken passeren de revue in hoofdstuk 2.

Gezien het grote belang van het vastleggen van de uitbestedingsrelatie wordt aan contracten en hun mogelijke inhoud een apart hoofdstuk gewijd. Hoofdstuk 3 is zodoende gereserveerd voor de contractuele en sociale aspecten van uitbesteden. Daarbij zal aandacht worden besteed aan de verschillende vormen om afspraken met leveranciers en eventueel met personeel vast te leggen.

Voordat echter op de details van het uitbestedingsproces wordt ingegaan eerst iets anders. Stel dat de directie in principe tot uitbesteden heeft besloten zonder dat volledig duidelijk was of alle details naar volle tevredenheid kunnen worden geregeld. Als dat namelijk niet of slechts gedeeltelijk zou lukken, komt de vraag aan de orde of het al eerder genomen principebesluit over uitbesteden kan worden teruggedraaid. Het antwoord op deze vraag is niet eensluidend. Als de organisatie de in eigen huis beschikbare technische taken niet wil opheffen of op een lager niveau wil laten functioneren, dan zal het terugnemen in de eigen organisatie van een voorgenomen uitbesteding een nauwelijks merkbare maatregel zijn.

Als daarentegen de uitbestedende organisatie de eigen activiteiten al (gedeeltelijk) heeft teruggedraaid of op zijn minst daarvoor de nodige voorbereidingen heeft getroffen, dan is het veel moeilijker deze activiteiten zelf te blijven doen. Een dergelijke situatie doet zich bijvoorbeeld voor als noodzakelijke investeringen zijn gestaakt of als vast personeel niet meer permanent wordt vervangen.

Een algemene regel die in dit kader van toepassing is, luidt: naarmate de kans om een uitbesteding te realiseren groter is, is het loslaten van de betreffende activiteit door de bestaande organisatie voor de continuïteit ervan, minder gevaarlijk.

Evenals in artikel F3010 wordt ook hier als voorbeeldorganisatie Heating Systems gebruikt. Deze organisatie zal regelmatig ter toelichting ten tonele worden gevoerd. Voor de goede orde volgt hier eerst een korte beschrijving van dit bedrijf.

1.1. Voorbeeldbedrijf: Heating Systems

De bedoeling van dit artikel is om een uitwerking van uitbesteden te geven die direct aan de praktijk is ontleend. Om dit mogelijk te ma-

ken is een voorbeeldorganisatie 'Heating Systems' ontwikkeld die wordt gebruikt om de theoretische verhandelingen praktisch te verduidelijken.

Heating Systems

Heating Systems is een vooraanstaande productieorganisatie op het gebied van radiatoren en verwarmingsketels. De organisatie kent continudiensten van 's morgens zes uur tot 's avonds tien uur gedurende vijf dagen per week. De productieafdeling wordt ondersteund door de volgende afdelingen en voorzieningen:

- productiehallen, waarbij hoge eisen worden gesteld aan de veiligheidsmaatregelen;
- verfstraten met hun eisen op het gebied van milieu en schoonmaak (stof);
- beheer van productie-automatiseringsapparatuur;
- magazijnen voor grondstof, halffabrikaat en eindproducten;
- intern transport;
- kantinediensten;
- beveiliging;
- schoonmaakdiensten.

Voor de leiding van deze facilitaire voorzieningen is een facility-manager aangesteld, die voor de uitvoering van zijn werkzaamheden direct verantwoording schuldig is aan de directie. Hij is een lijnfunctionaris die op hetzelfde organisatorische niveau opereert als de managers van de diverse productieafdelingen. Hij is er voor verantwoordelijk dat de productie ongestoord voortgang vindt. Hij is budgetbeheerder ondersteunende voorzieningen. De volgende afdelingen zijn hierbij betrokken.

Onderhoudsdienst Gebouwen

Bij deze afdeling werken twaalf mensen. Zij zijn belast met het bouwtechnische onderhoud van de gebouwen. Normaal gesproken is deze afdeling selfsupporting, waardoor doorgaans weinig beroep op derden wordt gedaan. Ingrijpende verbouwingen of partiële nieuwbouw vinden door derden plaats.

Onderhoudsdienst Machines

Deze dienst telt vijf vaste medewerkers die zorgen voor het dagelijkse correctief onderhoud. Voor gepland preventief onderhoud worden ook uitzendkrachten ingehuurd.

Onderhoudsdienst Computers

Deze afdeling heeft vier medewerkers in vaste dienst en is verantwoordelijk voor het onderhoud van automatiseringsapparatuur voor de productie.

Transport afdeling

De afdeling transport heeft vijftwintig medewerkers en is de grootste ondersteunende afdeling. Naast het vervoer is de afdeling ook verantwoordelijk voor het onderhoud van het transportmaterieel.

Magazijnen

De magazijnen (meervoud omdat het om drie soorten goederen gaat) zijn belast met de opslag van verschillende goederen: grondstoffen, halffabrikaten en eindproducten, die tijdelijk, maar wel van elkaar gescheiden, moeten worden opgeslagen. De magazijnen beschikken over één gebouw met verschillende afdelingen. In totaal werken in dit gebouw tien mensen.

F3011-4 Het uitbestedingsproces en het contracteren ervan

Veiligheid/milieu afdeling

Deze afdeling houdt zich bezig met enerzijds het beoordelen van overheidsmaatregelen voor veiligheid en milieu en anderzijds met het implementeren en evalueren ervan in de eigen organisatie. Er werken drie mensen.

Bedrijfsbureau

Het bedrijfsbureau is het regelend orgaan van de facilitaire dienst. Alle aanvragen komen hier binnen, de in te zetten personeelscapaciteit en de doorlooptijden worden door het bedrijfsbureau aangegeven. Daarnaast is dit bureau verantwoordelijk voor de voortgangscntrole van de werkzaamheden. Er werken drie functionarissen. Het hoofd van het bedrijfsbureau is ook plaatsvervangend facilitair manager.

Kantine

Deze afdeling verzorgt de lunch en de overige maaltijden gedurende de werkuren van zes uur 's morgens tot tien uur 's avonds. Verder is de afdeling verantwoordelijk voor de ruim vijftig koffieautomaten die in organisatie staan opgesteld. Bij bijzondere gebeurtenissen: bedrijfsbezoeken, directiebesprekingen, jubilea, verzorgt de kantine de catering. Er werken veertig mensen, overeenkomend met vijftien fte's.

Beveiliging

Deze activiteit is al jaren tot volle tevredenheid uitbesteed aan een beveiligingsbedrijf.

Schoonmaak

Deze activiteit is aan een schoonmaakbedrijf uitbesteed; overwogen wordt de bestaande situatie te wijzigen.

2. Het feitelijke uitbesteden

In dit hoofdstuk komt een uitgebreide en tijdrovende procedure aan de orde die er toe moet leiden dat de uitbesteding aan de meest geëigende leverancier wordt toegewezen. Men is snel geneigd te stellen dat iets dergelijks voor eenvoudige uitbesteding niet nodig is. Dit lijkt logisch, maar is het niet. Bij uitbesteden worden immers meestal voor langere tijd verplichtingen aangegaan. De organisatie is hieraan gebonden en kan niet gemakkelijk naar een andere leverancier gaan of een ander product eisen. Een dergelijke situatie vereist goede procedures. De procedures omvatten de volgende handelingen die achtereenvolgens aan de orde komen.

- 2.1. Formuleren van een programma van eisen
- 2.2. Exact definiëren van het product of de dienst
- 2.3. Vaststellen van de gewenste vorm van uitbesteden
- 2.4. Zoeken en selecteren van mogelijke leveranciers
- 2.5. Aanvragen van offertes
- 2.6. Keuze van de leverancier(s)
- 2.7. Implementatie
- 2.8. Gevolgen voor het personeel
- 2.9. Evaluatie.

2.1. Formuleren van een programma van eisen

De eerste stap na het nemen van het principebesluit is het vaststellen van de eisen waaraan de uitbesteding moet voldoen. Hierbij gaat het om de eisen die men aan de afnemer en aan de leverancier stelt. Uitgangspunt is de vraag wat deze beide organisaties moeten doen om een maximaal effect van de uitbesteding te realiseren. De uitgewerkte antwoorden hierop vormen het programma van eisen.

Eisen voor de afnemende organisatie

Het eerste en waarschijnlijk meest belangrijke punt is dat alle betrokkenen in de uitbestedende organisatie achter de uitbesteding staan. Wanneer, bijvoorbeeld door een tekortschietende voorbereiding, hieraan niet in voldoende mate is voldaan, is het risico op onherstelbare schade groot. Achterdochtig personeel dat de leiding van de eigen organisatie niet meer vertrouwt en mede daarom een leverancier tegenwerkt, levert een gespannen situatie op, die uiteindelijk tot het mislukken van de hele uitbesteding kan leiden.

Een tweede punt is dat volkomen duidelijk moet zijn hoe de organisatie tijdens de voorbereiding en na de feitelijke uitbesteding met het, nu bij de uit te besteden activiteit betrokken, personeel omgaat. Hoe eerder dit bekend is, des te beter.

Als derde punt geldt dat de uitbestedende organisatie moet kunnen voldoen aan redelijke eisen van de leverancier. Deze worden vastgelegd in een contract of in een Service Level Agreement (zie hoofdstuk 3).

Als vierde punt moet worden vastgelegd wie de contactpersonen zijn en welke personen voor welke onderwerpen aanspreekbaar zijn.

Het laatste punt is dat de afnemer aan de eisen van de leverancier op het gebied van fysieke mogelijkheden: ruimte, opslagcapaciteit, enzovoort, moet voldoen.

Eisen voor de toeleverancier

Aan de leverancier worden vijf eisen gesteld.

1. Hij moet vastleggen wat het soort en de kwaliteit van de te leveren goederen of diensten zijn.
2. Hij moet ook garanties geven voor continuïteit. Dat betekent onder meer afspraken over hoe een calamiteit bij en door de leverancier wordt opgevangen. Een eis daarbij kan zijn dat de leverancier uitwijkmogelijkheden heeft.
3. De looptijd van het contract en de mogelijkheden van opzegging of verlenging moeten worden bepaald.

F3011-6 Het uitbestedingsproces en het contracteren ervan

4. Vastgesteld moet worden wie de contactpersoon bij de leverancier is.
5. Er moet een klachtenregeling bestaan: dat wil zeggen dat procedures en regelingen over de manier waarop met klachten zal worden omgegaan, zijn opgesteld.

Vastleggen van de eisen voor de afnemer en voor de leverancier heeft bij contractonderhandelingen een preventieve werking. De afnemer laat zien dat hij heeft nagedacht over wat er moet gebeuren; de leverancier merkt dit en doet daar, als het goed is, zijn voordeel mee. Een afnemer die weet wat hij wil en die dit ook duidelijk maakt, bevordert goede en snelle onderhandelingen.

2.2. Exact definiëren van het product of de dienst

De uit te besteden taken zijn bekend, een exacte omschrijving van het product of de dienst is echter nog niet opgesteld. Dat vergt een gedegen inhoudelijke kennis en het is dan ook in eerste instantie een taak voor de materiedeskundige. De inhoudsopgave van zo'n product- of dienstomschrijving ziet er als volgt uit:

- het product of de dienst: definiëring en toelichting;
- specificaties van het product of de dienst;
- minimale kwaliteitseisen;
- logistieke eisen en specificaties;
- prijsplafond.

Deze inhoudsopgave is een leidraad voor de technische omschrijving van het product of de dienst. Die is noodzakelijk als basis om op de markt na te kunnen gaan welke leveranciers deze producten of diensten leveren en welke alternatieven van gelijkwaardige kwaliteit er zijn. Contacten met specialisten op de betreffende deelterreinen zijn zeer nuttig. Zij kunnen adviseren over mogelijke leveranciers en eventuele bruikbare alternatieven.

Heating Systems

De maaltijden voor de avondploeg van Heating Systems kunnen ook op een andere manier worden bereid of ingekocht dan in het voorstel is aangegeven. Kant-en-klare diepvriesmaaltijden hebben tegenwoordig een zodanige kwaliteit dat ze misschien een aantrekkelijk alternatief voor uitbesteden vormen.

Zulke contacten met specialisten bestaan doorgaans maar op enkele deelterreinen. Voor de meeste gebieden zal men contact moeten opnemen met eventueel bij de inkoopafdeling beschikbare specialisten en/of met de leveranciers. De zo verkregen informatie kan, als dat nodig is, met informatie van een gespecialiseerd inkoop- of van een

adviesbureau worden aangevuld. Een inkoop- of inkoopbemiddelingsbureau kan de inkoopfunctie van organisaties overnemen voorzover het gaat om niet-kern artikelen. Dergelijke bureaus zijn vaak gespecialiseerd in één of enkele artikelen en weten daar dan ook alles van af. In ieder geval zijn de laatste snufjes in de markt bij hen bekend. In de eerste fasen van het uitbestedingsproces zal alleen advies worden gevraagd; in een latere fase kan op deze bureaus ook een beroep voor daadwerkelijke ondersteuning worden gedaan. Naast de inkoop- en inkoopbemiddelingsbureaus zijn er ook bureaus die zich toeleggen op de advisering van één of enkele afzonderlijke technische activiteiten. Men beschikt doorgaans over specialisten op elk van de betreffende terreinen. Inschakeling van deze bureaus levert vaak bruikbare en kostenbesparende adviezen op.

2.3. Vaststellen van de gewenste vorm van uitbesteden

Met het antwoord op de vraag: „Doen we het zelf, doen we het samen of laten we het doen?” is het besluitvormingsproces nog niet afgerond. De volgende mogelijkheden doen zich immers voor:

- inkoop bij derden;
- samenwerking (partnership);
- uitbesteding in verschillende vormen.

Doorgaans heeft inkoop bij derden de voorkeur als het gaat om niet-strategische goederen, die voor een lage prijs zo kunnen worden gekocht. De opdrachtgever is volledig afhankelijk van wat de leverancier biedt. De leverancier is voor honderd procent verantwoordelijk. Slechts achteraf kan de opdrachtgever vaststellen of het geleverde voldoet aan de eisen zoals die bij de contractering zijn geformuleerd. Het grote probleem bij deze vorm van uitbesteden is dat de kwaliteit nauwelijks is te beïnvloeden en dat productaanpassingen vrijwel niet zijn door te voeren.

Bij een samenwerking behoudt de opdrachtgevende organisatie een deel van haar verantwoordelijkheid. Opdrachtgever en leverancier zijn samen verantwoordelijk. De opdrachtgever blijft intensief betrokken bij het uitvoeren van werk door derden, bijvoorbeeld door zelf de planning van en de dagelijkse controle op de uitvoering te doen. In een dergelijk samenwerkingsverband kunnen de samenwerkende partners afspraken maken. Samenwerking is niet de meest voordelige vorm van uitbesteden, maar kan wel als een investering in de toekomst worden beschouwd. Het vraagt van beide contractpartners de nodige flexibiliteit om een goede samenwerking in stand

F3011-8 Het uitbestedingsproces en het contracteren ervan

te houden. Als zij daar echter in slagen, is op langere termijn een goed product gegarandeerd.

Bij inkoop bij derden ontstaat een bepaalde afhankelijkheid van de leverancier. In geval van inkoop bij derden is die betrekkelijk eenvoudig te doorbreken. De opdrachtgever heeft voor het tot stand brengen van de inkooprelatie geen investering of bijzondere inspanning gedaan. Het belangrijkste probleem dat bij beëindiging van de relatie ontstaat, is iemand te vinden die bereid en in staat is om de uitbestede activiteiten op korte termijn over te nemen.

Een samenwerkingsrelatie of partnership heeft een grotere mate van afhankelijkheid. Het beëindigen van zo'n relatie is dan ook veel minder eenvoudig. Beide partijen hebben veel werk verzet en kosten gemaakt om de samenwerking tot stand te brengen en in stand te houden. Beëindiging ervan betekent niet alleen kapitaalvernietiging, maar ook een moeizaam emotioneel proces om af te breken wat in enthousiasme en vertrouwen is opgezet.

Uitbesteding in verschillende vormen wordt uitgebreid besproken in artikel F3010

Heating Systems

De voorstellen voor de maaltijdvoorziening bij Heating Systems gaan allemaal uit van inkopen bij derden. Het verzorgingshuis stelt geen additionele eisen aan de afnemer. Mocht om wat voor reden dan ook de relatie tussen Heating Systems en het verzorgingshuis worden verbroken, dan heeft dit voor beide partijen nauwelijks consequenties. Hoogstens wordt de overcapaciteit van het verzorgingshuis minder of niet benut.

Bij een keuze voor het cateringbedrijf ontstaat bij beëindiging van de samenwerking een heel andere situatie. Dit bedrijf eist uitgebreide voorzieningen op het gebied van keuken- en serveerapparatuur. Inkoop van maaltijden via dit bedrijf betekent voor Heating Systems een aanzienlijke investering in apparatuur. Het verbreken van de relatie is daardoor veel moeilijker. In ieder geval zou kapitaalvernietiging plaatsvinden en daar is geen enkele organisatie op uit.

2.4. Zoeken en selecteren van mogelijke leveranciers

Het zoeken en selecteren van mogelijke leveranciers is geen eenvoudige opgave. Zeker niet als het om een nieuw soort uitbesteding op een voor de afnemer nieuwe markt gaat. Als het product daarnaast ook nog aan bepaalde eisen moet voldoen, wordt het probleem alleen maar complexer.

Het zoeken en selecteren begint bij het vaststellen van de criteria waaraan een toekomstig leverancier van producten of diensten moet voldoen. Aandachtspunten voor het formuleren van die criteria zijn:

- zijn goede naam;
- zijn betrouwbaarheid;
- de continuïteit op langere termijn;

- zijn capaciteit en ervaring in het leveren van de gewenste producten of diensten:
 - op tijd;
 - in de juiste hoeveelheid en
 - met de juiste kwaliteit;
- zijn bereidheid en vermogen conform de gestelde eisen de samenwerking inhoud te geven;
- de verhouding van deze opdracht in relatie tot de overige opdrachten in de orderportefeuille van de leverancier (geen te grote afhankelijkheid van één opdrachtgever).

De meeste aandachtspunten spreken voor zich. De laatste behoeft misschien enige toelichting. Want waarom zou een leverancier niet (vrijwel) exclusief voor één afnemer mogen werken? Het antwoord op deze vraag is dat in een dergelijke situatie de leverancier niet meer wordt verplicht om zo efficiënt mogelijk te werken; hij heeft immers voldoende werk. Een niet onbelangrijk nevenaspect van een dergelijke situatie is dat een contractbeëindiging door de afnemer direct catastrofale gevolgen voor de leverancier en zijn bedrijf (personeel en activa) heeft. Maatschappelijk loopt een afnemer het risico dat hij voor die afloop verantwoordelijk wordt gesteld, met alle negatieve gevolgen vandien voor zijn eigen bedrijf.

Als de criteria waaraan leveranciers minimaal moeten voldoen bekend zijn, kan de inkoper, de directie of een duo, waarvan de technisch manager in de praktijk altijd deel uitmaakt, naar deze leveranciers op zoek gaan. Deze zoektocht begint met het verzamelen van informatie, bijvoorbeeld door gegevens op te vragen over mogelijke leveranciers bij de branche- en vakorganisaties, door branche- en vakliteratuur te raadplegen of door bij collega's informatie in te winnen. Ook kan in de directe omgeving van de plaats waar de organisatie is gevestigd naar gewenste dienstverleners worden gezocht.

De inventarisatie resulteert in een groslijst die vervolgens wordt ingedikt met behulp van een voorselectie. Dat is een lijst van potentiële leveranciers waarop, naast de basisinformatie, gegevens als naamsbekendheid, grootte, kwaliteitsinschatting, ervaring en ook, indien mogelijk, de huidige opdrachtgevers staan vermeld.

Uit de voorselectielijst worden enkele leveranciers gekozen aan wie wordt gevraagd een offerte in te dienen. Deze leveranciers ontvangen hiertoe elk documentatie die uit de offerteaanvraag, aangevuld met specifieke vragen, productspecificaties alsmede eisen over levertermijnen en logistiek, bestaat. Een dergelijk documentatie, mits goed uitgewerkt, maakt het mogelijk de te ontvangen offertes met

elkaar te vergelijken. De leveranciers hebben die offertes immers opgesteld op basis van exact dezelfde informatie en vraagstelling.

2.5. Aanvragen van offertes

De productspecificaties en de vragen over de werkzaamheden die voor uitbesteding in aanmerking komen (zie paragraaf 2.2), vormen de basis voor de offerteaanvraag. Deze aanvraag kan verder bestaan uit aanvullende eisen waaraan het product, de dienst of de leverancier moeten voldoen. Evenals bij een gewone inkoopprocedure zullen de algemene regels in acht moeten worden genomen. De onderlinge vergelijking van de uitgebrachte offertes is een belangrijke stap bij de leverancierskeuze. Om dit keuzeprocess te vereenvoudigen kan bij de offerteaanvraag een standaardformulier worden gevoegd of aan de leveranciers worden gevraagd om hun offertes in een bepaald voorgeschreven model in te dienen.

Een belangrijke vraag is wie dit soort inkoop alsmede het begeleidingstraject van aanvraag tot en met ontvangst van goederen/diensten verzorgt. Het ligt voor de hand te denken aan een inkoper of aan de inkoopafdeling. Echter, in een groot aantal kleinere organisaties zal een dergelijke functie niet apart bestaan. Soms doet een andere afdeling (in veel gevallen de administratie) het inkopen erbij, soms doen alle afdelingen het zelf en af en toe wordt het inkopen van alles wat niet strategisch is, uitbesteed. Die laatste situatie is te prefereren omdat een gespecialiseerd inkoopbureau ten aanzien van het inkoopproces en de markten waarop wordt ingekocht, een grote deskundigheid heeft. In de andere genoemde situaties zijn deze professionele elementen minder of soms helemaal niet aanwezig.

Er is veel voor te zeggen om, als de omvang van de organisatie dat mogelijk maakt, de inkoop en alles wat daarbij behoort te laten verzorgen door eigen professionele inkopers. Zij kennen zowel de eigen organisatie als de markten van in te kopen artikelen over het algemeen goed en zijn gewend in het onderhandelingsveld van vraag en aanbod te opereren. De betrokkenheid van de technisch manager hierbij is groot; hij of iemand namens hem moet optreden als materiedeskundige en is verantwoordelijk voor de in te kopen kwaliteit. De signalen uit de markt die de professionele inkopers inbrengen, zijn daarbij van groot belang. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe mogelijkheden van vervangende producten of andere kwaliteiten in relatie tot grote prijsvoordelen.

Als in de organisatie geen inkopers aanwezig zijn en de direct betrokkenen, technisch manager of hoofd administratie, de inkoop verzorgen, is de kans aanwezig dat belangrijke signalen over de

markt en de marktontwikkelingen de organisatie niet bereiken. Ook bestaat de kans dat niet op de meest voordelige manier wordt ingekocht. De technisch manager en het hoofd administratie zijn immers geen kenners van en onderhandelaars op de inkoopmarkt. Uitvoering van deze taken door deze functionarissen is risicovol (relaties en vriendjes), omdat deze vorm van uitvoeren zich veelal aan evaluatie en controle vanuit de organisatie onttrekt.

Kortom, als geen professionele inkopers in de eigen organisatie aanwezig zijn, is het aan te bevelen de inkoop te laten ondersteunen of verzorgen door inkoopbureaus of adviesbureaus. Er zijn gespecialiseerde bureaus die zich volledig hebben gespecialiseerd in de inkoop van bepaalde producten; andere algemene bureaus werken op het gehele spectrum van de inkoopmarkt. De keuze van een bureau is afhankelijk van het uit te besteden product of de dienst. Welk type bureau of welke vorm van dienstverlening het ook wordt, door deze werkwijze kunnen ook kleinere en middelgrote organisaties optimaal profiteren van de beschikbare product- en marktkennis.

Als de inkoop wordt uitbesteed doet de organisatie er goed aan een functionaris aan te wijzen die als aanspreekpunt voor het externe bureau dient. Deze functionaris kan er tevens op toezien dat het externe bureau zich aan de gemaakte afspraken houdt.

2.6. Keuze van leverancier(s)

Als alle offertes zijn ontvangen is het tijd voor de beoordeling. Op basis van de binnengekomen offertes kan een eerste globale selectie plaatsvinden waarna enkele leveranciers worden uitgenodigd om hun offerte mondeling toe te lichten. Direct betrokken medewerkers kunnen dan aanvullende vragen stellen. De leveranciers kunnen vervolgens desgewenst extra informatie verstrekken: indien mogelijk door het presenteren van monsters, het geven van een demonstratie of het aanreiken van andere voorbeelden van dienstverlening. Vaak gaat deze fase gepaard met een bedrijfsbezoek van de uitbesteder aan de leverancier.

Heating Systems

Bij Heating Systems is sprake van het uitbesteden en vervolgens inkopen van maaltijden. Het voert waarschijnlijk te ver om bij alle mogelijke leveranciers te gaan „proef eten”, maar toch zal men bij Heating Systems wel enige kennis over de kwaliteit van maaltijden moeten opbouwen. Dit kan bijvoorbeeld door menukaarten met plaatjes en omschrijvingen van de maaltijden op te vragen. Een bezoek aan de keuken en eventuele andere restaurantvoorzieningen geeft extra duidelijkheid over de mogelijkheden van de betreffende leverancier.

Voor de uiteindelijke beoordeling van de leveranciers is een eenduidig beoordelingskader gewenst. Binnen dit kader vallen de volgende belangrijke punten.

Referenties van de leverancier

Over de meerwaarde van referenties bestaan de nodige twijfels. Ze bieden geen extra informatie over de mogelijkheden van leveranciers, omdat leveranciers slechts die afnemers in hun referentielijst of lijst van opdrachtgevers opnemen van wie ze weten dat ze tevreden zijn. Hoewel dat in principe juist is, zijn referenties daarom nog niet zonder betekenis. Daarom is het altijd nog beter om door de leverancier voorgeselecteerde goede referenties te krijgen dan helemaal geen referenties. Ook tevredenheid is een belangrijk punt van beoordeling.

Certificering

In certificering bestaan nogal wat mogelijkheden. Een algemene certificering voor goede kwaliteit van dienstverlening is de ISO-certificering (ISO 9000 en andere). Verschillende branches kennen echter ook allerlei eigen certificeringen die van nut kunnen zijn, tenminste als bekend is wat een dergelijk certificaat inhoudt. Informatie over deze certificaten biedt inzicht in de kwaliteit en werkwijze van de leverancier. Het niet beschikken over certificaten is ook heel informatief. Wanneer zo'n leverancier een goede indruk geeft, kan het de moeite lonen om te achterhalen waarom hij niet is gecertificeerd. Behalve de leverancier zelf kan ook het certificerende instituut hierover helderheid verschaffen.

Kan de leverancier het gewenste leveren?

Leveranciers hebben soms de neiging in een offerte een gunstiger beeld van hun mogelijkheden te scheppen dan zij in werkelijkheid kunnen bieden. Soms schetsen ze een dergelijk beeld om te verdoezelen dat ze niet (helemaal) aan de gewenste specificaties kunnen voldoen. Een grondige analyse en vergelijking van de verschillende offertes helpen om te rooskleurig voorgestelde zaken op te sporen. De systematische opbouw van de offerte, conform de eisen uit de offerteaanvraag, en het genoemde standaardmodel zijn nuttige hulpmiddelen.

Is de leverancier bereid tot een partnership?

Het zogenaamde partnership of samenwerkingsverband is in paragraaf 2.3 besproken. Als partnership van toepassing is of kan zijn, is dit al in de offerteaanvraag opgenomen. Een dergelijk partnership

hangt van meer af dan alleen een schriftelijke bereidverklaring. Als de bereidheid in de offerte echter al niet blijkt, dan zal die in de praktijk niet of nauwelijks te realiseren zijn.

Voldoet de kwaliteit aan de gestelde eisen?

Het vooraf beoordelen van de kwaliteit is geen eenvoudige zaak. Bij presentaties kan het werken met demonstraties, monsters of andere visuele vormen enige duidelijkheid geven. Ook een bedrijfsbezoek helpt bij de kwaliteitsbeoordeling. Schriftelijk vastleggen van de kwaliteitscriteria door de leverancier heeft als voordeel dat hierover later in het inkooptraject geen problemen kunnen ontstaan. In ieder geval is een duidelijk referentiepunt beschikbaar.

Levertijden

De levertijd mag geen problemen opleveren. De uitbestedende organisatie moet tijdig beginnen met het aanvragen van offertes om niet in een kritiek tijdpad terecht te komen. In noodgevallen kan het criterium levertijd een rol spelen. In de product-/dienstomschrijving wordt dit dan als extra punt opgenomen, zodat de leverancier exact weet waaraan hij zich heeft te houden. Als levertijd in het offertetraject een kritisch punt is, heeft dit gevolgen voor andere criteria. Meestal gaat dit dan ten koste van de prijs of van de kwaliteit.

Continuïteitsgarantie van de leverancier

Vooraf bij het uitbesteden van voortgangsgelateerde producten of diensten is de vraag naar continuïteit van groot belang. Systematisch onderzoek levert misschien aanwijzingen op dat een leverancier mogelijk continuïteitsproblemen heeft gehad of nog heeft. Om hierop enig zicht te krijgen zijn de volgende indicatoren relevant:

- de winstgevendheid van het betreffende bedrijf;
- fluctuerende winsten casu quo bepaalde trends in de winstontwikkeling;
- directiewisselingen in de laatste jaren;
- personeelsverloop;
- fluctuaties en trends in het aantal en de soort opdrachten.

Deze indicatoren hebben allemaal betrekking op het verleden en heden. Wat vroeger is gebeurd hoeft in de toekomst niet nog eens te gebeuren. Met andere woorden: het is niet juist om uit gegevens over het verleden absolute conclusies te trekken over de continuïteit in de toekomst. Onderzoek levert slechts indicaties op!

Ongestoorde levering

De vraag is of de leverancier, onder voorwaarde van gegarandeerde continuïteit, bereid is op langere termijn aan zijn leveringsverplichting te voldoen. De leverancier moet antwoord geven op de vraag of hij niet zal zwichten voor lucratieve aanbiedingen van derden. Daarnaast moet de leverancier bereid zijn aan het eind van een contract te praten over contractverlenging, tenzij een van de partijen, conform de contractbepalingen, vroegtijdig heeft aangegeven het contract te willen beëindigen. Bij de leverancier moet de bereidheid blijken dat bestaande afnemers bij contractverlenging voorrang krijgen boven nieuwe afnemers. Dit uiteraard onder normale voorwaarden.

Uitwijkmogelijkheden van de leverancier

Wanneer een leverancier zijn leveringsverplichtingen niet kan nakomen, is dat vervelend of nog erger, verstorend voor de productieprocessen van de afnemer. In de automatiseringswereld kent men het begrip „uitwijkmogelijkheden” als aanduiding voor de alternatieven waarop de leverancier in zo'n situatie kan terugvallen. In vrijwel alle situaties van uitbesteding lijkt zo'n afspraak over uitwijkmogelijkheden zinvol.

Een leverancier moet aangeven op welke mogelijkheden hij in geval van calamiteiten kan terugvallen. Is hij hiertoe niet in staat, dan moet ernstig aan de organisatorische deskundigheden van deze mogelijk toekomstige leverancier worden getwijfeld.

Consequenties van het niet nakomen van verplichtingen

In het uitbestedingsproces, in het bijzonder in het offertestadium, moet de leverancier duidelijk maken welke consequenties hij verbindt aan het, om welke reden dan ook, niet nakomen van zijn verplichtingen. Het is tijdens het selectieproces niet nodig om in details te treden, maar het is wel nodig dat een leverancier aangeeft wat hij onder een wanprestatie verstaat en hoe hij daarmee denkt om te gaan. Een dergelijke indicatie geeft enig gewenst inzicht in de visie op klanten en klantenbenadering van de leverancier. Het spreekt vanzelf dat het begrip wanprestatie voor zowel leverancier als afnemer dezelfde inhoud moet hebben.

Informatie uitwisseling

Afnemer en leverancier moeten regelmatig met elkaar communiceren. De leverancier zal over de voortgang willen rapporteren, terwijl de afnemer zijn bevindingen over de geleverde diensten of product kenbaar wil maken. Wie van beide partijen het initiatief neemt om tot een geïnstitutionaliseerde onderlinge informatieverstrekking te

komen, is niet belangrijk. De bereidheid van een potentieel nieuwe leverancier om aan een dergelijke informatie-uitwisseling mee te doen, kan wel een punt van afweging bij de uiteindelijke keuzebepaling zijn.

Het biedt vertrouwen als de leverancier al direct in het offertestadium aangeeft of hij een standaard informatiesysteem hanteert. Zo ja, hoe dit eruit ziet en of het in het onderhavige geval van toepassing is. Hiermee heeft de toekomstige afnemer inzicht in dit aspect en kan hij beoordelen of hij hiermee genoeg neemt of dat hij aanpassingen wenst. In het laatste geval is het van belang te kunnen beoordelen of de toekomstige leverancier bereid is zijn systeem aan te passen aan de wensen van de klant.

Prijsstelling: vast of variabel

Bij een vergelijking tussen leveranciers is het systeem van prijsstelling van belang. In de offerte staat aangegeven op welke wijze de prijzen moeten worden opgesteld. Het is mogelijk dat een vaste hoeveelheid wordt aangeboden tegen een vaste prijs of dat een prijs per prestatie wordt voorgesteld. Aan dit laatste is vaak een verplichte minimumafname verbonden.

Een prijs per eenheid biedt de afnemer het voordeel dat hij nog enige invloed op het totaal te betalen bedrag aan uitbesteding kan uitoefenen. Immers, binnen zekere grenzen is de af te nemen hoeveelheid variabel.

Bij een vaste contractprijs kunnen zich problemen voordoen als de af te nemen hoeveelheid afwijkt van de contractueel bepaalde hoeveelheid. Minder dan overeengekomen betekent dat de afnemer in feite per eenheid meer betaalt dan volgens het contract was overeengekomen. Bij een afname groter dan in het contract overeengekomen wordt in feite per eenheid minder betaald dan in het contract is vastgesteld. Hiermee zal de afnemer waarschijnlijk geen moeite hebben, de leverancier echter des te meer. Marges in de af te nemen hoeveelheid zijn over het algemeen klein. Soms wordt daarom contractueel al een prijs per product of dienst boven de overeengekomen hoeveelheid vastgelegd of wordt, in geval van minder afname dan contractueel overeengekomen, vastgelegd welke vergoeding de afnemer moet betalen.

Bij het afgeven van een prijs per eenheid zijn deze problemen niet aanwezig. Het totaal aan de leverancier te betalen bedrag wordt door het aantal af te nemen diensten of producten bepaald.

F3011-16 Het uitbestedingsproces en het contracteren ervan

Wijziging van specificaties van opdrachtgever

Er kunnen gedurende de looptijd van het contract wijzigingen in specificaties van te leveren goederen/diensten optreden. Zulke wijzigingen leveren voornamelijk technische problemen op. De leverancier moet aangeven in hoeverre hij aan de nieuwe specificaties kan voldoen. Als hij dat niet kan, moet de afnemer vaststellen of een dergelijk gebrek aan flexibiliteit aanvaardbaar is. Is dat het geval, dan zal hij moeten accepteren dat de gewijzigde specificaties niet worden doorgevoerd en moet hij zich beraden op de gevolgen die dat heeft voor zijn prijsstelling en voor de continuering van het lopende contract.

Deze aangegeven beslispunten kunnen in een matrix worden weergegeven waarin horizontaal de mogelijke leveranciers zijn weergegeven en verticaal de beslispunten. Als voorbeeld zijn de gegevens over de uitbesteding van de maaltijden van Heating Systems in tabel 1 opgenomen.

Tabel 1. Beslissingsmatrix uitbesteding maaltijden.

Heating Systems Criteria	Cateraar	Restaurant	Verzorgingshuis
Referenties	ja	ja	ja
Certificering	ja	nee	nee
Mogelijkheid tot leveren	ja	ja	ja
Bereid tot partnership	ja	nee	nee
Kwaliteit voldoende	ja	ja	ja
Levertijd	ja	nee	nee
Continuïteitsgarantie	nee	nee	ja
Lengte contract	5 jaar	1 jaar	5 jaar
Uitwijkmogelijkheden	ja	nee	ja
Wanprestatie aangeven	ja	ja	
Informatie-uitwisseling	ja	nee	ja
Prijs per maaltijd	f 45,-	f 30,-	f 25,-
Specificaties te wijzigen	ja	nee	ja

Door, indien mogelijk, aan de beslispunten per leverancier een waarderingscijfer toe te kennen kan men keuzes maken op basis van (rapport)cijfers. Per selectie criterium geldt een zogenaamde wegingsfactor. In het gunstige geval, bij de beste ofwel 100 procent score, vindt vermenigvuldiging met 10 plaats, in het slechtste geval, bij de 0 procent score, is de vermenigvuldigingsfactor 0. De uitkomsten van deze cijfermatige benadering leveren in het geval van Heating Systems het in tabel 2 gegeven resultaat op.

Tabel 2. Beslissingsmatrix uitbesteding maaltijden (in cijfers).

Heating Systems Criteria	Wegings- factor	Cateraar	Restau- rant	Verzor- gingshuis
Referenties	5	50	50	50
Certificering	5	50	0	0
Mogelijkheid tot leveren	10	100	100	100
Bereid tot partnership	5	50	0	0
Kwaliteit voldoende	10	100	100	100
Levertijd	8	80	0	0
Continuïteitsgarantie	10	0	0	100
Lengte contract	8	80	0	80
Uitwijkmogelijkheden	8	80	0	80
Wanprestatie aangeven	5	50	0	50
Informatie-uitwisseling	5	50	0	50
Prijs per maaltijd	20	0	0	200
Specificaties te wijzigen				
Totaal		790	250	910

Na weging en beoordeling van voorgaande scores kan de verantwoordelijke manager uiteindelijk een keus maken welke leverancier het meest geschikt is om de uitbesteding te gunnen. Hoeveel gewicht de hier beschreven matrix daarbij in de schaal legt, hangt af van de persoonlijke keuze van de betrokken medewerkers en verantwoordelijke leidinggevendenden. Toepassing ervan garandeert een afwegingsproces met grote mate van volledigheid. Het proces van uitbesteden kan nu op het afgesproken levermoment beginnen.

2.7. Implementatie

Implementeren van de uitbesteding houdt eigenlijk een soort transformatie in. In mindere of meerdere mate zal de eigen organisatie moeten veranderen van producent van producten of diensten naar afnemer van deze producten of diensten van derden.

Wat eerst door eigen personeel en materieel gebeurde, wordt in de nabije toekomst door derden gedaan. Dit vereist aanpassingen van personele, materiële en organisatorische aard. De organisatie, tenminste die afdelingen die ermee te maken krijgen, zullen zich deze aanpassingen eigen moeten maken.

Bij een dergelijke implementatie komen de volgende aspecten aan de orde.

Afbouw van de bestaande eigen taken

Dit kan eenvoudig betekenen „we doen het niet meer zelf”, maar ook kan het een ingewikkeld proces zijn van het stopzetten van ma-

chines, het plannen van het moment van omschakeling en het herplaatsen van personeel.

Zeker in wat ingewikkeldere situaties kan een vooraf opgesteld draaiboek nuttige diensten bewijzen. In zo'n draaiboek staan de noodzakelijke acties, de kritische momenten en de betrokken personen vermeld. Ook geeft het aan wie verantwoordelijk is voor de juiste uitvoering en wie in geval van calamiteiten, kan of moet worden benaderd.

Ontmanteling van de eigen organisatie

Zowel mensen als middelen worden gehergroepeerd en/of afgestoten als gevolg van de uitbesteding. In het stadium van planvorming is het personeel uitgebreid gehoord over de gewenste uitbesteding. Direct voorafgaand aan de realisatie moet het verantwoordelijke management het personeel volledige duidelijkheid over de personele consequenties van de uitbesteding hebben gegeven. Gezien het grote belang van de personeelsproblematiek wordt hier in paragraaf 2.8 op teruggekomen.

Ontmanteling van machines is wat minder complex. Deze worden afgestoten of „in de mottenballen” gezet. In het laatste geval is er altijd een ontsnappingsweg aanwezig om, als het om welke reden dan ook niet goed gaat met de uitbesteding, terug te vallen op de eigen voorzieningen. Bij afstoting van de machines ontbreekt deze mogelijkheid. Wat de beste keuze is, hangt van veel factoren af. De keuze kan daarom per geval van uitbesteding verschillend zijn.

Eigen personeel informeren over de nieuwe werkwijze

Hierbij gaat het om informatie voor alle medewerkers van de organisatie. Naast de direct betrokkenen is het van belang dat iedereen in een organisatie weet dat bepaalde activiteiten zijn uitbesteed.

Locatie van uitbesteders in of buiten het bedrijf

Iedereen is gebaat bij zo veel mogelijk duidelijkheid. Als vanaf het begin helder is aangegeven wie waarvoor aanspreekbaar is en waar de noodzakelijke dienst of instantie te bereiken is, wordt een hoop ergernis en irritatie voorkomen. Dat geldt ook voor informatie over:

- naam, telefoonnummers, en dergelijke van de leverancier;
- aanspreekpunten, inclusief de namen, zowel in de eigen organisatie als bij de leverancier.

Omgaan met klachten

Alle belanghebbenden moeten op de hoogte zijn van de manier waarop met klachten zal worden omgegaan. Klachten over dienst-

verlening en producten zijn vrijwel onvermijdelijk. Aan een regeling om ze te uiten en vervolgens tot een goede afhandeling te komen, valt dus niet te ontkomen.

Het meest praktisch is dat niet iedereen in de organisatie direct met de dienstverlener in contact treedt over klachten en opmerkingen. Eén aanspreekpunt in de organisatie biedt betere voorwaarden voor een goede afhandeling. Deze medewerker verzamelt alle klachten en opmerkingen en bespreekt ze met de leverancier. Ook controleert hij bij de klagers of de afgesproken veranderingen zijn geëffectueerd. Ook de leverancier kan klachten hebben over de interne processen en de handelswijze bij de afnemer of over de wijze waarop de afgesloten contracten worden geïnterpreteerd. Het is daarom belangrijk dat de leverancier met zijn operationele klachten bij de genoemde klachtenfunctionaris terecht kan. Klachten over de contractinhoud en de eventueel daaraan gegeven interpretatie moeten terecht komen bij de contractonderhandelaars of ondertekenaars. Zij zijn per slot van rekening degenen die over de inhoud van de contracten hebben gesproken en zij zijn dus goed op de hoogte van de voorgeschiedenis en de uiteindelijk vastgelegde teksten.

De feitelijke uitbesteding kan, als alle voorgaande stappen zijn gezet, nu beginnen. Het gevaar van een valse start is aanwezig als de uitbesteding al van start gaat terwijl nog niet alle genoemde punten zijn afgerond. Het risico is dan een slecht imago van de leverancier, dat geheel buiten zijn schuld om is ontstaan. Dit doet zich bijvoorbeeld voor als door onvoldoende interne communicatie nieuwe procedures onvoldoende bekend zijn, de levertijden langer worden en de leverancier de schuld krijgt. Ook al valt hem niets te verwijten, toch moet de leverancier veel doen om zijn imago weer op te poetsen. Het risico van een permanent slechte relatie is niet uitgesloten en in ieder geval om deze reden onnodig.

2.8. Gevolgen voor het personeel

De gevolgen van uitbesteden voor het personeel vragen veel aandacht. In de Nederlandse arbeidsverhoudingen is een werkgever verplicht zorg te dragen voor een rechtvaardige, dat wil zeggen een goede, behandeling van zijn personeel. Een andere houding zal, in het bijzonder bij de ondernemingsraad en de vakbeweging, veel weerstand ontmoeten en tot onrust in de organisatie leiden.

Aan een aantal voor het personeel kritische momenten in het uitbestedingstraject, wordt hier aandacht besteed.

Het moment van planvorming

Tijdens het vooronderzoek naar en de definiëring van de uitbestedingsplannen is een open en eerlijk overleg met de betrokken personeelsleden en de ondernemingsraad van groot belang. Als de medewerkers positief tegenover de uitbestedingsplannen staan, kunnen zij meehelpen met het vaststellen van het programma van eisen voor de toekomstige leverancier. Wanneer in dit stadium reeds een negatieve stemming bestaat, is een zorgvuldig overleg met de medewerkers, gericht op het achterhalen en wegnemen van de oorzaken daarvan, erg belangrijk. Als het ondanks serieuze pogingen niet lukt om de weerstanden tegen uitbesteden weg te nemen, doet de directie er goed aan de voorgenomen uitbesteding niet, of in ieder geval niet in deze vorm, door te laten gaan.

Activiteiten die gericht zijn op het motiveren en in positieve zin betrekken van de medewerkers bij het uitbestedingsproces zijn in dit stadium van grote waarde. Uitbesteden is immers een veranderingsproces waarin vaak de positie van de betrokken personeelsleden op het spel staat. Daarom kan zo'n proces veel emoties losmaken. Acties gericht tegen zulke veranderingen ontstaan vanuit onzekerheid en leiden, zeker wanneer ze niet op een voor beide partijen bevredigende manier worden afgerond, tot lang naijlende schade in de onderlinge verhoudingen. Het is in zo'n situatie vrijwel onmogelijk opnieuw een onderzoek naar de mogelijkheden van uitbesteden op te starten.

Het moment van offertebeoordeling

Tijdens de beoordeling van de offerte ontstaat meer inzicht in de concrete gevolgen van de uitbesteding voor het personeel. De gevolgen kunnen zijn dat het personeel:

- in het geheel overgaat in dienstverband bij de leverancier;
- gedeeltelijk overgaat in dienstverband bij de leverancier en dat een deel van het personeel bij de opdrachtgever in dienst blijft om de coördinatie van de uitbestede activiteiten te verzorgen;
- in dienst blijft van de opdrachtgever en binnen de organisatie wordt herplaatst;
- in dienst blijft van de opdrachtgever en gedeeltelijk wordt herplaatst en gedeeltelijk ingezet voor coördinatie;
- boventallig wordt verklaard en een ontslagprocedure op grond van het opheffen van hun functie in gang wordt gezet.

Elk van deze situaties heeft voor de betrokken personeelsleden voor- en nadelen. De verantwoordelijke managers (technisch manager en hoofd Personeelszaken) moeten erop toezien dat een overzicht van

deze voor- en nadelen samen met nadere afspraken en regelingen in een sociaal plan worden vastgelegd. De totstandkoming van zo'n plan vergt veel overleg. Namens het personeel speelt de ondernemingsraad een belangrijke rol. In een sociaal plan zal in ieder geval aan de volgende punten aandacht moeten worden besteed:

- afdelingen en functies die met de veranderingen te maken hebben;
- beleidsuitgangspunten over:
 - een ontslagregeling (procedures en afspraken bij afvloeiing en wel of geen gedwongen ontslagen);
 - de rechtspositie, de manier waarop eventuele veranderingen voor de betrokken medewerkers zullen worden behandeld (korte en lange termijn);
 - regelingen voor her- en overplaatsing, inclusief eventuele werkgarantie;
- regeling van de personeelsovername door derden:
 - mogelijkheden voor individuele afspraken;
 - beroeps- en klachtenregeling (Beroepscommissie);
- regelingen over:
 - compensatie van eventuele, ten opzichte van de huidige regelingen, slechtere materiële arbeidsvoorwaarden bij uitplaatsing;
 - afvloeiing van personeel ingeval van gedwongen ontslagen; in het bijzonder de afvloeiingslijst en de criteria op grond waarvan deze is opgesteld;
 - opname in een arbeidspool, inclusief criteria over de aard van de werkzaamheden en de tijdsduur;
 - begeleiding.

Het moment van het besluit tot uitbesteding

De personeelsleden kennen het besluit en de gevolgen ervan voor hen persoonlijk. Zij hebben de mogelijkheid om in beroep te gaan tegen de individuele gevolgen van het uiteindelijke besluit en tegen de wijze waarop de werkgever daarmee is omgegaan. In het sociaal plan staat onder het hoofdstuk beroeps- en klachtenregeling hoe deze procedures werken.

Het moment van implementatie

Op dit moment wordt het personeel, hetzij binnen hetzij buiten de eigen organisatie, herplaatst of ontslagen. In het sociaal plan staat aangegeven op welke manier dit zal verlopen en hoe de begeleiding ervan is geregeld.

Het moment van evaluatie

Regelmatig vindt evaluatie van de uitbesteding plaats. Onderdeel van deze evaluatie zijn de ervaringen van het personeel dat vroeger intern bij de uitbestede activiteiten betrokken was. Of er nu sprake is van interne herplaatsing, uitplaatsing of ontslag, de gemaakte afspraken moeten altijd worden geëvalueerd. Niet alleen vanuit de organisatie, maar ook door het personeel.

2.9. Evaluatie

Uitbesteden is een ingrijpende maatregel. Het doorbreekt bestaande structuren en werkwijzen. Daarom is het noodzakelijk na te gaan of de vooraf voorziene effecten ook inderdaad zijn gerealiseerd. Het proces van uitbesteden kent verschillende evaluatiemomenten.

Vorbereiding

Tijdens de invoering van de nieuwe situatie moet de evaluatie al beginnen, onder meer door het beoordelen van de wijze van invoering, de betrokkenen en de producten. Daarbij gaat het erom na te gaan of een en ander verloopt volgens de contractueel vastgelegd afspraken.

Invoering

Beoordeling van de voorgenomen wijze van invoeren, van de betrokken personen en de geleverde producten en diensten op vooraf gestelde uitgangspunten.

Na de invoering

Beoordeling van het gehele uitbestedingsproces onder meer op de mate waarin de gehanteerde interne richtlijnen bruikbaar en zinvol zijn geweest. De door het personeel of de leveranciers ingediende klachten worden bij deze evaluatie meegenomen. Of de gerealiseerde uitbesteding overeenkomt met de gemaakte afspraken wordt tijdens dit evaluatiemoment beoordeeld. Eventueel geconstateerde verschillen worden aan de ondertekenaars van de overeenkomst voorgelegd.

Andere momenten van evaluatie

Deze zullen zich in de loop van het uitbestedingsproces voordoen. Grote incidenten vragen doorgaans direct om een oplossing, via de klachtenfunctionaris of door overleg tussen de opdrachtgever en de leverancier. Kleine incidenten en irriterende onduidelijkheden zullen minder snel aan het licht komen. Het gaat dan vaak over zaken die

niet echt verstorend zijn in het proces, maar die op den duur steeds hinderlijker worden. Vandaar dat het belangrijk is met een bepaalde regelmaat met alle betrokkenen om de tafel te gaan zitten en te vragen naar ieders ervaring met en beoordeling van de manier waarop de uitbesteding verloopt. Hierbij komen vragen aan de orde als:

- Voldoen de producten of diensten aan de afspraken?
- Vindt de levering plaats op het juiste moment en op de juiste locaties?
- Hoe zijn de contacten met de leverancier?
- Kunnen klachten worden geuit op de daartoe afgesproken plaats en bij de daartoe aangewezen personen?
- Zijn veranderingen gemakkelijk door te voeren?
- Zijn zowel de afnemer als de leverancier tevreden over de wijze waarop de onderlinge contacten verlopen?
- Is de informatie-uitwisseling van leverancier naar afnemer en omgekeerd voldoende?

Bij elke evaluatie behoort een evaluatierapport of verslag. Daarin staan de conclusies en afspraken voor iedereen controleerbaar vermeld. Toezicht op het nakomen van de afspraken wordt zo een stuk makkelijker, evenals een consistente afhandeling van klachten. Wanneer door een medewerker de uitbesteding elk jaar op vergelijkbare wijze wordt geëvalueerd, is daarmee de bewaking van voortgang en kwaliteit voor een belangrijk deel geregeld.

3. Contracteren

Uitbesteding van technische diensten leidt zonder uitzondering tot een situatie waarin minimaal twee partijen verplichtingen jegens elkaar aangaan. Er ontstaan bij uitbestedingen onderlinge relaties tussen organisaties die allerm minst vrijblijvend zijn. Deze relaties zijn niet meer alleen gebaseerd op zaken als onderling vertrouwen of goed nabuurschap. Rechten en plichten van de beide partijen moeten schriftelijk worden vastgelegd om vragen of conflicten te voorkomen. En als er al conflicten ontstaan moeten partijen kunnen teruggevallen op deze schriftelijke vastlegging waarin regels zijn opgenomen hoe men met bepaalde situaties, aangename of onaangename, omgaat.

Het belang van zulke vastleggingen wordt steeds groter, al was het alleen al omdat uitbesteden toeneemt, zowel in aantal en omvang als in complexiteit. Het gaat niet alleen meer over eenvoudige huishoudelijke taken. Een uitgebreide uitbesteding betekent dat een orga-

nisatie zich volledig aan een dienstverlener „overgeeft”. Zo'n situatie vraagt om goede, uitgebreide en schriftelijk vastgelegde afspraken. Steeds meer zaken moeten worden geregeld en vastgelegd, niet in het minst om zaken juridisch recht te kunnen zetten of af te kunnen dwingen.

3.1. Soorten afspraken

Het vastleggen van afspraken is op verschillende manieren mogelijk. Niet alle uitbestedingssituaties zijn aan elkaar gelijk. Ze hebben echter wel een groot aantal punten met elkaar gemeen. In deze paragraaf worden de verschillende mogelijkheden om tot vastlegging van de gemaakte afspraken te komen, beschreven en worden vervolgens een aantal belangrijke elementen aan de orde gesteld, zoals:

- een contract;
- een Service Level Agreement;
- een afsprakenboek.

Het contract is van de genoemde drie elementen het meest statisch. Het vormt de juridische basis voor de samenwerking en verwijst voor de inhoudelijke afspraken naar een Service Level Agreement (SLA) waarin afspraken over de dienstverlening en de normen en criteria waaraan deze moet voldoen, zijn verwoord. Zowel het contract als het SLA wordt door beide contractpartijen ondertekend. Het SLA verwijst meestal naar het afsprakenboek voor wat betreft de regeling van de operationele zaken. Ten opzichte van de twee andere vastleggingen vertoont dit afsprakenboek per uitbestedingssituatie de grootste verschillen.

Voordat contracten totstandkomen vinden er onderhandelingen plaats.

3.2. Contractonderhandelingen

De omvang en intensiteit van contractonderhandelingen zijn afhankelijk van een aantal van de volgende factoren:

- Moet een volledig nieuw contract worden opgesteld?
- Kan op oude contracten worden teruggevallen?
- Zijn geschikte standaardcontracten aanwezig?

Verschillende branches kennen voor hun leveranciers standaardcontracten die bij onderhandelingen een goed uitgangspunt bieden. Dergelijke contracten houden geen rekening met specifieke omstandigheden van de afnemer en het soort uitbesteding. Desondanks

hebben standaardcontracten wel het voordeel dat ze weinig kosten met zich meebrengen. De contractonderhandelingen kunnen sneller verlopen waardoor minder tijd en dus geld van deskundigen nodig is.

Als er echter redenen zijn om te veronderstellen dat een uitbestedingsrelatie meer zal omvatten dan een standaardmanier van het overdragen van werkzaamheden naar een externe instantie, dan is het gebruik van een standaardcontract, ondanks de geschetste voordelen, niet aan te bevelen. De onderhandelingen zullen dan alle aspecten van de te sluiten overeenkomst moeten omvatten; dit vereist de nodige kennis en ervaring en vraagt dus om de inzet van de juiste personen.

Wie nemen deel aan deze gesprekken?

De technisch manager en de inkoper komen in eerste instantie in aanmerking. Ook anderen moeten erbij aanwezig zijn, althans bij die gesprekken waarin onderwerpen aan de orde komen waarin zij deskundig zijn. De inbreng van een ter zake kundige medewerker van de juridische afdeling of van de afdeling personeelszaken kan bijdragen aan een goed en soepel verloop van de onderhandelingen over juridische of personele aangelegenheden. De leiding van de onderhandelingen berust bij de directie of een door de directie aangewezen functionaris met voldoende bevoegdheden (bijv. het hoofd Inkoop).

Het spreekt vanzelf dat vóór de uiteindelijke ondertekening van de uitbestedingscontracten alle betrokken personen een laatste controle moeten uitvoeren.

Twee opmerkingen zijn nog op hun plaats.

- Uitbesteding krijgt in sommige situaties het karakter van een partnership; van een samenwerking tussen afnemer en leverancier om een bepaalde activiteit uit te voeren. De onderhandelingen over een uitbestedingscontract verlopen bij een dergelijke vorm van uitbesteden betrekkelijk snel in een soort vrienden sfeer. Hier is op zich niets tegen, mits het doel van de onderhandelingen niet uit het oog wordt verloren. Beide organisaties willen er op de een of andere manier beter van worden, de zakelijkheid moet voorop blijven staan.
- Het is lang niet altijd het geval dat de voor de onderhandelingen noodzakelijke expertise of deskundigheid in de eigen organisatie beschikbaar is. Dat is ook niet nodig, alle specialismen van inkoop, recht en regelgeving, accountancy, telecommunicatie tot personeelszaken, tuinonderhoud en groenvoorziening, auto-

matisering, bouwkunde en architectuur kunnen via een extern bureau worden ingehuurd.

De mate van gedetailleerdheid.

De wens om de zaken zo goed en precies mogelijk te regelen herbergt het risico van een (te) uitvoerig en (te) gedetailleerd contract. In de praktijk is zo'n uitgebreid document niet bruikbaar. Een contract moet slechts de rechten en plichten van de leverancier en de afnemer aangeven. Details worden in het SLA of in het afsprakenboek vastgelegd. Deze documenten, in het bijzonder het afsprakenboek, hebben een flexibeler karakter en zijn als de noodzaak zich voordoet ook makkelijker aan te passen.

3.3. De inhoud van contracten

Contracten zijn nodig om de rechten en verplichtingen van de contractpartners vast te leggen. Welke dat precies zijn, hangt af van de specifieke punten die de contractpartijen met elkaar willen regelen. Hier wordt daarom slechts op die zaken ingegaan die in vrijwel alle uitbestedings-contracten aan de orde moeten komen.

Omschrijving van de werkzaamheden

De uit te besteden werkzaamheden of activiteiten worden in het contract beschreven, niet in een gedetailleerde omschrijving, maar in een typering waaruit duidelijk blijkt waar de grenzen van de werkzaamheden liggen. Een verwijzing naar het SLA of het afsprakenboek werkt verduidelijkend.

Verantwoordelijkheden van de opdrachtgever en de leverancier

Het contract bevat bepalingen over de manier waarop de verantwoordelijkheid voor de uit te besteden werkzaamheden tussen opdrachtgever en leverancier is geregeld. De uitwerking van de regeling staat in het SLA. In het contract wordt hiernaar verwezen. Het contract geeft bijvoorbeeld alleen maar aan dat de opdrachtgever bepaalde, nader te omschrijven investeringen moet uitvoeren; deze nadere omschrijving wordt in het SLA gegeven.

Kwaliteit van de te leveren diensten of producten

De kwaliteit van producten en diensten is van groot belang. De normen en criteria waaraan de uit te besteden activiteiten moeten voldoen, zullen dus altijd in het contract zelf staan beschreven.

Looptijd van het contract

Naast een bepaling over de looptijd van het contract is ook een regeling nodig over wat er gaat gebeuren als de looptijd voorbij is. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden denkbaar.

- Het contract is éénmalig en kan niet worden verlengd.
- Het contract wordt automatisch verlengd tenzij een van de contractpartijen het contract opzegt conform de aangegeven opzegtermijn.
- Bij afloop van het contract moet over verlenging worden onderhandeld. In het contract staat op welke termijn een van de contractpartijen mededeelt opnieuw te willen onderhandelen en onder welke voorwaarden.

Wederzijdse verplichtingen van contractpartijen

Een of meer artikelen zijn gewijd aan de verplichtingen. Deze verplichtingen beogen een goede uitvoering van de overeenkomst, die de contractpartijen jegens elkaar aangaan. Ook hier gaat het weer om een algemene beschrijving van de verplichting. Detaillering kan in een van de andere documenten plaatsvinden.

Tussentijdse wijzigingen

Het is altijd mogelijk dat zich gedurende de looptijd van een contract onvoorziene veranderingen voordoen. Elke contract behoort daarom een regeling te bevatten waarin staat of en op welke manier het contract aan die veranderde omstandigheden kan worden aangepast. Zowel bij de opdrachtgever als bij de leverancier kunnen zich veranderingen voordoen. Beiden kunnen dus het initiatief nemen om, indien het contract die opening biedt, tot tussentijdse wijzigingen te komen. Een bepaling over tussentijdse wijzigingen moet aangeven in hoeverre sprake is van een aanpassing van het bestaande contract of van verbreking van het bestaande contract en het ontstaan van een nieuw. Dit is een zeer kritisch punt. Enkele aandachtspunten voor zo'n regeling:

- zaken die in het lopende contract mogen worden gewijzigd: alle specificaties van de te leveren producten/diensten of een beperkt, omschreven aantal?;
- momenten waarop eventuele wijzigingen kunnen worden voorgesteld of moeten zijn doorgevoerd;
- tijd tussen het moment van doorgeven wijziging en de effectivering hiervan;
- prijsconsequenties.

Aansprakelijkheid en garanties

Deze begrippen en de inhoud ervan liggen in het verlengde van elkaar. Wie in het uitbestedings-proces de verantwoordelijkheid draagt voor welke onderdelen, is geregeld in de bepalingen over de verantwoordelijkheden van opdrachtgever en leverancier. Een aanvulling hierop is de bepaling wie voor schade opdraait, ook als de verantwoordelijkheden niet of onvoldoende worden aangetoond.

Heating Systems

Voor het groot onderhoud van de bedrijfsgebouwen wordt bij Heating Systems een extern bureau ingeschakeld. Het diensthoofd maakt met het externe bedrijf de afspraak dat zijn dienst de steigers voor het buitenwerk zal opstellen. Het hoofd zal met dit externe bedrijf goed moeten regelen wat er gebeurt als bijvoorbeeld blijkt dat de arbeidsinspectie de steigers afkeurt of als er een ongeluk plaatsvindt. Afkeuring levert vertraging op, een ongeluk ellende en meestal ook forse schadeclaims. De afspraken die het hoofd van de Dienst Onderhoud Gebouwen, als materiedeskundige hierover met het externe bedrijf maakt, worden in het contract opgenomen. Er mag contractueel geen twijfel over bestaan wie voor de kosten van deze vertraging of voor de schadeclaim verantwoordelijk is. Een eventuele minder duidelijke formulering van de contractbepaling kan tot een forse niet voorziene financiële verplichting leiden. De facility manager als verantwoordelijke onderhandelaar zal in zo'n geval de voorgestelde tekst altijd aan een op dit punt gespecialiseerd jurist ter beoordeling voorleggen.

Prijsafspraken

Elk contract bevat een bepaling waarin de afgesproken prijs is opgenomen of waarin wordt verwezen naar bijlagen waarin deze prijs is vermeld. Een prijs kan op verschillende manieren totstandkomen. Over de manier die van toepassing is mag geen onduidelijkheid bestaan. Er kan sprake zijn van een vaste prijs, meestal binnen duidelijk aangegeven marges. Ook kan echter sprake zijn van een prijs per eenheid met nadere bepalingen over de betreffende eenheden (bijv. een verplichte minimumafname), de manier waarop het afgenomen volume wordt vastgesteld en de instantie die hiervoor verantwoordelijk is.

Tot de contractbepalingen over de prijs behoren ook de afspraken over de consequenties voor de prijs bij wijzigingen van de inhoud van het contract. Meestal zijn hierbij bepaalde differentiaties van toepassing (voor bepaalde wijzigingen gelden bepaalde prijzen). De omschrijving hiervan, zo mogelijk in de vorm van een kostprijs-calculatieschema, moet zodanig zijn dat ze niet voor tweeërlei uitleg vatbaar is. Dergelijke uitwerkingen van prijsafspraken worden meestal als bijlage bij het contract gevoegd, onder een in het contract opgenomen bepaling dat de betreffende bijlage een onlosmakelijk deel van het contract vormt.

Continuïteitsgaranties

In het voorgaande zijn continuïteit en het belang van goede afspraken ter bewaking ervan regelmatig aan de orde geweest. In het contract mag men dit punt dan ook niet vergeten. Hierna worden in het kort enkele continuïteitsproblemen die zich kunnen voordoen en waarvoor contractuele afspraken noodzakelijk zijn, vermeld.

- *De organisatie van de opdrachtgever wordt niet meer in de tot op dat moment bestaande vorm voortgezet.* Oorzaken zijn bijvoorbeeld faillissement, overname of fusie. De leverancier krijgt te maken met een afnameprobleem waar een schadevergoeding tegenover moet staan. In geval van faillissement is de leverancier een crediteur.
- *De leverancier is niet meer in staat aan zijn leveringsverplichtingen te voldoen.* Oorzaken hiervoor zijn eveneens een faillissement of overname, maar ook veranderingen in de producten en/of dienstenlijn van de leverancier, die ertoe leiden dat bepaalde producten of diensten worden afgestoten. De afspraken in het contract richten zich in eerste instantie op de zorg voor de voortgang van processen bij de opdrachtgever. Zo staat vaak aangegeven dat bij een onderbreking van tijdelijke aard de leverancier verantwoordelijk is voor de regeling van uitwijkmogelijkheden. De levertijden moeten ook in zo'n situatie binnen bepaalde marges blijven terwijl ook is overeengekomen hoe lang een dergelijke „uitwijkoplossing” maximaal mag duren. Overschrijding van die marge leidt tot een permanente doorbreking van de continuïteit. In zo'n geval moet worden bepaald dat de leverancier voor een permanente uitwijkmogelijkheid moet zorgen.

Als er geen mogelijkheden tot uitwijken aanwezig zijn, zal een schadevergoedingsregeling van kracht worden. Die moet uitkomen op een bedrag dat bij benadering gelijk is aan de kosten die de opdrachtgever moet maken om een vervangende dienstverlening te regelen. Dit wordt aangevuld met de schade als gevolg van een eventueel te late levering. Deze laatste kan in het productieproces en/of bij de levering aan cliënten ontstaan.

Contactmogelijkheden tussen leverancier en afnemer

Het contract bevat doorgaans ook een bepaling over het onderhouden van contacten tussen (personeel van) de leverancier en (personeel van) de opdrachtgever. De uitwerking van deze afspraak maakt deel uit van het SLA.

Regelingen over de overname van personeel door de leverancier

Deze belangrijke sociale gebeurtenis moet goed geregeld zijn. In paragraaf 2.8 zijn de personele gevolgen van uitbesteden besproken. Over overname van personeel door de leverancier is gesteld dat de consequenties ervan en de wijze waarop daarmee zal worden omgegaan, in een sociaal plan moeten worden vastgelegd. Ook in het contract moeten hierover enkele zaken worden afgesproken:

- personeelsleden, gespecificeerd naar aantal en functies, die door de leverancier worden overgenomen;
- functies en aantal personeelsleden van de betreffende afdeling die niet door de leverancier worden overgenomen (indien van toepassing).

Een verwijzing naar het sociaal plan (zie paragraaf 2.8) is hier op z'n plaats, evenals een bepaling waardoor duidelijk wordt of dit sociaal plan ook door de leverancier wordt erkend en onderschreven. Wanneer dat laatste niet het geval is, hetgeen als het goed is in een eerder stadium al naar voren had moeten komen, lijkt herbezinning over de tot dan toe gemaakte afspraken gewenst. De financiële verplichtingen die de regelingen in het sociaal plan (bijv. geen gedwongen ontslagen of behoud van het huidige salarisoniveau) met zich meebrengen, kunnen in zo'n geval veel hoger uitvallen dan waarop bij een gezamenlijke uitvoering van dit plan was gerekend.

Regelingen voor de overname van activa

Voorzover van toepassing moet worden vastgelegd of de leverancier bepaalde activa overneemt. Het tijdstip waarop deze overgang plaatsvindt en de condities waarop dit gebeurt vormen belangrijke punten in deze bepaling.

Geheimhoudingsplicht

Zowel tijdens de vele besprekingen over de mogelijke uitbestedingen als tijdens de uitbesteding zelf wisselen opdrachtgever en leverancier veel en vaak ook vertrouwelijke informatie uit. In een aantal gevallen maakte een bezoek aan elkaars bedrijven deel uit van die informatie-uitwisseling. Om te voorkomen dat vertrouwelijke of organisatiegevoelige gegevens, die de andere partij zo bedoeld of onbedoeld ter kennis heeft gekregen, oneigenlijk worden gebruikt, bevat het contract een geheimhoudingsbepaling.

Service Level Agreement en afsprakenboek

Wanneer de afspraken tussen beide partijen behalve in een contract ook in een SLA respectievelijk afsprakenboek nader zijn geregeld,

zal het contract hierover een bepaling bevatten. Daarin staat een verwijzing naar het SLA en/of afsprakenboek. Ook bevat het de voorwaarden en procedures die van kracht zijn om het SLA te kunnen wijzigen.

3.4. De inhoud van het Service Level Agreement

Een contract is een formeel juridische vastlegging van de onderlinge afspraken. Een contract is in principe bindend en zal niet anders dan in uiterste noodzaak worden „opengebroken”. Het SLA is een opsomming van uitvoeringsregels en eveneens bindend. Mogelijkheden tot wijziging van het SLA zijn aanwezig en staan doorgaans in het contract met bijbehorende voorwaarden en procedures aangegeven. Een belangrijke voorwaarde is de bepaling dat de wijzigingen binnen het kader van het afgesloten contract dienen te vallen. Het kan natuurlijk niet zo zijn dat het SLA wordt gebruikt om allerlei veranderingen door te voeren die in strijd zijn met het oorspronkelijk afgesloten contract.

De SLA's bevatten afspraken die bij een uitbestedingsrelatie van belang zijn voor de goede samenwerking tussen opdrachtgever en leverancier. Aangezien een SLA specifiek bij een bepaalde relatie behoort, is het niet mogelijk alle onderdelen hier te bespreken. De volgende opsomming van onderdelen is dan ook algemeen van aard.

- *Een gedetailleerde omschrijving van de te leveren dienst of product.*

In het contract is opgenomen over welk te leveren product het bij de uitbesteding gaat. In het SLA wordt dit nader uitgewerkt. Het gaat dan over zaken als kwaliteit, specificaties, vormgeving of hygiëne.

- *Een gedetailleerde omschrijving van de leveringstijden en -termijnen.*

Goede afspraken zijn noodzakelijk over de werkzaamheden buiten de normale bedrijfsuren en over werkzaamheden, producten of diensten waarbij nauwkeurige levering en exacte levertermijnen van kritische aard kunnen zijn. Onder meer bij uitbesteding van schoonmaakwerkzaamheden speelt dit een rol. Uit veiligheidsoverwegingen (bijvoorbeeld gebruik van brandbare stoffen) kan het noodzakelijk zijn dat bepaalde ruimten alleen op vaste tijdstippen van de dag mogen of moeten worden schoongemaakt.

- *Onderlinge afspraken over het ter beschikking stellen van mensen, apparatuur en activa.*

De vastlegging in het SLA kan heel gedetailleerd zijn. Als het

bijvoorbeeld gaat om het ter beschikking stellen van activa, zal precies moeten worden aangegeven over welke activa het gaat, waar deze zijn gelokaliseerd, op welke momenten ze beschikbaar moeten zijn en wie verantwoordelijk is voor onderhoud en het oplossen van storingen.

- *Contactpersonen in de organisaties van de contractpartners*
Het SLA moet de contactpersonen vermelden met vermelding wie waarover moet worden geïnformeerd, welke prioriteitstelling van kracht is en wie verantwoordelijk is voor het informeren van de juiste personen.
- *Informatie-uitwisseling*
Het SLA beschrijft de informatie, de frequentie van verschijnen met informatiebron en informatieontvangers.
- *Controlemomenten*
Uiteraard mag de afnemer de geleverde goederen controleren. Dit moet wel in redelijkheid gebeuren. De momenten waarop en met welke frequentie de afnemer het geleverde mag controleren, zijn daarom punten die in het SLA opgenomen kunnen worden. Dat moet ook gelden voor de marges voor goedkeuring of afkeuring.
- *Servicemomenten*
Deze doen ter zake wat betreft preventief onderhoud van apparatuur of andere activa. Deze momenten zijn meestal vooraf bekend. Opname ervan in het SLA voorkomt dat hierover misverstanden kunnen ontstaan.
- *Storingenregelingen*
Deze regelingen bepalen hoe afnemer en leverancier moeten handelen in geval van storing. De wijze van melding van de storing en de responstijd van de servicedienst zijn hierbij zaken die om aandacht vragen.
- *Eenduidige verantwoordelijkheden*
Omdat zowel de uitbesteder als de afnemer op de een of andere manier bij de uitbesteding betrokken is, moet duidelijk zijn wie waarvoor verantwoordelijk is. Het raamwerk is gegeven in het contract, de uitwerking ervan vindt plaats in het SLA.

Heating Systems

Bij het afleveren van maaltijden voor de avondploeg van Heating Systems zal het volkomen duidelijk moeten zijn wie de maaltijden bij de afnemer in de ijskast zet en wie verantwoordelijk is voor het opwarmen ervan. Hoe triviaal dit ook klinkt, als blijkt dat de kwaliteit van de maaltijden niet goed is vanwege onvoldoende of niet tijdige koeling, mag er geen misverstand over bestaan wie hiervoor verantwoordelijk is.

- *Wijze van evalueren*
Het SLA kan de evaluatie concretiseren door aan te geven de:
 - met de evaluatie belaste personen;
 - frequentie waarmee de evaluaties worden uitgevoerd;
 - informatie die nodig is;
 - mensen die zullen worden geïnterviewd;
 - rapportageonderdelen en vorm;
 - namen en functies van de personen aan wie wordt gerapporteerd.

3.5. *De inhoud van het afsprakenboek*

Een afsprakenboek is een soort dienstregeling. Uiteraard verschilt het per soort uitbesteding. Maar in het algemeen kan worden gezegd dat alle detailafspraken over de uitvoering van de uitbesteding in principe in aanmerking komen voor vastlegging in het afsprakenboek.

Heating Systems

In het voorbeeld van de door derden te leveren maaltijden hebben deze detailafspraken bijvoorbeeld betrekking op de samenstelling van de maaltijden, de temperatuur bij aanlevering, de houdbaarheidstermijn, het tijdstip en de plaats van levering en de noodzakelijke personeelsvoorzieningen.

De punten, die in dit voorbeeld zijn genoemd, zijn strikt gebonden aan de betreffende uitbesteding van de maaltijdvoorziening. Toch zijn ze illustratief voor het soort afspraken dat in een afsprakenboek thuishoort.

4. Samenvatting

Voor alle duidelijkheid nog het volgende. In de huidige uitbestedingspraktijk komt het voor dat contracten worden opgesteld waarin zowel het SLA als het afsprakenboek ontbreekt. Ook leggen beide partijen hun afspraken soms alleen vast in een contract. Het ontbreken van de hier beschreven formele schriftelijke uitwerkingen wordt niet als een gemis ervaren. Dit is min of meer een bewijs van het feit dat de betreffende uitbesteding tot nu toe nauwelijks problemen heeft opgeleverd. Als een uitbesteding zonder klachten, vragen en onduidelijkheden verloopt, is er geen noodzaak aanwezig om op wat voor vastlegging dan ook terug te vallen.

De huidige ontwikkeling wijst er echter op dat „terug moeten vallen op vastgelegde afspraken” in de toekomst vaker zal voorkomen. Uitbesteding komt steeds meer voor en daarmee nemen de belangen

van de beide partijen toe. Ook de onderlinge afhankelijkheid van afnemers en leveranciers wordt groter. De afnemer kan niet zonder de producten/diensten van de leverancier en de laatste wil liefst winstgevend blijven voortbestaan.

Een andere belangrijke factor in deze is de toenemende concurrentie in een aantal traditionele takken van dienstverlening: de schoonmaakbranche, de beveiliging, de catering, de logistieke dienstverlening, en dergelijke. Steeds vaker gaat het om grote dienstverlenende organisaties; die door hun omvang veel overheadkosten hebben die met behulp van een grote omzet moeten worden terugverdiend. Afnemers worden „gelokt” met allerlei extra’s waarvan het maar de vraag is of zij uiteindelijk ook worden waargemaakt. Als dat niet het geval is, dan is de mogelijkheid om terug te vallen op een duidelijk contract van groot belang.

5. Literatuur

- Aarts, A. A. G., J. de Bruijn e.a., *Trends in uitbesteding 1997*, Moret Ernst & Young, oktober 1997.
- Aarts, A. A. G., R. J. G. M. Lenders e.a., *Trends in uitbesteding*, Handboek Inkoopmanagement.
- Andriessse, F. G., *Inkoop steeds vaker uitbesteed*, Tijdschrift voor Inkoop en Logistiek, 11, 1995/5.
- Bleije, J. H., *Strategie bij outsourcing*, Outsourcing in Nederland, Giarte Publishing.
- Bij, J. van der en J. P. van der Meij, *Interne, externe verzelfstandiging en privatisering*, Financieel Overheidsmanagement, december 1996.
- Checklist, *Zelf doen of uitbesteden*, Logistiek en Productiemanagement, afl. 1.
- Dekker, J. A., *Samenwerking blijkt verbluffende besparingsmogelijkheden op te leveren*, Thema Grensverleggend Uitbesteden, uitgegeven door Rijnconsultgroep.
- Drion, B., S. Groeneweg, *Besluitvorming met betrekking tot uitbesteden*, Facility Management Magazine, aug./sept. 1995
- Halffman, A. M. G., *Wat betekent uitbesteden voor uw personeel?*, Voordracht Euroforumstudiedag: Uitbesteden van facilitaire diensten, 25 januari 1996
- Have, S. ten, F. van Lierop en H. J. Kühne, *Hoe virtueel moeten we eigenlijk zijn*, Nijenrode Management Review, 4, mei/juni 1997.
- Janzing, G., *Uitbesteding geen panacee voor alle kwalen*. TAC, jan./febr. 1997.

- Kooijman, M., *Uitbesteden op maat. Zelf doen is zelf kunnen*, Zorg & Ondernemen, 7, september 1997.
- Nicodem, R. en P. Wemmenhove, *Shared service center: goedkoper, beter, sneller*, TAC, 10, oktober 1996.
- Oomen, G., *Organisatorische en personele gevolgen van het in- en uitbesteden*, Facility Management Magazine, april 1996.
- Paik Suno, B. en J. J. Laabs, *Onderhandelen over outsourcing*, HRM Select, 1 - 1995.
- Philips, F. jr. en J. I. Routs, *Veranderende context vraag om open onderhandelen*, Inkoopvisie, september 1995.
- Wagenberg, A. F. van, *Strategische overweging: zelf doen of uitbesteden*, Voordracht Euroforum studiedag: Uitbesteden van Facilitaire diensten, 25 januari 1996.
- Zwart, C. de, *Een voorbeeldig contract voor uitbesteding*, Informatie Management, november 1995.

