

Katarzyna Kolud***SPECYFIKACJA WARUNKÓW ŚWIADCZENIA
USŁUGI OUTSOURCINGOWEJ JAKO GWARANT
JEJ JAKOŚCI W ZARZĄDZANIU
NIERUCHOMOŚCIAMI MIESZKANIOWYMI****TERMS SPECIFICATION IN PROVIDING
OUTSOURCING SERVICE AS THE GUARANTOR
OF QUALITY IN HOUSING MANAGEMENT****Summary**

Terms specification in providing outsourcing service is a formal negotiated document between two parties which identifies the recipient`s and provider`s degree of integration, needs, expectations and covers services to be delivered in outsourcing cooperation. The most important part of a specification is to define parameters of quality: proficiency, availability, time reaction, amount of reclamations. Specification cannot cover every problematic situation but well written - could be the most effective way to ensure commitment is kept.

1. Uwagi wstępne

Specyfikacja warunków świadczenia usługi może być traktowana jako pisemny gwarant jej jakości. Dokument ten jest odpowiednikiem dyskrypcji Service Level Agreement (SLA), spisywanej pomiędzy stronami kontraktu outsourcingowego. Najważniejszym celem stawianym przed specyfikacją jest zdefiniowanie oczekiwań i wymagań względem dostawcy zewnętrznego oraz wskazanie parametrów jakościowych i ich cech wymiernych, umożliwiających pomiar jego skuteczności i zdolności do efektywnej realizacji zleconych zadań. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż specyfikacja nie powinna stanowić podstawy do wydania jednoznacznej opinii na temat pozytywnego, czy negatywnego wpływu usług kooperanta na operacje, taktykę, czy strategię zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi, ponieważ na tak wnikliwą ocenę składa się

* mgr, Beskidzkie Towarzystwo Edukacyjne, Bielsko-Biała.

całościowy przebieg inicjatywy outsourcingu, a nie tylko cechy mierzące i opisujące sprawność i umiejętności eksperta zewnętrznego.

2. Schemat prac nad specyfikacją warunków świadczenia usługi outsourcingowej

W tworzenie specyfikacji warunków świadczenia usługi outsourcingowej winien być zaangażowany najwyższy i średni szczebel zarządzających nieruchomościami mieszkaniowymi, mający w swoim zakresie odpowiedzialności podejmowanie decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych, zawieranie umów z dostawcami zewnętrznymi oraz kontrolę jakości realizowanych przez nich zadań. W trakcie trwania prac nad specyfikacją popełniane są często liczne błędy, zniekształcające jej główny cel. Ujmuje się więc w niej wszelkie możliwe zapisy charakterystyczne dla umowy, czy kontraktu outsourcingowego, a kluczowy aspekt specyfikacji - czyli zdefiniowanie oczekiwanego poziomu jakości usług i sposobów ich kontroli - zamyka w kilku, ogólnie brzmiących zdaniach. Efektem takiego postępowania są częste przypadki wycofywania się jednej ze stron kontraktu z inicjatywy outsourcingu - właśnie z powodu braku precyzyjnych informacji związanych z pomiarem jakości.

Proponuje się, aby schemat podjęcia prac nad opracowaniem specyfikacji warunków świadczenia usługi outsourcingowej przebiegał wg następującej kolejności:

- ustalenie stopnia integracji z dostawcą zewnętrznym (ETAP I),
- ustalenie zakresu (przedmiotu) outsourcingu (ETAP II),
- uzgodnienie oczekiwań i wymagań stron – parametrów jakości i ich cech wymiernych (ETAP III).

ETAP I

Prace nad specyfikacją należałoby rozpocząć od ustalenia pożądanego stopnia integracji z dostawcą zewnętrznym, co pozwoli na uzyskanie wysokiego stopnia precyzji w określeniu poziomu przyszłego zaangażowania się w inicjatywę outsourcingu obydwu stron kontraktu. W literaturze przedmiotu brak opisów porządkujących poziomy integracji, stąd propozycja ich następującej klasyfikacji:

- integracja pierwszego stopnia, kiedy dostawca występuje w roli realizatora zleceń o charakterze krótkookresowym, nie wymagających nadmiernego angażowania jego zaplecza technicznego, czy technologicznego; zadania wiążą się ze stosunkowo niską odpowiedzialnością;
- integracja drugiego stopnia, przejawiająca się w podejmowaniu przez dostawcę realizacji zadań o wyższym stopniu komplikacji oraz po-

dejmowaniu prób budowania wartości dodanej zleconych mu zadań. Z uwagi na ograniczony jeszcze zakres realizowanych czynności – odpowiedzialność również nie jest zbyt wysoka;

- integracja trzeciego stopnia, obejmująca szerszy zakres czynności, dostawca może już samodzielnie planować, prognozować popyt, realizować i zarządzać daną czynnością oddaną mu w outsourcing – co wywołuje znaczny wzrost jego odpowiedzialności względem zleceniodawcy;
- integracja czwartego stopnia, której cechą charakterystyczną jest wysoki poziom złożoności zadań realizowanych przez dostawcę zewnętrznego, pociągający za sobą wysoki poziom odpowiedzialności.

Integrację pierwszego i drugiego stopnia można nazwać rynkową, z uwagi na krótkoterminowe zapotrzebowanie zarządzających nieruchomościami mieszkaniowymi na usługi, mogących liczyć na wiele konkurencyjnych ofert ich realizowania, płynących z rynku. Specyficzność krótkoterminowych kontraktów daje – po ich wygaśnięciu – możliwość poszukiwania nowego dostawcy usług zewnętrznych. Integrację trzeciego i czwartego stopnia można z kolei nazwać partnerską, w ramach której kontrakt zawierany jest na czas dłuższy, ponieważ przewiduje realizację dużego projektu z długoterminowym zapotrzebowaniem na świadczone przez dostawcę usługi, a więc i zamierzeniem budowania więzi strategicznych pomiędzy dwoma stronami kontraktu.

ETAP II

Drugim etapem prac nad tworzeniem specyfikacji jest precyzyjne ustalenie przedmiotu (zakresu) outsourcingu. Zakres funkcjonalny zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi obejmuje realizację funkcji m.in. o charakterze organizacyjnym, planistycznym, rozwojowym, modernizacyjnym, ekonomicznym, czy prawnym. Zadaniem zarządu (zarządzających) jest zakwalifikowanie wskazanych funkcji i ich podfunkcji do 2 podstawowych grup:

- funkcji (podfunkcji) nadających się do outsourcingu (zbywalnych) bez spełnienia przez dostawcę zewnętrznego specjalnych warunków. Świadczenie usług nie wymaga tu posiadania wysoce specjalistycznej wiedzy, a na przykład - zmysłu organizatorskiego, czy planistycznego. Z tego względu można tu zakwalifikować takie zadania, jak m.in.: sporządzanie regulaminów porządku, prowadzenie spraw technicznych, prowadzenie korespondencji z najemcami, czy też układanie planów konserwacji nieruchomości;
- funkcji (podfunkcji) nadających się do outsourcingu (zbywalnych) po spełnieniu przez dostawcę zewnętrznego określonych warunków. Realizacja zadań będzie więc wymagać wiedzy eksperckiej, kompetencji zawodowych, czy też umiejętności poruszania się w sferze działania or-

ganów administracji państwowej. Zadaniem możliwym do przekazania na zewnątrz mogą być w tym przypadku m.in.: regulowanie stanu prawnego nieruchomości, prowadzenie i rozliczanie kosztów eksploatacyjnych, opracowywanie planów remontów.

Pozostałe funkcje (podfunkcje) nie zakwalifikowane do żadnej z grup, nie będą podatne na outsourcing ze względu na swoje prawdopodobne powiązanie z kluczowymi kompetencjami zarządu, wynikające z aktów prawnych, normujących obszar ich obowiązków zawodowych. W przypadku trudności we wskazywaniu zakresu (przedmiotu) outsourcingu można skorzystać z pomocy audytorów – niezależnych, zewnętrznych ekspertów - przeprowadzających w takiej sytuacji audyt techniczny, technologiczny, personalny, czy finansowy – stanowiący narzędzie szczegółowej analizy działalności badanych zasobów mieszkaniowych.

ETAP III

Trzeci etap prac nad specyfikacją to uzgodnienie oczekiwań i wymagań zarządu, czy zarządzających nieruchomościami mieszkaniowymi wobec dostawcy zewnętrznego oraz dostawcy zewnętrznego wobec zarządu (zarządzających) – mające na celu eliminację zjawiska rozbieżności w kwestii rozumienia pojęcia jakości świadczonych usług outsourcingowych. W przypadku zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi będzie to bezpośrednio skorelowane ze zgodnością z wymaganiami stawianymi przez zarząd - reprezentujący właścicieli, najemców, użytkowników, czy też członków lokali.

Wśród proponowanych parametrów, charakteryzujących jakość oczekiwaną w stosunku do poziomu usług oferowanych przez dostawcę zewnętrznego, wyróżnia się: sprawność, dostępność, czas reakcji na awarię, czas usunięcia awarii, koszty przestoju, poziom cen, warunki płatności, okres gwarancyjny i serwis gwarancyjny, ilość reklamacji w okresie gwarancji. Rodzaje i cechy wymierne parametrów jakościowych przedstawia

Tabela 1 Rodzaje i cechy wymierne parametrów jakościowych usług świadczonych w ramach outsourcingu z punktu widzenia zarządzającego zasobem mieszkaniowym

Rodzaj parametru jakościowego	Cechy wymierne parametru jakościowego
Sprawność	<ul style="list-style-type: none"> niezawodność w realizacji funkcji (utrzymanie ciągłości pracy) eliminowanie nieuzasadnionych przerw w pracy
Dostępność	<ul style="list-style-type: none"> możliwość korzystania z pomocy ekspertów (w razie zaistnienia potrzeby) dedykowany personel (nazwiska osób odpowiedzialnych za realizację konkretnej funkcji)
Czas reakcji na awarię	<ul style="list-style-type: none"> wewnątrz budynku (administracja, zarząd) spółdzielni mieszkaniowej (2-8 godzin od formalnego zgłoszenia awarii) na zewnątrz budynku (budynki mieszkalne) spółdzielni mieszkaniowej (8-12 godzin od formalnego zgłoszenia awarii)
Czas usunięcia awarii	<ul style="list-style-type: none"> wewnątrz budynku (administracja, zarząd) spółdzielni mieszkaniowej (2-8 godzin od formalnego zgłoszenia awarii) na zewnątrz budynku (budynki mieszkalne) spółdzielni mieszkaniowej (8-12 godzin od formalnego zgłoszenia awarii)
Koszty przestoju	<ul style="list-style-type: none"> przekroczenie gwarantowanego czasu reakcji i usunięcia awarii (wysokość kwoty za każdą pełną godzinę przestoju od momentu rozpoczęcia przestoju)
Poziom cen	<ul style="list-style-type: none"> ceny konkurencyjne (rynkowo optymalne dla realizacji konkretnej funkcji)
Warunki płatności	<ul style="list-style-type: none"> forma bezgotówkowa (przelew) wydłużony termin płatności (28 dni)
Okres gwarancji i serwis gwarancyjny	<ul style="list-style-type: none"> wydłużony okres gwarancji (w zależności od rodzaju realizowanej usługi - co najmniej 3 lata od daty zakończenia realizacji) lokalizacja serwisu gwarancyjnego (do 10 km od spółdzielni mieszkaniowej) sprawną akcją wymiany, naprawy lub poprawy usługi
Ilość reklamacji w okresie gwarancji	<ul style="list-style-type: none"> ograniczona do minimum

Źródło: Opracowanie własne

W zależności od ustaleń zarządu, czy zarządzających nieruchomościami mieszkaniowymi – można – dla każdego rodzaju parametru jakościowego – przydzielić odpowiednią ilość punktów i tak na przykład oceniając sprawność można zastosować poniższą punktację:

- wysoka (100% niezawodności, brak nieuzasadnionych przerw)
75 punktów,
- średnia (2 nieuzasadnione przerwy w pracy w ciągu miesiąca)
50 punktów,
- niska (więcej niż 2 nieuzasadnione przerwy w pracy w ciągu miesiąca)
25 punktów.

Zbiór punktów wszystkich parametrów jakościowych może stanowić podstawę do podjęcia decyzji o zaprzestaniu lub kontynuacji współpracy z dostawcą zewnętrznym.

Zapisy dotyczące oczekiwań, wymagań i parametrów, określających jakość usług outsourcingowych, zawarte w specyfikacji będą stanowić podstawę ich egzekwowania, wymagają więc należytej uwagi przy ich precyzowaniu.

Tabela 1 nie zawiera pełnej listy wskaźników jakości, należałoby ją więc redefiniować na nowo (jeśli będzie to konieczne) wraz z kolejną, podpisywaną specyfikacją.

Z punktu widzenia dostawcy zewnętrznego - parametry oceny jakości nie występują w tak dużej liczbie, jak w przypadku odbiorcy jego usług, a najbardziej istotne z nich przedstawia Tabela 2.

Tabela 2. Rodzaje i cechy wymierne parametrów jakościowych usług świadczonych w ramach outsourcingu z punktu widzenia dostawcy zewnętrznego

Rodzaj parametru jakościowego	Cechy wymierne parametru jakościowego
System obiegu dokumentacji i przepływu informacji	<ul style="list-style-type: none"> • rzetelna rejestracja, grupowanie, przetwarzanie, dystrybucja dokumentacji i przepływu informacji
Ocena świadczonych usług	<ul style="list-style-type: none"> • jasne kryteria punktacji i oceny usług • systematyczne monitorowanie i kontrola prac
Optymalne warunki płatności	<ul style="list-style-type: none"> • regularność płatności • forma bezgotówkowa (przelew) • krótki termin płatności (14 dni)

Źródło: Opracowanie własne

Sprawność działania systemu obiegu dokumentacji i informacji jest związana ze zwiększeniem efektywności wzajemnej komunikacji pomiędzy stronami kontraktu, głównie poprzez zapewnienie transparentności współpracy. W przypadku drugiego parametru jakościowego - oceny usług świadczonych przez dostawcę zewnętrznego – przyjmuje się, że może ona być podstawą do minimalizowania lub eliminowania zagrożenia złej jakości realizacji oraz stosowania właściwych środków zaradczych, na przykład: monitorowania prac, zgłaszania reklamacji, stosowania sankcji zapisanych w umowie (kontrakcie), aż po roz-

wiązanie umowy z kooperantem. Ocena jakości usług w powiązaniu z przydzielaniem punktacji powinna wchodzić w zakres obowiązków kierownika działu, wykorzystującego inicjatywę outsourcingu. Weryfikacja jakości może jednak okazać się trudna, jeżeli w wyniku decyzji o wydzieleniu na zewnątrz wszystkich funkcji i podfunkcji dokonano całkowitej redukcji etatów w dziale, pozbywając się tym samym pracowników mających stosowne uprawnienia i kompetencje, umożliwiające ocenę popełnienia lub niepopelnienia błędów w realizacji usługi. Kontrolę jakości świadczonych usług należy przeprowadzać zanim pojawią się sytuacje problematyczne, które mogą nawet ujawnić brak odpowiednich parametrów mierzących jakość.

Optymalne warunki płatności są rozumiane przez dostawcę zewnętrznego jako miesięczne, regularne wpływy na firmowy rachunek bankowy. Wydłużony termin płatności za otrzymywane usługi jest dla zarządzających nieruchomościami mieszkaniowymi optymalnym wyjściem, natomiast dla dostawcy może być kwestią problematyczną. Należy więc w trakcie negocjacji dążyć do uzyskania terminów płatności idealnych dla obydwu stron.

M. Trocki uważa, że jakość usług outsourcingowych reprezentowana przez dostawców zewnętrznych jest silnie zależna nie tylko od nich samych, ale i od dojrzałości samego rynku [Por. Tabela 3, Trocki 2001, s. 103-106].

Tabela 3. Determinanty dojrzałości rynku dostawców usług outsourcingowych

Czynnik budujący dojrzałość rynku outsourcingowego	Cechy czynnika budującego dojrzałość rynku outsourcingowego
Rozmiar rynku	im większy rynek, tym większa podatność na zastosowanie wydzielenia
Stabilność rynku	ograniczone ryzyko zmian warunków cenowych, jakościowych, terminowych
Intensywność konkurencji	możliwość realizacji usług na korzystnych warunkach
Poziom know – how	konieczne jest, by był on wyższy niż w przedsiębiorstwie macierzystym, zlecającym outsourcing
Poziom cen	im niższe ceny i zachowany poziom jakości, tym większa podatność na zastosowanie wydzielenia
Terminowość realizacji	im większa niezawodność realizacji, tym większa podatność na zastosowanie wydzielenia
Elastyczność oferty	im bardziej sztywna oferta, tym mniejsza podatność na zastosowanie wydzielenia

Źródło: M. Trocki, Outsourcing, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 103-106

Tabela 3 pokazuje korelację pomiędzy czynnikami budującymi fachowość rynku usług outsourcingowych, a poziomem podatności na wydzielenie. Im bardziej profesjonalny jest rynek dostawców zewnętrznych, tym bardziej popularne może stać się podejmowanie inicjatyw outsourcingu.

Przedstawiony schemat podjęcia prac nad stworzeniem specyfikacji warunków świadczenia usługi outsourcingowej powinien pozwolić na jej prawidłową konstrukcję a pierwsze dwa etapy wpłyną bezpośrednio na kształt ostatniego odcinka prac, czyli na ustalenie parametrów jakości oceny poziomu świadczonych usług i podjęcia działań im odpowiadającym. Jakość techniczna realizowanych usług będzie wynikać z wymogów, norm, czy rezultatów zapisanych w specyfikacji.

3. Uwagi końcowe

W artykule przedstawiono zagadnienie tworzenia dokumentu specyfikacji warunków świadczenia usługi outsourcingowej jako gwaranta jakości w zarządzaniu nieruchomościami mieszkaniowymi. Głównym zadaniem stawianym przed specyfikacją jest efektywne egzekwowanie zapisanych w niej zobowiązań.

Niezależnie od tego, jakiego zasobu mieszkaniowego dotyczy specyfikacja - zakres funkcjonalny zarządzania jest skomplikowany, złożony i bezpośrednio skorelowany z odpowiedzialnością społeczną zarządu (zarządzających) wobec klientów inicjatywy outsourcingu, którymi w tym przypadku są właściciele, najemcy, użytkownicy i członkowie lokali mieszkalnych czy też usługowych. Mając na uwadze powyższe ustalenia zaproponowano kolejność podjęcia prac nad specyfikacją, rozpoczynającą się od ustalenia stopnia integracji z dostawcą zewnętrznym, ustalenia zakresu (przedmiotu) outsourcingu oraz uzgodnienia wzajemnych oczekiwań i wymagań obydwu stron. Określenie właściwego stopnia integracji może dać podstawę do wskazania funkcji (podfunkcji), mogących stać się przedmiotem realizacji na zewnątrz, co z kolei winno ułatwić wskazanie parametrów jakościowych i ich cech wymiernych, oceniających jakość realizacji prac dostawcy zewnętrznego. W tym celu zaproponowano również przydzielanie punktacji w ramach wspomnianych parametrów, głównie dla minimalizacji zagrożenia świadczenia usług o niskiej jakości.

Obszerną analizę sposobów tworzenia efektywnych harmonogramów realizacji projektów i systemów ich monitorowania można znaleźć w literaturze krajowej i zagranicznej, opisującej problematykę zarządzania projektami² oraz w praktyce licznych organizacji krajowych i zagranicznych, zajmujących się

² Do prac poruszających to zagadnienie zalicza się m.in.: Bercun S., *The Art of Project Management*, O Reilly Media Inc., North Sebastopol 2005; Lewis J. P., *Fundamentals of Project Management*, AMACOM, New York 2007; Trocki M., Gruzca B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2002

problematyką projektowania, organizowania, nadzoru i rozliczania inicjatyw o charakterze organizacyjnym, ekonomicznym, czy informatycznym – doskonałą dziedzinę zarządzania projektami, portfelami oraz programami projektów³.

Literatura

1. Bercun S., *The Art of Project Management*, O Reilly Media Inc., North Sebastopol 2005.
2. Lewis J. P., *Fundamentals of Project Management*, AMACOM, New York 2007.
3. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2002.
4. Trocki M., *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 103 i następne.

³ APM – Association of Project Management (miejsce działania Wielka Brytania), IPMA - International Project Management Association (zarejestrowane w Szwajcarii z sekretariatem i centralą operacyjną w Wielkiej Brytanii), SPMP - Stowarzyszenie Project Management Polska (miejsce działania: Polska)