

Van contractbeheer naar contractmanagement

“Onderzoek naar het professionaliseren van
contractbeheer bij Delft Facilities”



Scriptie Facility Management
Diane de Koning
20020316
23 mei 2006

Van contractbeheer naar contractmanagement

**“Onderzoek naar het professionaliseren van
contractbeheer bij Delft Facilities”**

Auteur:	Diane de Koning
Studentnummer:	20020316
Datum:	23 mei 2006
Instelling:	Haagse Hogeschool Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	mr. A.T. Smit
Medebeoordelaar:	drs. W.J.M. van der Es
Opdrachtgever:	Delft Facilities Röntgenweg 1 2624 BD Delft
Mentor:	S. van den Herik
Periode onderzoek:	januari 2006 – mei 2006
Soort document:	adviesrapport

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **professionaliteit** van **contractbeheer** bij een **commerciële facilitaire dienstverlener**. Onderzoeksvraag is hoe contractbeheer bij Delft Facilities efficiënter en effectiever kan worden toegepast, zodat naast **proces- en kwaliteitsverbeteringen** ook een hoger **rendement** behaald kan worden. Achterliggende doelstelling is de **dienstverlening** naar een hoger niveau te hevelen en overgaan tot het aanbieden van **contractmanagement**.

Belangrijkste conclusies zijn het aanbrengen van een duidelijke **functiescheiding** en het volledig vastleggen van **procedures en werkinstructies** volgens de ISO-normering. Verder blijkt dat rendementsverhogingen plaats kunnen vinden als meer met **ervaringscijfers** gewerkt gaat worden als maatstaven voor calculaties.

Indexreferaat

FM, scriptie, commerciële facilitaire dienstverlener, professionaliteit, contractbeheer, contractmanagement, proces- en kwaliteitsverbeteringen, rendement.



Managementsamenvatting

De aanleiding van het onderzoek is dat Delft Facilities bijna drie jaar geleden overgegaan is tot verzelfstandiging en nu uitgegroeid is tot een compleet facilitair bedrijf. Veel diensten zouden op een meer efficiënte manier geregeld moeten worden, zodat de professionaliteit van de dienstverlening toeneemt. Het proces contractbeheer is onder de loep genomen en verbeteringen op het gebied van het proces, de kwaliteit van het proces en het financieel resultaat zijn beschreven.

De probleemstelling luidt als volgt;

“Hoe kan contractbeheer bij Delft Facilities efficiënter en effectiever worden toegepast, zodat naast proces- en kwaliteitsverbeteringen ook een hoger rendement behaald kan worden?”

Het onderzoek is in hoofdlijn als volgt opgezet; eerst is een theoretisch kader gevormd, waarna de theorie getoetst is in de praktijk bij Delft Facilities en in een benchmark bij andere organisaties. De conclusies die zijn getrokken en de aanbevelingen die zijn gedaan worden in het kort hieronder beschreven.

De belangrijkste conclusie uit mijn onderzoek is dat Delft Facilities contractbeheer aanbiedt, maar om de professionalisering van de dienstverlening in te zetten over moet gaan tot contractmanagement en de bijbehorende werkzaamheden.

De aanbevelingen die naar voren komen om dit proces van beheren naar managen in te zetten zijn als volgt;

- Een procesbeschrijving volgens de ISO normen, waarbij een duidelijke scheiding wordt aangebracht tussen inkoop en contractmanagement. Ook de beschrijving van de stappen dient gescheiden plaats te vinden.
- Een scheiding vastleggen in de contractmanagementfuncties van strategisch, tactisch naar operationeel. De taken die behoren bij de verschillende functies dienen beschreven te worden voor een efficiënte uitvoering.
- Het toekennen van procuratiebevoegdheid aan de contractbeheerder, die de dagelijkse stand van zaken voor haar rekening neemt.
- Het toepassen van evaluaties met leveranciers en indirect ook met de klant. Verder op operationeel en managementniveau rapportages bespreken in de overlegmomenten van de verschillende afdelingen.
- Het maken van aanpassingen in de softwaresystemen Planon en Unit 4, zoals het aanpassen van de codering om uniformiteit in het proces te waarborgen.
- Het gaan werken met ervaringscijfers voor het maken van betrouwbaardere calculaties van de contractbeheersuren aan de klant. Een begin is gemaakt om meetpunten vast te leggen, maar voor de betrouwbaarheid dient jaarlijks het bestand aangevuld te worden relevante gegevens.

Tot slot is een implementatietraject beschreven, waarbij de activiteiten in een activiteitentabel worden benoemd en ook de mogelijke consequenties van de aanbevelingen worden beschreven. Het implementatietraject wordt afgesloten als de activiteiten zijn uitgevoerd en als na toetsing ook blijkt dat het proces contractbeheer geprofessionaliseerd is.



Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “Van contractbeheer naar contractmanagement; onderzoek naar het professionaliseren van contractbeheer bij Delft Facilities”. Deze scriptie is geschreven voor de opleiding Facility Management als afsluiting van mijn vierjarige studie en tevens voor de opdrachtgever, Delft Facilities.

Bij deze zou ik graag een aantal mensen willen bedanken voor de informatie, steun en kritische blikken. Ten eerste de organisatie, Delft Facilities, die het mogelijk maakte mijn onderzoek te doen, maar ook alle medewerkers van Delft Facilities voor hun tijd en informatie.

Ook mijn begeleider, André Smit, voor de begeleiding vanuit de Haagse Hogeschool en de bemoedigende telefoontjes en mijn medebeoordelaar, Walter van der Es, voor het beoordelen van mijn scriptie.

Tot slot alle mensen die dicht bij mij staan en mij tijdens de afstudeerperiode hebben geholpen en gesteund.

Diane de Koning
Delft, mei 2006



Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet.....	4
§ 1.1 Theoretisch en empirisch onderzoek.....	4
§ 1.1.1 Externe gegevens.....	4
§ 1.1.2 Interne gegevens.....	4
§ 1.1.3 Vragen.....	4
§ 1.1.4 Observatie	5
§ 1.2 Onderzoeksproces.....	5
§ 1.2.1 Type onderzoek.....	5
§ 1.2.2 Dataverzamelmethode.....	5
§ 1.2.3 Onderzoeksvormen	6
§ 1.3 Onderzoekspopulatie	6
Hoofdstuk 2: Organisatieanalyse.....	7
§ 2.1 Historie.....	7
§ 2.2 Dienstenaanbod.....	7
§ 2.3 Visie, missie, strategie en organisatiestructuur.....	8
§ 2.4 Omgeving en huidige afnemers	9
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader.....	10
§ 3.1 Inkoopproces	10
§ 3.1.1 Specificeren.....	10
§ 3.1.2 Selecteren	10
§ 3.1.3 Contracteren.....	10
§ 3.1.4 Opdrachtverstrekking	11
§ 3.1.5 Bewaken.....	11
§ 3.1.6 Evalueren	11
§ 3.2 Contractmanagement.....	11
§ 3.2.1 Fasen.....	12
§ 3.2.2 Taken en verantwoordelijkheden	12
§ 3.2.3 Contractbeheer.....	13
§ 3.2.4 Contractbewaking.....	13
§ 3.3 Belangrijke aspecten van een contract.....	14
§ 3.3.1 Commerciële aspecten.....	15
§ 3.3.2 Juridische aspecten.....	15
§ 3.3.3 Kwaliteitseisen.....	15
§ 3.3.4 Ontbindende voorwaarden	16
§ 3.3.5 Algemene voorwaarden.....	16
§ 3.3.6 Service Level Agreements.....	16
§ 3.4 Softwaresystemen.....	16
§ 3.4.1 Planon	17
§ 3.4.2 Unit 4	17
§ 3.5 ISO-certificering	17
§ 3.6 Financiën	18
§ 3.6.1 Beoordelen van een contract	18
§ 3.6.2 Doorbelasten	18



§ 3.6.3 Rendement	19
Hoofdstuk 4: Empirisch onderzoek	20
§ 4.1 Huidige situatie	20
§ 4.1.1 Contractbeheer versus contractmanagement	20
§ 4.1.2 Taken en verantwoordelijkheden	20
§ 4.1.3 Procesbeschrijving	20
§ 4.1.4 Aspecten van een contract	21
§ 4.1.5 Evaluaties en rapportages	21
§ 4.1.6 Beheren en bewaken	22
§ 4.1.7 Financiën	22
§ 4.1.8 Onderhandelen	24
§ 4.2 Gewenste situatie	25
§ 4.3 Benchmark	26
§ 4.4 Samenvatting	28
Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen	30
§ 5.1 Conclusies	30
§ 5.2 Aanbevelingen	32
§ 5.2.1 Proces- en kwaliteitsverbeteringen	32
§ 5.2.2 Financiële verbeteringen	34
Hoofdstuk 6: Implementatietraject	36
§ 6.1 Activiteitentabel	36
§ 6.2 Organisatorische consequenties	37
§ 6.3 Personele consequenties	37
§ 6.4 Financiële consequenties	37
Literatuuropgave	39
Bijlagen	41



Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt afgesloten met een afstudeeropdracht binnen het werkveld. De afstudeeropdracht houdt in het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie. Het onderwerp van de afstudeeropdracht dient enerzijds relevant te zijn voor de opdrachtgever en anderzijds voor de opleiding.

In dit adviesrapport wordt het onderzoek naar de professionalisering van contractbeheer bij Delft Facilities beschreven.

Aanleiding

De aanleiding van het onderzoek is dat Delft Facilities bijna drie jaar geleden overgegaan is tot verzelfstandiging en nu uitgegroeid is tot een compleet commercieel facilitair bedrijf. Veel diensten zouden op een meer efficiënte manier geregeld moeten worden, zodat de professionaliteit van de dienstverlening toeneemt. Een van de knelpunten is dat veel op ad hoc basis gebeurt en geen vaste procedure wordt gevolgd. Ook het bewaken van de processen vindt nauwelijks plaats, wat controle onmogelijk maakt. Verder is Delft Facilities benieuwd of meer financieel voordeel behaald kan worden uit het aanbieden van contractbeheer aan haar klanten.

De opdracht houdt in het onder de loop nemen van contractbeheer en het aangeven van verbeteringen op een aantal gebieden, zoals het proces, de procedures, de kwaliteit en het rendement.

Contractbeheer is van strategisch belang voor Delft Facilities. Voor haar klanten sluit zij contracten af met leveranciers van facilitaire diensten en producten. Voor de inkoop en het contractbeheer van deze diensten brengt zij een uurtarief en/of een beheersfee in rekening aan de klant.

Probleemstelling

Op basis van de hierboven beschreven aanleiding is een probleemstelling opgesteld. In dit adviesrapport zal door middel van het beantwoorden van een aantal subprobleemstellingen, een antwoord worden gegeven op de hoofdprobleemstelling, namelijk;

“Hoe kan contractbeheer bij Delft Facilities efficiënter en effectiever worden toegepast, zodat naast proces- en kwaliteitsverbeteringen ook een hoger rendement behaald kan worden?”

Subprobleemstellingen

1. Wat is contractbeheer/contractmanagement?
2. Hoe wordt contractbeheer bij Delft Facilities toegepast?
3. Wat zijn hierin de belangrijkste knelpunten?
4. Hoe geven andere organisaties vorm aan contractbeheer/contractmanagement?
5. Welke verbetervoorstellen zijn er gelet op het behalen van proces- en kwaliteitsverbeteringen?



6. Welke verbetervoorstellen zijn er gelet op het behalen van een hoger rendement?
7. Welke consequenties hebben de genoemde aanbevelingen?

Doel van het adviesrapport

Het doel van dit adviesrapport is om de lezer inzicht te geven in het onderzoek dat is uitgevoerd, de wijze waarop het is uitgevoerd en welke resultaten er zijn behaald. Daarnaast kan de lezer de resultaten gebruiken om eigen problemen aan te pakken c.q. op te lossen.

Onderzoek

Het onderzoek is gestart met een vooronderzoek. Hierbij hebben internet, de website van Delft Facilities, scripties, de handleiding voor de afstudeeropdracht en het boek “Advieskunde voor de praktijkstages” geleid tot de nodige informatie voor het verdere onderzoek. Het daadwerkelijke onderzoek volgde met een literatuurstudie naar het onderwerp contractmanagement gevolgd door het empirisch onderzoek, bestaande uit interviews zowel bij Delft Facilities als bij andere organisaties. Aan de hand van het empirisch onderzoek zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan, onderbouwd met behulp van de literatuurstudie.

Hierbij moet vermeld worden dat over contractbeheer en contractmanagement nog relatief weinig boeken zijn verschenen. Artikelen komen meer voor, maar bevatten vaak specifieke informatie, wat de toepassing op Delft Facilities moeilijker maakt.

Doelgroep

Dit adviesrapport is bedoeld voor Delft Facilities, maar ook voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Verder bevat het nuttige informatie voor komende afstudeerders.

Leeswijzer

In Hoofdstuk 1 zal de opzet van het onderzoek verder toegelicht worden. In Hoofdstuk 2 zal een beknopte omschrijving volgen van de organisatie waar de opdracht is verricht, Delft Facilities. In Hoofdstuk 3 volgt het theoretische kader uitgewerkt naar het onderwerp contractmanagement. In Hoofdstuk 4 volgen de resultaten van het empirisch onderzoek en een weergave van de gevonden knelpunten. In Hoofdstuk 5 volgen de conclusies en aanbevelingen, met in Hoofdstuk 6 de consequenties van de genoemde aanbevelingen.

Verklaring kernbegrippen

Professionalisering: het beter worden in wat je doet om de gestelde strategische doelen te bereiken.

Effectief: doeltreffend.

Efficiënt: doelmatig, met het grootst nuttige effect.

Procesmanagement: optimalisering van de bedrijfsprocessen.

Kwaliteit: bepaalde gesteldheid, hoedanigheid, mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden.



Kwaliteitsmanagement: een integraal beheersings- en verbeteringsvraagstuk dat betrekking heeft op alle processen in de organisatie.

Rendement: resultaat in verhouding tot de inspanningen, ook wel de opbrengst in verhouding tot de kosten.

Discipline: benaming volgens Delft Facilities van de diensten die zij inkopen en beheren voor de klant. Bijvoorbeeld schoonmaak, telefonie, energie, beveiliging en glasbewassing.



Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van hoe het onderzoek is opgezet. Allereerst wordt in §1.1 ingegaan op zowel het theoretisch als het empirisch onderzoek, waarna in §1.2 het verdere onderzoeksproces wordt beschreven. Tot slot wordt in §1.3 de onderzoekspopulatie gedefinieerd.

Bij het gehele onderzoek is naast de “Handleiding afstudeeropdracht 2005-2006”, het Tien Stappen Plan van Kempen & Keizer als leidraad gebruikt.

§ 1.1 Theoretisch en empirisch onderzoek

Bij de opzet van een onderzoek kan een indeling worden gemaakt in twee hoofdvormen, namelijk het theoretisch en het empirisch onderzoek. Bij het theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Het theoretisch kader wordt gevormd door middel van een literatuurstudie uit boeken, vakbladen, internet, afstudeerscripties, syllabi en interne gegevens vanuit de organisatie.

Bij het empirisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van zelf verricht onderzoek aan de hand van vragen en/of observaties. Het empirisch onderzoek wordt ingeleid, ondersteund en getoetst aan de theorie van de literatuurstudie.

§ 1.1.1 Externe gegevens

Externe informatie omvat alle gegevens die van buiten de eigen organisatie komen. Boeken, vakbladen, internet, afstudeerscripties en syllabi vallen onder externe informatie. Tijdens het vooronderzoek en het daadwerkelijke onderzoek is gebruik gemaakt van algemene informatie met betrekking tot het doen van onderzoek, maar ook meer specifieke informatie met betrekking tot het onderwerp, contractmanagement.

§ 1.1.2 Interne gegevens

Interne informatie omvat alle gegevens die vanuit de eigen organisatie voortkomen. Vanuit Delft Facilities is tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van een kwaliteitshandboek, waarin alle procedures zijn beschreven, bedrijfsgegevens, het organogram, foldermateriaal en verslagen van vorige stagiaires.

§ 1.1.3 Vragen

Het vragen leent zich goed tot het in kaart brengen van attitudes, opinies, verwachtingen, behoeften en kennis.¹ De vorm waarin gevraagd wordt is veelal die van interviews c.q. enquêtes. Voor het onderzoek zijn mondelinge, individuele interviews afgenomen met zoveel mogelijk open vragen. Voor deze vraagvorm is gekozen om zoveel mogelijk informatie te vergaren en ook de mogelijkheid te hebben om door te kunnen vragen. Naast oriënterende interviews met bijna alle medewerkers van Delft Facilities, zijn later in het onderzoek nog interviews gehouden met verantwoordelijken op het gebied van contractbeheer, zoals de Manager Finance, Manager Office Management, Manager Sales & Marketing, Managing Director en de medewerker van de afdeling Procurement.

Naast interne interviews zijn later in het onderzoek ook interviews gehouden bij vergelijkende organisaties. Hierbij is qua branche en bedrijfsgrootte gekozen voor een diversiteit in organisaties om een zo compleet mogelijk beeld te vormen. Voor deze

¹ Genet, C.: Methoden van onderzoek en de Markt, 2002/2003.



interviews zijn contractmanagers of inkopers benaderd en is gebruik gemaakt van mondelinge, individuele interviews met voornamelijk open vragen.

§ 1.1.4 Observatie

Observeren is het doelgericht en systematisch waarnemen van verschijnselen. Systematisch observeren betekent dus kijken en het vastleggen c.q. registreren van het geziene.² Observatie heeft voornamelijk onbewust plaatsgevonden tijdens de aanwezigheid bij Delft Facilities en bij de vergelijkende organisaties. Het waargenomen gedrag is tijdens de interviews vastgelegd in de aantekeningen, welke later bij de uitwerkingen zijn meegenomen.

Observatie is ook van belang, als de mening van een medewerker geen duidelijk beeld geeft van hoe het werkelijk in de organisatie is. De onderzoeker als objectief persoon kan hierbij uitkomst bieden.

§ 1.2 Onderzoeksproces

Een goed onderzoeksplan is nodig om het daadwerkelijke onderzoek in goede banen te leiden. Zo kan de informatie structureel verzameld worden. Ook is het op deze manier beter vast te stellen of de informatie daadwerkelijk bruikbaar is en of ze kan bijdragen aan het oplossen van het probleem. Het onderzoeksproces bestaat uit een aantal fasen, waarvan de belangrijkste hieronder worden benoemd.

§ 1.2.1 Type onderzoek

Bij onderzoekstypen zijn een tweetal indelingen mogelijk. De eerste indeling is naar kwalitatief- en kwantitatief onderzoek. In het onderzoek zijn voornamelijk gegevens van kwalitatieve aard gebruikt. Echter om tot een gehele beantwoording van mijn probleemstelling te komen, zijn ook gegevens van kwantitatieve aard gebruikt. Hiermee bedoel ik de berekeningen voor het bepalen van het rendement vanuit contractbeheer.

De tweede indeling is afhankelijk van het soort probleemstelling c.q. onderzoeksvragen, die moeten worden beantwoord. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen beschrijvend, exploratief en/of toetsend onderzoek.

Het onderzoek is een combinatie van de drie bovengenoemde onderzoekstypen. Eerst zal gevraagd worden 'Wat is er aan de hand bij Delft Facilities?', dit is beschrijvend. Daarna zal de 'Waarom-vraag' gesteld worden en tot slot zal gekeken worden of de resultaten uit het onderzoek overeenkomen met de literatuurstudie die verricht is naar contractmanagement.

§ 1.2.2 Dataverzamelingsmethoden

In het kort is hiervoor al besproken op welke manier de gegevens verzameld zijn. Qua dataverzamelingsmethoden kan grofweg een onderscheid gemaakt worden tussen:

- Gebruik maken van reeds bestaande gegevens;
- Observeren;
- Vragen c.q. interviewen.

Bij dit voornamelijk kwalitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van een veelomvattende dataverzamelingsmethode, namelijk participerende observatie. Participerende observatie omvat niet alleen observeren, maar ook het interviewen en het verzamelen van

² Genet, C.: Methoden van onderzoek en de Markt, 2002/2003.



documenten. Deze combinatie van methoden werkt effectief, omdat feitelijke informatie, subjectieve en objectieve meningen direct kunnen worden vergeleken.

§ 1.2.3 Onderzoeksvormen

In het verlengde van de keuze voor de dataverzamelingsmethode, dient een vorm van gegevensverzameling gekozen te worden. Dit betreft de concrete vorm waarin de gegevens verzameld worden.

Hoewel er vele onderzoeksvormen³ kunnen worden genoemd, zijn dit naar mijn mening de belangrijkste:

- *Bureauonderzoek (deskresearch)*, systematisch gebruikmakend van bestaande informatie;
- *Survey*, verzamelen van onderzoeksgegevens bij een groot aantal onderzoekseenheden;
- *Casestudy*, gedurende een lange tijd één onderzoeksobject bestuderen;
- *Experiment*, systematische waarneming van verschijnselen onder voorwaarden die door de onderzoeker zijn vastgesteld en waarbij bepaalde variabelen worden gemanipuleerd.

Bureauonderzoek en een casestudy zijn de onderzoeksvormen die in dit onderzoek gebruikt zijn. Met het bureauonderzoek is veel literatuur verzameld en met de casestudy is nauwkeurig en diepgaand het onderzoeksobject bestudeerd. Met deze vormen van gegevensverzameling heb ik mijn onderzoek zoveel mogelijk afgebakend.

§ 1.3 Onderzoekspopulatie

Een onderzoekspopulatie bestaat uit alle onderzoekseenheden. Dit kunnen personen, objecten, locaties, situaties of gebeurtenissen zijn.

De onderzoekspopulatie bij dit onderzoek bestaat uit vrijwel alle medewerkers bij Delft Facilities en enkele medewerkers bij vergelijkende organisaties. Omdat de schrijver van het boek “Contractmanagement in praktijk” tevens contractmanagers is bij het Reinier de Graaf Gasthuis in Delft, heb ik naast een interview over de organisatie en contractbeheer, ook zijn visie gevraagd over bepaalde onderwerpen behandeld in zijn boek.

³ Genet, C.: Methoden van Onderzoek en de Markt, 2002/2003.



Hoofdstuk 2: Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie, Delft Facilities. Allereerst wordt in §2.1 ingegaan op de historie en het ontstaan van Delft Facilities, waarna in §2.2 de diensten aan bod komen. In §2.3 staan de visie, missie, strategie en organisatiestructuur centraal. Tot slot worden in §2.4 de omgeving en enkele huidige afnemers van Delft Facilities weergegeven.

§ 2.1 Historie

In 1997 zijn de ondersteunende activiteiten van Delft Instruments samengevoegd in een onderneming, te weten Röntgenweg B.V., met als handelsnaam Delft Facilities. De beginjaren kenmerkten zich door een sterke groei, waardoor steeds meer activiteiten die Delft Instruments eerst zelf uitvoerde onder de paraplu van Delft Facilities werden gebracht.

Vanaf 1999 werd, mede door toenemende druk van Delft Instruments op het verbeteren van de concernresultaten, besloten diverse secundaire activiteiten uit te besteden aan externe partijen. Om bedrijfseconomische en strategische redenen zijn diverse bedrijfsonderdelen vanaf dezelfde tijd verkocht aan derden. Een groot gedeelte bleef echter diensten afnemen van Delft Facilities, zodat een externe markt voor Delft Facilities ontstond.

Het management van Delft Facilities heeft daarom in 2003 besloten een externe richting op te gaan en de diensten ook aan externe bedrijven aan te bieden, die geen binding hadden met Delft Instruments. Dit betekent dat Delft Facilities is veranderd van een facilitaire dienst, die alleen intern gericht was, naar een zelfstandig commercieel facilitair bedrijf. De grote verandering was dat de medewerkers van niet-commercieel denken naar commercieel denken om moesten schakelen.

§ 2.2 Dienstenaanbod

Delft Facilities is een bedrijf dat facilitaire diensten organiseert en uitvoert. De belangrijkste activiteiten van Delft Facilities zijn:

- *Real Estate Services*, bestaande uit technisch beheer van bedrijfspanden en ondersteunende diensten voor de werkplek, maar ook projectmanagement bij nieuw- of verbouw;
- *ICT Services*, waarborgen van de ICT-infrastructuur binnen de bedrijfspanden waar Delft Facilities haar diensten verleend;
- *Procurement Services*, bestaande uit contractbeheer en de inkoopafhandeling;
- *Quality Assurance, Safety & Environmental Services*, omvat het ondersteunen en onderhouden van de ISO certificering;
- *Risk Management*, omvat de advisering bij risico's, inschatting van de omvang alsmede de mogelijkheden om deze te voorkomen en/of op te lossen;
- *Parkmanagement*, verhoogt de kwaliteit van een bedrijventerrein en waarborgt deze ook op de langere termijn;
- *Leegstandsmanagement*, het onderhouden van leegstaande bedrijfspanden;
- *Detaching*, inhuur van tijdelijke expertise.



De belangrijkste pijlers op dit moment bij Delft Facilities zijn de Real Estate Services en de Procurement Services. De klanten nemen deze diensten voornamelijk af, omdat het zelf opzetten van een facilitaire dienst veel meer inspanning kost in tijd en geld. Deze diensten vormen dan ook de basis van facilitaire dienstverlening.

Parkmanagement wordt ook steeds meer een begrip waarmee Delft Facilities zich kan associëren, zeker ook omdat zij samen met de bedrijvenkring van bedrijventerrein Schieoevers in Delft manieren bedenken om aan collectieve inkoop te gaan doen.

§ 2.3 Visie, missie, strategie en organisatiestructuur

Visie

In de komende jaren moet de nadruk gelegd worden op outsourcing, focus op kernactiviteiten, specialisatie en een grotere servicebehoefte.

Missie

- Het bij de klant uit handen nemen van de zorg voor uitvoering en borging van secundaire processen, zodat zij zich maximaal kan richten op haar kernactiviteiten.
- Het leveren van 'one-stop-shopping' facilitaire dienstverlening welke de primaire processen van onze klant ondersteunt, afgestemd op het beleid en de belangen van de opdrachtgever. Op hoog kwaliteitsniveau en tegen marktconforme prijzen.
- "We facilitate your future", is de intentie tot hulp op die gebieden waarin wij gespecialiseerd zijn en welke u terugziet in hoe onze mensen acteren.

Strategie

De strategische doelen die Delft Facilities zichzelf gesteld heeft voor de komende jaren en van invloed zijn op mijn opdracht, luiden als volgt:

- De onderneming dient vanaf het eerste jaar cashflowmatig break-even te draaien;
- Binnen 3 jaar uitgroeien tot een van de vijf beste aanbieders van facilitaire dienstverleners binnen de Randstad;
- Binnen 3 jaar tenminste 30 afnemers bedienen;
- Het aantal aan afnemers in rekening te brengen uren binnen vijf jaar te verviervoudigen.

Organisatiestructuur

Delft Facilities kent als organisatiestructuur een lijnorganisatie. Deze lijnorganisatie bestaat uit de directeur en het managementteam, een middenkader en de uitvoerende medewerkers. Delft Facilities bestaat op dit moment uit 27 medewerkers. Het organogram is te vinden in de bijlagen.⁴

De dagelijkse coördinatie is in handen van de directeur en het managementteam, welke functioneren op strategisch en tactisch niveau. De medewerkers van de afdelingen functioneren op tactisch en vooral operationeel niveau. In principe is het managementteam eindverantwoordelijk voor de gehele bedrijfsvoering van Delft Facilities, maar beslissingen worden zowel top-down als bottom-up genomen.

Mijn onderzoek richt zich op de afdeling Procurement, welke onder het Office Management, ook wel Bedrijfsbureau valt. De afdeling Procurement richt zich op de inkoop en het contractbeheer voor de klanten van Delft Facilities en voor Delft Facilities

⁴ Bijlage 1: Organogram Delft Facilities



zelf. Deze afdeling bestaat uit een fulltime medewerker op tactisch niveau en een parttime medewerker op operationeel niveau. Ondersteuning van de werkzaamheden vindt plaats door verscheidene medewerkers binnen Delft Facilities, zoals de Accountmanager en de Manager Finance.

§ 2.4 Omgeving en huidige afnemers

Delft Facilities is gevestigd in een pand aan de Röntgenweg te Delft. Zij beheert dit pand voor de Gemeente Delft en opereert tevens als dienstverlener voor de huurders. Het pand bestaat uit vier gebouwen welke samen het complex RöntgenwegEstate vormen. Daarnaast beheert Delft Facilities nog andere gebouwen in Delft en omgeving en verleent zij haar diensten aan een diversiteit van organisaties. Hieronder worden enkele klanten in willekeurige volgorde genoemd:

- Thales Optronics in Ypenburg Den Haag;
- Nucletron in Veenendaal;
- Enraf op Delftechpark Delft;
- Gemeente Delft;
- Delft Instruments;
- Oldelft Ultrasound;
- Oldelft Benelux;
- Hopman Interheem Groep in Gouda;
- Van Dam Slaapadviseurs in Delft en Zoetermeer;
- Gezondheidscentra in Delft;
- Porceleyne Fles in Delft;
- Bedrijvenkring Schieoevers.

Delft Facilities heeft naar mijn mening door de ontstaansgeschiedenis een nadeel in vergelijking met andere commerciële facilitaire dienstverleners. Voornamelijk de operationele medewerkers komen uit de ambtenarenwereld en moeten overschakelen op een business-to-business strategie.

Ook door het brede aanbod van diensten en dus weinig specialisatie, hebben de meeste medewerkers op tactisch niveau meerdere taken. Het nadeel hiervan is dat vaak iedereen zich bemoeit met de stand van zaken en er geen eindverantwoordelijke is, die knopen kan doorhakken.

Ook blijkt dat veel klanten nog vanuit het vroegere Delft Instruments zijn meegegaan in de nieuwe situatie en dat het aantrekken van nieuwe klanten voor het leveren van 'one-stop-shopping' facilitaire dienstverlening moeilijk te verwezenlijken is.



Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de literatuurstudie die verricht is naar het onderzoeksonderwerp contractmanagement en andere relevante theorie. Allereerst wordt in §3.1 kort ingegaan op het inkoopproces, waarna in §3.2 contractmanagement in zijn geheel aan bod komt. In §3.3 worden de belangrijkste aspecten van een contract besproken en in §3.4 de softwaresystemen waar Delft Facilities gebruik van maakt. In §3.5 de ISO-certificering en tot slot in §3.6 de financiën rond contractbeheer.

§ 3.1 Inkoopproces

Het inkoopproces bestaat uit de volgende fasen:

- Specificeren;
- Selecteren;
- Contracteren;
- Opdrachtverstrekking/ Bestellen;
- Bewaken;
- Evalueren.

§ 3.1.1 Specificeren

In de specificatiefase wordt uitgebreid aandacht besteed aan de eisen waaraan de in te kopen producten of diensten moeten voldoen. Afhankelijk van wat men wil inkopen zal de hiervoor gebruikte terminologie enigszins afwijken. Te denken valt aan een bestek en tekeningen, maar ook een Programma van Eisen. Het biedt vaak voordelen om gelijktijdig met de selectie tevens de benodigde onderhoudscontracten mee aan te besteden.

§ 3.1.2 Selecteren

In de eerste fase van het selecteren zal een lijst opgesteld worden met mogelijke leveranciers. Dit gebeurt meestal op basis van eerdere ervaringen vanuit de organisatie, adviezen van externe partijen en/of het aanmelden van leveranciers. Aan de hand van de selectiecriteria en de daaraan gekoppelde wegingscriteria zal een shortlist worden vastgesteld. De leveranciers op deze shortlist worden in de gelegenheid gesteld een offerte uit te brengen, waarna een definitieve leverancier wordt gekozen.

§ 3.1.3 Contracteren

De contracteringsfase begint met de aanbesteding bij de gekozen leverancier aan de hand van de vraag, het aanbod en de leveringsvoorwaarden. Als alle aspecten vanuit de specificatie aan de orde zijn geweest, moet dit worden vastgelegd in contractvorm.

In het contract worden de volgende zaken vastgelegd:

- Leveringsspecificaties;
- Onder welke condities er geleverd moet worden;
 - prijs- en prestatiecondities,
 - levering- en afleveringscondities,
 - betalingscondities.
- Algemene- en technische voorwaarden die van toepassing zijn;
- Overdrachtsmoment;
- Garantiebepalingen;
- Geschillenregelingen en arbitrage en/of van toepassing zijnde recht;
- Soort verbintenis.



§ 3.1.4 Opdrachtverstrekking

Opdrachtverstrekking is het op juiste wijze (administratief) afhandelen van de contracteringsfase. Men kan in de regel volstaan met een opdrachtbrief aan de leverancier met een verwijzing naar alle documenten die van toepassing zijn op de opdracht.

§ 3.1.5 Bewaken

Afhankelijk van de situatie kunnen diverse afleveringsprotocollen worden opgesteld. Naast deze bewaking is er ook de financiële- en administratieve bewaking; wordt er geleverd wat is overeengekomen?

§ 3.1.6 Evalueren

In deze fase wordt door de facilitaire organisatie in overleg met de klanten de volgende punten afgehandeld:

- Wordt er geleverd volgens de eerder opgestelde specificaties?
- Wordt er geleverd volgens de overeengekomen leveringscondities?
- Is er regelmatig overleg geweest tussen de facilitaire organisatie en de leverancier?
(kwaliteitsprocedure, klachten, prestatie indicatoren)
- Is er geëvalueerd over het gevolgde inkoopproces?

Bij Delft Facilities wordt voor de fasen van het inkoopproces een procedure gebruikt, welke is vastgelegd volgens de ISO norm 9001:2000. De fasen die achtereenvolgens worden doorlopen zijn;

- Verzoek tot verwerving met Programma van Eisen,
- Contacten leggen met leveranciers,
- Offerteaanvraag,
- Selectie leverancier,
- Opdrachtverstrekking,
- Bewaking.

De terminologie komt niet geheel overeen, toch komt het inhoudelijk op hetzelfde neer. Enkel de laatste fase van evalueren, wordt niet in de procedure van Delft Facilities meegenomen.

Het inkopen van diensten wordt gezien als de basis voor contractmanagement. Het aanbestedingstraject wordt meestal afgesloten met een contract, waarna het contractbeheersproces van start gaat. Inkoop en contractmanagement zijn verschillende processen, toch ligt de toegevoegde waarde juist in het integreren van de processen.

§ 3.2 Contractmanagement

Contractmanagement is het proces waarbij, op basis van verkregen input, getekende contracten en wijzigingen hierop eenduidig worden vastgelegd, beheerd en bewaakt; teneinde volledige benutting van contracten te faciliteren en managementrapportages te generen.⁵

De doelstellingen die contractmanagement kan hebben, zijn;

- Prestatieverbeteringen van leveranciers,
- Effectiviteit en efficiency in processen;

⁵ Publicatie NPPP, juni 2004.



- Risicobeheersing,
- Kostenbeheersing en/of –reducties,
- Genereren van informatie ten behoeve van beleidsvorming en besturing.

Contractmanagement is een hulpmiddel bij het besturen of beheersen van een bepaalde organisatie(vorm). Het werkt alleen in die organisaties waar verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedecentraliseerd zijn. Contractmanagement is een instrument waarbij de toegevoegde waarde van het instrument ligt in de duidelijkheid die het kan verschaffen; duidelijkheid omtrent gemaakte afspraken en de daarbij behorende randvoorwaarden.

§ 3.2.1 Fasen

Bij contractmanagement zijn een aantal fasen te onderscheiden, waarin verschillende partijen verantwoordelijkheden hebben. Deze fasen zijn:

- Het initiëren van een verplichting;
- Het aangaan van een verplichting;
- Het beoordelen van de prestatie;
- Het betalen van de factuur;
- Het beëindigen van de verplichting.

Voor het functioneren van contractmanagement is het belangrijk dat er een goede contractprocedure wordt vastgesteld door de organisatie. Hierin moet een aantal zaken worden vastgelegd, zodat het voor de gehele organisatie duidelijk is waar de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen liggen. De contractprocedure kan een afgeleide zijn van de inkoopprocedure, hoewel contractmanagement wel zijn eigen organisatorische aspecten heeft.

§ 3.2.2 Taken en verantwoordelijkheden

Het aanbrengen van functiescheiding is van groot belang, zeker bij het verwerven en beheren van contracten. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden dienen eenduidig en duidelijk gecommuniceerd te worden binnen de organisatie.

De partijen die verantwoordelijk zijn voor contractmanagement binnen een organisatie zijn;

- De budgethouder,
- De contractmanager,
- De (technisch) beheerder,
- De boekhouding.

Een contractmanager/inkoper heeft de volgende taken:

- Het doen van marktonderzoek;
- Het beoordelen van make-or-buybeslissingen;
- Het begeleiden van uitbestedingstrajecten;
- Het onderhandelen over contracten;
- Het opstellen van contracten;
- Het afsluiten van contracten;
- Het beheren van contracten;
- Het beoordelen van contracten;
- Het bewaken van de performance;
- Het produceren van managementrapportages.



Een onderdeel van contractmanagement is contractbeheer. Zonder goed contractbeheer is geen goede contractbewaking mogelijk.

§ 3.2.3 Contractbeheer

Contractbeheer wordt gedefinieerd als het beheren van contracten, fysiek en digitaal, zodat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar is.⁶

Contractbeheer is het gereedschap van de contractmanager. Voor het opzetten van een contractenbestand dient men eerst zoveel mogelijk contracten te verzamelen.

Een goed contractenbestand moet aan drie dingen voldoen, de informatie moet volledig zijn, actueel zijn en beschikbaar zijn. Het contractenbestand is bij uitstek geschikt om digitaal gebruikt te worden. Men spreekt dan over een contractenbeheerssysteem.

Naast het digitale systeem, dienen alle contracten ook fysiek opgeslagen te worden in een brandwerende kluis en tevens aanwezig te zijn in kopievorm bij de klant.

Het contractenbeheerssysteem is een dynamisch bestand en wordt gevuld met parameters die van belang zijn voor de organisatie met betrekking tot contractmanagement.

Meestal wordt gebruik gemaakt van een relationele databank, waarbij verschillende bestanden aan elkaar gekoppeld kunnen worden. De meest bekende relationele database is Access, maar er zijn ook meer professionele systemen, zoals Planon en Prequest.

Men kan een onderscheid maken tussen operationele en managementinformatie. Bij operationele informatie wordt gedacht aan;

- Expiratiedata, bijvoorbeeld een keer per maand draait men een overzicht uit van de contracten waarvan over drie maanden de opzegtermijn ingaat, zodat men de tijd heeft een beslissing te nemen over verlenging c.q. aanpassing c.q. opzegging.
- Overzichten van contracten per leverancier. Dit dient voor de communicatie met de leverancier. In het overzicht moet staan welke diensten tegen welke actuele prijs in het onderhoud zitten.

Bij managementinformatie valt te denken aan;

- Overzichten van de contracten per afdeling of per kostenplaats;
- Overzichten per soort contract of per technisch beheerder;
- Kostenoverzicht per afdeling of totaal;
- Overzichten generen van bezuinigingen over een bepaalde periode.

Deze informatie is belangrijk omdat ze meerwaarde geeft aan contractbeheer. Door actuele informatie naar het management te zenden zal de waardering van de contractmanager toenemen. Hierdoor kan hij meer grip krijgen op de kosten van het uitbestede werk en zo zijn werk beter doen.

§ 3.2.4 Contractbewaking

Contractbewaking is het toezicht houden op zaken zoals de looptijd, prijs en prestatie van het contract. Contractbewaking kan verdeeld worden over vier disciplines, namelijk juridische-, operationele-, financiële- en commerciële bewaking.

⁶ Publicatie NPPP, juni 2004.



Bij juridische contractbewaking gaat het vooral om de looptijd van het contract. Hierbij kan sprake zijn van een opzegtermijn. De contractbeheerder dient tijdig in overleg te treden met de gebruikers of het contract al dan niet verlengd moet worden.

Het operationeel bewaken van het contract is niets anders dan het bewaken van de prestatie van de leverancier. Om objectief en nauwkeurig te kunnen meten wat de prestatie van een leverancier is, dienen er prestatie-indicatoren benoemd te worden. Als er sprake is van een service level agreement zijn deze prestatie-indicatoren vastgelegd in het contract. Het is echter aan de opdrachtgever deze ook te controleren en de leverancier hierop aan te spreken, eventueel met verwijzing naar een boetclausule.

Factuurcontrole valt onder de financiële contractbewaking. Factuurcontrole hoeft niet moeilijk te zijn, als het contractenbestand compleet en actueel is. Afhankelijk van het soort contract dat is afgesproken dient bewaking plaats te vinden.

Bij het commercieel bewaken van het contract wordt stilgestaan bij de prijs en indexering. Bij het initiëren van het contract vinden de onderhandelingen hierover plaats.

Bij Delft Facilities spreekt men niet van contractmanagement maar van contractbeheer. De definitie voor het aanbieden van contractbeheer vanuit Delft Facilities luidt; bemiddeling bij totstandkoming van een overeenkomst tussen partijen alsmede het bewaken van de opzegtermijn en het zorgdragen voor verlenging. Het namens opdrachtgever beheren van de relatie met de derdenpartij en desgewenst controle op de operationele naleving. In de definitie komt naar voren welke taken Delft Facilities tot contractbeheer rekent.

Het fysieke beheer van contracten vindt plaats in een kluis en het digitale beheer via Planon. Verdere informatie die kan worden verkregen uit het digitale systeem wordt niet gebruikt.

Bij contractbewaking is geen vierdeling aanwezig, de contractbeheerder is verantwoordelijk voor de juridische, operationele en commerciële bewaking en de controleur neemt de factuurcontrole op zich.

De diversiteit in de totstandkoming, vorm en archivering van contracten belemmert in veel organisaties een uniforme, efficiënte en effectieve beheersing en bewaking.

§ 3.3 Belangrijke aspecten van een contract

De overeenkomst die partijen met elkaar aangaan, wordt uiteindelijk vastgelegd in een contract. Een contract is een wederzijdse verplichting, waarbij beide partijen verantwoordelijk zijn voor het waarmaken van de inhoud van het contract.⁷

Uit de ervaring van Delft Facilities blijkt dat alle contracten anders zijn en vanaf het mogelijk aangaan de aandacht van de organisatie vragen. Hierbij moet gekeken worden naar de belangrijkheid en de grootte van het contract alvorens aandacht eraan wordt gegeven.

⁷ Knoester, T.: Contractmanagement in de praktijk, 2005.



§ 3.3.1 Commerciële aspecten

Commerciële aspecten van een contract zijn de prijs, de indexering en de prestatie.

Een belangrijk onderdeel van het contract is nog altijd de prijs. Voor de opdrachtgever blijft het altijd de vraag of hij niet teveel betaalt voor zijn contract. Daarom moet de prijs ook altijd getoetst worden aan marktconformiteit.

Jaarlijks komen de leveranciers met voorstellen tot prijsverhoging. Een oude truc van leveranciers om een contract te krijgen is bij de offerte laag in te steken. Als er geen afspraken over indexering worden gemaakt dan zal hij via prijsverhogingen het verlies proberen te compenseren.

Voor de prijs die de opdrachtgever betaalt verwacht hij een zekere prestatie van de opdrachtnemer. Het contract bestaat meestal uit een algemeen deel en een specifiek deel. In het specifieke deel is omschreven wat partijen nu eigenlijk van elkaar mogen verwachten.

§ 3.3.2 Juridische aspecten

De rechter gaat er van uit dat naarmate de organisatie groter is, de inkoop professioneler geschiedt. Men wordt dus geacht zich in te dekken tegen onredelijke bedingen van de tegenpartij. Dit geeft aan hoe belangrijk het contract is voor bedrijven en instellingen.

Het contract wordt afgesloten voor een bepaalde of onbepaalde tijd met of zonder stilzwijgende verlenging. Maak bij langlopende contracten afspraken over de indexering, maar probeer nooit te lange contracten af te sluiten, dat vermindert de marktwerking.

Een leverancier zal ook altijd proberen zich in te dekken tegen aansprakelijkheid. Dat is logisch, want niemand wil risico's lopen. Op productaansprakelijkheid kunnen ondernemingen de leverancier maar in zeer beperkte mate aanspreken. Laat in ieder geval vastleggen dat het bedrijf zich verzekert tegen aansprakelijkheid. En bepaal tevens het eventueel uit te keren maximumbedrag. Laat in ieder geval in het contract opnemen dat de opdrachtnemer geen derden inschakelt zonder uw uitdrukkelijke toestemming.

§ 3.3.3 Kwaliteitseisen

Kwaliteitseisen zijn eisen waar een contract inhoudelijk aan moet voldoen om de gestelde doelstellingen te kunnen bereiken.⁸ Eisen met betrekking tot kwaliteit, die aan een contract gesteld worden zijn:

- Effectiviteit, de mate waarin de overeengekomen te ontvangen prestatie in een behoefte voorziet en binnen het beleid van de organisatie past;
- Uitvoerbaarheid, de mate waarin de overeengekomen te leveren prestatie gerealiseerd kan worden;
- Voordeligheid, de verhouding tussen de waarde van de te ontvangen en de te leveren prestatie;
- Legaliteit, het feit dat de inhoud van contracten niet mag afwijken van dwingende rechtsregels of van goede zeden en de openbare orde;
- Volledigheid, de mate waarin de aspecten van de wilsovereenstemming expliciet zijn gemaakt, inclusief de gang van zaken bij eventueel te verwachten toekomstige gebeurtenissen;

⁸ Smit, A.T.: Contractbeheer; theorie en praktijk, 2004/2005.



- Duidelijkheid, de mate waarin de afspraken voor alle betrokkenen duidelijk zijn, zodat ze ook op dezelfde wijze worden geïnterpreteerd. Randvoorwaarde is schriftelijke vastlegging.

De kwaliteit van een product/dienst wordt bepaald door de nauwkeurigheid waarmee de uitvoering overeenkomt met de specificaties en dat behoort in een onderneming procesmatig tot stand te komen. Als het proces goed in elkaar zit en functioneel onder voortdurende bewaking staat, komen daar met zekerheid producten uit die aan de specificaties voldoen. Kwaliteit is dan een onontkoombaar resultaat van een beheerst proces.

§ 3.3.4 Ontbindende voorwaarden

In een contract zijn meestal ontbindende voorwaarden opgenomen. Een veelvoorkomende bepaling is dat het contract automatisch ontbonden wordt als een der partijen surseance van betaling heeft aangevraagd of failliet is. Daarnaast kunnen partijen zelf ontbindende voorwaarden toevoegen die niet in strijd zijn met de wet en regelgeving.

§ 3.3.5 Algemene voorwaarden

Naast de voorwaarden uit het contract kan er ook sprake zijn van algemene voorwaarden. Deze kunnen sublimerend zijn aan het contract. In- en verkoopvoorwaarden hebben hetzelfde doel als een contract: het zich indekken tegen onredelijke bedingen of onredelijk gedrag van de tegenpartij.

§ 3.3.6 Service Level Agreements

Een Service Level Agreements (SLA) is een contract tussen (interne) klantgroepen en een facilitaire leverancier waarin de minimale service aan de klanten via prestatie-indicatoren is vastgelegd.⁹ SLA's worden gebruikt als instrument voor het realiseren van een pro-actieve serviceorganisatie. De kracht van een SLA is de dubbele werking. Ten eerste is het een managementtool dat zowel effectiviteit en efficiency van processen kan realiseren als service op maat. Ten tweede hebben SLA's de functie van procesindicator in de samenwerking klant-leverancier. Daarnaast is een SLA een middel voor continue toetsing en optimalisatie van de eigen activiteiten, waarbij inhoud wordt gegeven aan het kwaliteitsdenken.

Standaarden zijn er om het sluiten en bewaken van contracten efficiënt en uniform te laten plaatsvinden. Vandaar dat standaard contractmodellen en SLA's belangrijke instrumenten zijn om uniformiteit na te streven in het afsluiten van contracten en de bewaking daarvan.

Delft Facilities heeft te maken met twee soorten contracten, namelijk de contracten met de klanten en de contracten met de leveranciers. Het grootste verschil bij de totstandkoming van de contracten is, dat bij de klantcontracten Delft Facilities de leidende partij is en een contract opstelt en dat bij de leverancierscontracten de leverancier de leidende partij is en met een voorstel komt. Beide soorten contracten vereisen specifieke aandacht.

§ 3.4 Softwaresystemen

Voor contractmanagement kunnen allerlei softwaresystemen gebruikt worden. In het kort zijn hieronder de softwaresystemen beschreven waarvan Delft Facilities gebruik maakt.

⁹ Lemmens, N.: Service Level Agreements; prestatiegericht contracteren, 2005.



§ 3.4.1 Planon¹⁰

Planon is een internationaal opererende organisatie gespecialiseerd in de ontwikkeling van standaard software en aanvullende dienstverlening ter ondersteuning van facilitaire organisaties en vastgoedbeheerders.

Planon heeft zich de laatste zes jaar ontwikkeld van een Facility Management Informatie Systeem naar een *Facility Proces Management Systeem (FPMS)*. Binnen dit FPMS staat niet het vastleggen van gegevens centraal, maar ligt de nadruk op het integraal managen van de verschillende facilitaire processen. Planon FacilityOffice bestaat uit 23 Windows modules voor de informatie-uitwisseling en het managen van de interne facilitaire processen.

Delft Facilities maakt gebruik van de modules Contracten, Signaleringen en Werkorders. Hiermee kan een groot deel van de interne processen integraal in één managementsysteem worden beheerst.

§ 3.4.2 Unit 4¹¹

Unit 4 Multivers is een product van Unit 4 Agresso en combineert de gebruikersvriendelijke bediening met een gedegen boekhoudprogramma. Het is geïntegreerd met Microsoft Office en kan koppeling maken met het internet. Unit 4 Multivers bestaat uit modules, zoals Financiën, Logistiek, Projecten en dienstverlening en Managementinformatie.

Unit 4 Multivers wordt bij Delft Facilities o.a. gebruikt voor de urenverantwoording van alle medewerkers aan de verschillende klanten. Vanuit dit systeem worden de gemaakte uren doorbelast aan de desbetreffende klant. Unit 4 Multivers is een systeem dat makkelijk te koppelen is met Excel.

§ 3.5 ISO-certificering¹²

Alle eisen uit de ISO 9001 zijn algemeen en bedoeld van toepassing te zijn op alle organisaties, ongeacht het type, de omvang en het geleverde product. Zekerheid over de precieze interpretatie van de normeisen geeft u ook de zelfverzekerdheid om de juiste keuzes te maken bij de interpretatie van de norm naar uw eigen organisatie. Zowel intern als extern kunt u daardoor aantonen, dat uw kwaliteitsmanagementsysteem voldoet aan de eisen van klanten, wet- en regelgeving en de eigen eisen van de organisatie. Dit is de enige norm in de serie op basis waarvan een certificaat behaald kan worden.

Het opzetten en invoeren van een kwaliteitsmanagementsysteem is een omvangrijk project waarbij veel vragen beantwoord moeten worden en soms weerstanden moeten worden overwonnen binnen de organisatie.

Bij het schrijven van een handboek kwaliteitsmanagement dienen de ISO 9001 richtlijnen nauwgezet gevolgd te worden. Met uitzondering van de secties die niet van toepassing zijn op de organisatie.

¹⁰ <http://www.planon-fm.com/nl>

¹¹ <http://www.bercon.nl>

¹² www2.nen.nl



Het kwaliteitsmanagementsysteem dat Delft Facilities heeft gekozen voldoet aan de internationale norm ISO 9001, omdat zij een organisatie wil zijn die:

- kan aantonen dat zij in staat is om op consistente wijze producten te leveren die voldoen aan de eisen van de klant en van toepassing zijnde wet- en regelgeving,
- zich ten doel stelt om de klanttevredenheid te verhogen door het systeem doeltreffend toe te passen, met inbegrip van processen voor continue verbetering van het systeem alsmede de borging van het voldoen aan eisen van klanten en van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

§ 3.6 Financiën

De financiële kant van contractmanagement gaat in op het beoordelen van een contract, maar ook op de eventuele doorbelasting van de kosten, overeengekomen in het contract, aan de klant.

§ 3.6.1 Beoordelen van een contract

Vergoeding, facturering en betaling zijn belangrijke issues bij contractbeoordeling.

Bij vergoeding moet men zich altijd afvragen welke kosten door het contract gedekt zijn en welke niet. Dit punt kan tot veel discussie leiden tussen een leverancier en een afnemer. Een 'goedkoop' contract kan duurkoop zijn als bepaalde kosten apart in rekening worden gebracht, terwijl de afnemer veronderstelde dat deze door het contract waren gedekt.

Bij contracten met een vaste prijs hebben leveranciers graag dat men vooruitbetaalt. Hierbij loopt de afnemer twee risico's:

1. renteverlies,
2. het risico om zijn geld kwijt te raken als de leverancier failliet gaat.

Leveranciers leggen graag het risico bij de klant. Hoe hiermee om te gaan is een kwestie van inkoopkracht.

Delft Facilities heeft meestal nog een laatste juridische blik op het contract, zodat de risico's geïntroduceerd kunnen worden en de aansprakelijkheid zoveel mogelijk uitgesloten kan worden.

§ 3.6.2 Doorbelasten

Kostendoorbelasting is een beheersinstrument, waarbij de gemaakte kosten worden doorbelast aan de veroorzaker van de kosten. Meestal vindt interne doorbelasting plaats van de facilitaire afdeling naar de verschillende afdelingen binnen de organisatie. Alle afdelingen hebben eigen budgetten en betalen hiermee de afgenomen diensten. De kosten kunnen op verschillende manieren worden doorbelast over de kostenplaatsen. Mogelijke verdeelsleutels zijn; aantal m2, aantal medewerkers en aantal uren.

Voor een organisatie die commerciële facilitaire dienstverlening aanbiedt ligt het doorbelasten van de kosten aan de klant niet veel anders. Zij kopen de dienstverlening in voor hun klanten, welke de baten ervaren en daarmee dus ook de kosten. Doorbelasting vindt plaats door middel van verdeelsleutels, zoals een uurtarief voor de werkzaamheden of een vast bedrag in de vorm van een beheersfee of een vastgesteld maandelijks bedrag.

Bij Delft Facilities gebeurt het op een soortgelijke manier. Bijvoorbeeld met een schoonmaakbedrijf wordt een contract aangegaan op naam van de klant. De



contractwaarde wordt direct doorbelast aan de klant. Voor het verwerven en beheren van het contract en tevens de factuurcontrole wordt door Delft Facilities een bedrag berekend. In het contract met de klant wordt tijdens de onderhandelingen vastgelegd op welke manier deze werkzaamheden worden doorbelast. Op basis van een uurtarief voor de werkzaamheden of op basis van een beheersfee in procenten van de contractwaarde.

Als op basis van een uurtarief wordt doorbelast, zal een voorcalculatie gemaakt worden van het aantal te verwachte te besteden uren tegen het vastgestelde tarief.

Aan het eind van het jaar wordt een nacalculatie gemaakt, waarbij gekeken wordt of de uren overeenkomen. De te besteden uren hangen af van ervaringen uit het verleden, maar ook de voorspelling over het komende jaar, bijvoorbeeld veel of weinig contractonderhandelingen, de hoeveelheid contracten, de contractsduur en specifieke of gevoelige werkzaamheden.

Als op basis van een beheersfee in procenten van de contractwaarde wordt doorbelast, wordt een percentage van 5% aangehouden. Een schatting dient gemaakt te worden van de totale contractwaarde van de disciplines die de klant wenst af te nemen. Hierover wordt 5% fee berekend, welke jaarlijks of in termijnen wordt betaald aan Delft Facilities.

Als het bedrag bepaald is, zal Delft Facilities een omrekening maken naar het aantal uren dat besteedt kan worden. Ze zal altijd proberen hier efficiënt mee om te gaan, zodat ze er in ieder geval geen eigen geld in hoeft te steken. Ook hier zal altijd een voor- en nacalculatie gemaakt worden, vooral ook omdat de contractwaarde nog kan wijzigen in de contractperiode.

§ 3.6.3 Rendement

Winstgevendheid is een belangrijke voorwaarde om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. De winst kan worden gerelateerd aan de omzet. Onder rendement verstaat men in het algemeen de verhouding tussen de winst en het vermogen dat noodzakelijk is om deze winst te verkrijgen. Het rendement, ook wel de rentabiliteit genoemd, is een belangrijke maatstaf voor de beleidsvorming binnen een organisatie op lange termijn. Op korte termijn zorgt verhoging van het rendement ook voor efficiency en effectiviteitsverbeteringen. Voor een beoordeling van de winstgevendheid van de organisatie moet het rendement bepaald worden van het totale in de organisatie werkzame vermogen. Het rendement wordt als volgt berekend:

$$\text{Rendement} = \frac{\text{Gemiddelde winst}}{\text{Gemiddeld geïnvesteerd vermogen}} \times 100\%$$

Bij Delft Facilities wordt deze berekening in een soortgelijke vorm toegepast om de winstgevendheid/productiviteit van contractbeheer te meten. Bij de berekeningen gemaakt voor Delft Facilities wordt uitgegaan van de opbrengsten vanuit contractbeheer gedeeld door de kosten geïnvesteerd in contractbeheer. Er wordt niet met percentages gerekend, maar met een vast bedrag. De formule toegepast op Delft Facilities luidt als volgt;

$$\text{Tarief per uur} = \frac{\text{Totale omzet contractbeheer}}{\text{Uren besteed aan contractbeheer}}$$



Hoofdstuk 4: Empirisch onderzoek

Naast een theoretisch kader is een empirisch onderzoek verricht bij Delft Facilities. In dit empirisch onderzoek wordt eerst in § 4.1 de huidige situatie beschreven aan de hand van de gehouden interviews en observaties. Een beschrijving van de gewenste situatie volgt in § 4.2. Tevens wordt de benchmark verricht bij vergelijkende organisaties in § 4.3 weergegeven en wordt tot slot in § 4.4 een samenvatting gegeven van de punten die aan bod zijn gekomen in dit hoofdstuk.

§ 4.1 Huidige situatie

Om de huidige situatie te beschrijven zijn interviews gehouden met medewerkers die qua taken en verantwoordelijkheden informatie konden vergaren over contractbeheer bij Delft Facilities. De gestelde interviewvragen en de uitwerkingen zijn in de bijlagen te vinden.¹³ Kort worden hieronder de belangrijkste punten besproken.

§ 4.1.1 Contractbeheer versus contractmanagement

Bij Delft Facilities wordt meer gesproken over contractbeheer dan over contractmanagement, omdat Delft Facilities het begrip contractbeheer tastbaarder vindt. Het gaat om het verwerven en beheren van contracten, met als doel het aanbieden van een totaalpakket aan de klant. Delft Facilities treedt op als tussenpersoon.

§ 4.1.2 Taken en verantwoordelijkheden

Delft Facilities is een lijnorganisatie met op het gebied van contractbeheer een duidelijke scheiding. De Manager Sales & Marketing is verantwoordelijk voor het eerste klantcontact, waarbij de Managing Director en de Manager Finance in een later stadium bij de contractonderhandelingen aanwezig zijn. Na het sluiten van het contract met de klant, wordt het beheer en de uitvoering ervan overgedragen aan de afdeling Procurement.

Binnen de afdeling Procurement zijn een contractbeheerder/inkoper en een controleur/assistent inkoper aangewezen voor alle zaken omtrent contractbeheer. De eindverantwoordelijke valt niet binnen de afdeling Procurement, maar binnen het Office Management ook wel Bedrijfsbureau.

De eindverantwoordelijke heeft de procuratiebevoegdheid voor de inkoopopdrachten en zit het Bedrijfsbureau overleg voor. De contractbeheerder is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken en de controleur/assistent inkoper is verantwoordelijk voor de factuurcontrole, controle van de inkoopopdrachten en kleine inkoop gerelateerde werkzaamheden.

Delft Facilities is een kleine organisatie, waardoor meerdere functies door één persoon worden uitgevoerd en vrijwel iedereen op de hoogte is van alle problemen die gaande zijn in de organisatie.

§ 4.1.3 Procesbeschrijving

Sinds oktober 2005 is Delft Facilities ISO 9001:2000 gecertificeerd, en zijn alle procedures in een kwaliteitshandboek vastgelegd welke een handreiking zijn bij de uitvoering van de processen.

¹³ Bijlage 2: Interne interviews.



Bij Delft Facilities is een Manager Quality aangewezen om de procedures en kwaliteit van de processen te bewaken en te evalueren binnen de organisatie.

Naast een procesbeschrijving in de vorm van een stroomschema met elkaar opvolgende processen en verantwoordelijken, is er ook een duidelijke en uitgebreide beschrijving van de stappen die doorlopen moeten worden. Contractbeheer wordt als onderdeel binnen inkoop beschreven, hierdoor is de beschrijving vrij kort en bondig en niet altijd een uitkomst bij eventuele problemen omtrent het verwerven en beheren van contracten. Ook in de werkinstructies, welke vanuit het kwaliteitshandboek worden opgesteld, wordt geen werkinstructie aan contractbeheer gewijd.

§ 4.1.4 Aspecten van een contract

Delft Facilities is een commercieel bedrijf en dient dus als geen ander te zorgen voor een contract dat aan de kwaliteitseisen; volledigheid, effectiviteit, uitvoerbaarheid, voordeligheid, legaliteit en duidelijkheid, voldoet. Alles moet naar de klant toe zijn ingedekt en niet in een later stadium problemen veroorzaken.

Bij Delft Facilities is een duidelijk onderscheid tussen klantcontracten en leverancierscontracten. Klantcontracten worden vaak eenmalig afgesproken en bevatten een customer made SLA, waarin alle aspecten van het sluiten, het uitvoeren, tot het beëindigen van een contract worden benoemd. Naast deze voor de klantgemaakte SLA's, heeft Delft Facilities ook algemene inkoop- en verkoopvoorwaarden, welke op alle aangegane contracten met klanten van toepassing zijn. De klantcontracten vallen in eerste instantie niet onder Procurement, maar onder de afdeling Sales & Marketing.

De leverancierscontracten worden aangegaan op naam van de klant en worden op basis van een offerte goedgekeurd, ondertekend en administratief verwerkt.

Standaardcontracten vanuit Delft Facilities zijn wel overdacht, maar niet toereikend, aangezien de leverancier zijn prijzen dan zal verhogen als reactie op de extra tijd die ze aan de voorwaarden van het contract moeten besteden.

Een valkuil bij aangegane leverancierscontracten is vaak de stilzwijgende verlenging. Delft Facilities speelt hierop in door zoveel mogelijk 1-jarige contracten af te sluiten en de signaleringsfunctie van Planon te gebruiken. Delft Facilities gaat wel voor de opbouw van een duurzame relatie met de leverancier. Dit zorgt voor tegenstrijdige belangen en onduidelijkheid welke strategie gevolgd dient te worden.

§ 4.1.5 Evaluaties en rapportages

Vanuit Delft Facilities is het als tussenpersoon de taak om zowel de prestatie van de klant, afgesproken in het klantcontract, als de prestatie van de leverancier, afgesproken in het leverancierscontract, te bewaken.

Een contract is een wederzijdse verplichting van de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Houdt een van de partijen zich niet aan de overeengekomen afspraken, dan kan dit gevolgen hebben voor het verloop van het contract.

Tussentijdse evaluaties met de leveranciers vinden sporadisch bij Delft Facilities plaats. De klant wordt hiervan enkel op de hoogte gesteld als de contractperiode afloopt en een nieuwe onderhandelingsperiode ingaat of als de prijzen wijzigen voor de klant.



Rapportages, bijvoorbeeld naar aanleiding van een leveranciersbeoordeling worden bij Delft Facilities niet op directieniveau apart van andere zaken besproken. Managementrapportages vanuit Planon worden niet uitgedraaid.

§ 4.1.6 Beheren en bewaken

Beheerssystemen die bij Delft Facilities gebruikt worden zijn Planon en Unit 4. De module Contracten wordt gebruikt voor het beheer van de contracten, met een signaleringsfunctie voor verlenging c.q. opzegging.

Toch blijft Planon beperkt en kost het veel tijd om het systeem te vullen met informatie.

Unit 4 wordt door alle medewerkers gebruikt om hun uren te verantwoorden naar de klanten toe. De uren worden allen weggeschreven naar codes die staan voor bepaalde werkzaamheden. Zo ontstaat een gesloten systeem van doorbelasting van de uren aan de verschillende klanten.

§ 4.1.7 Financiën

Contracten zijn voor Delft Facilities van groot belang. Het voortbestaan van Delft Facilities hangt af van de klanten die ze binnenhalen. Naarmate de klanten meer diensten bij Delft Facilities afnemen en meer disciplines door Delft Facilities laten inkopen en beheren, zal de marktwaarde van Delft Facilities stijgen. Indirect zijn hierbij ook de leverancierscontracten van belang met betrekking tot de geleverde prestaties en kwaliteit van de dienstverlening.

Contractbeheer bracht Delft Facilities in 2005 4% van de totale omzet binnen. Deze 4% is te verklaren door de omzet vanuit contractbeheer te delen door de totale omzet van Delft Facilities over 2005 en dit bedrag uit te drukken in een percentage. Niet alleen de omzet is van belang voor Delft Facilities, maar ook de toegevoegde waarde die contractbeheer aan de klant geeft. Delft Facilities biedt een totaalpakket aan, waarbij contractbeheer een onderdeel is om de servicegraad naar de klant toe te vergroten.

Gekeken naar de winstgevendheid van contractbeheer bij Delft Facilities kunnen een aantal berekeningen worden gemaakt. Bedragen die gebruikt worden in de berekeningen zijn uit het jaar 2005. Om deze berekeningen te maken is gebruik gemaakt van beide softwaresystemen, Planon en Unit 4.

In de bijlagen zijn enkele overzichten te vinden.¹⁴ Deze overzichten geven een weergave van het klantenbestand, maar ook van de disciplines die Delft Facilities aanbiedt. Een splitsing is gemaakt naar contractbeheersuren per klant, naar contractbeheersuren per discipline en naar aantal disciplines per klant.

Berekeningen gemaakt naar aanleiding van de gegevens uit de overzichten:

$$\frac{\text{Totale omzet contractbeheer}}{\text{Uren besteed aan contractbeheer}} = \text{Tarief per uur} \quad \frac{76.730}{552,25} = 138,94$$

De totale omzet vanuit contractbeheer is berekend door de Manager Finance. De uren die besteed zijn aan contractbeheer zijn een opsomming van de uren van de contractbeheerder en de controleur. Het tarief per uur is een bedrag dat bijna twee keer zo

¹⁴ Bijlagen 3-6: Excelbestanden contractbeheersuren per klant en discipline.



hoog ligt als het tarief volgens de tarievenlijst 2005, waarbij een bedrag van €75,- wordt berekend. Dit heeft een aantal verklaringen, maar eerst volgen nog een aantal berekeningen uitgesplitst per klant.

Nucletron	Thales	Enraf
$\frac{24.600}{80,5} = 305,59$	$\frac{12.833}{29,5} = 435,01$	$\frac{7.896}{39,25} = 201,17$
DIN	Oldelft Benelux	Nassaulaan
$\frac{10.400}{179,75} = 57,86$	$\frac{4.932}{7} = 704,57$	$\frac{862,50}{11,5} = 75$

Per klant is nu te zien welk bedrag Delft Facilities in 2005 aan beheersfee heeft ontvangen en hoeveel uren besteedt zijn aan contractbeheer. Aan de uitkomsten is te zien dat deze een stuk hoger uitkomen dan het eerder genoemde tarief per uur. Een aantal verklaringen hiervoor worden gegeven.

- Niet alle gegevens waren beschikbaar en daarom is maar een deel van het klantenbestand meegenomen in de berekeningen. Dit zijn bij toeval wel de grotere klanten van Delft Facilities.
- De contractbeheersuren die gemaakt worden voor de Gemeente Delft en Hopman generen geen directe omzet. Delft Facilities beheert de panden voor de Gemeente Delft en Hopman en daarvoor is een jaarlijks beheerbedrag afgesproken. Dit beheerbedrag bestaat deels uit onderhoud en deels uit administratie, maar het bedrag voor contractbeheer is niet specifiek vastgesteld. Dit houdt in dat tegenover de bestede uren geen vergoeding staat.
- Ook voor de uren die geschreven worden op Delft Facilities komen geen inkomsten binnen.
- Delft Facilities heeft vanuit het vroegere Delft Instruments klanten meegenomen uit principieel oogpunt. Dit houdt in dat door de langlopende contacten met deze klanten er minimale voordelen te behalen zijn voor Delft Facilities. Een voorbeeld hiervan is Delft Instruments Nederland (DIN).
- Ook zijn een aantal klantcontracten aangegaan vanuit commercieel oogpunt, om meer bekendheid te vergaren in Delft en voor de toekomst hier meer voordelen en omzet uit te behalen. Een voorbeeld hiervan is de Porceleyn Fles.

Uit de berekeningen blijkt dat de winstgevendheid nogal verschilt per klant. En dat de hierboven genoemde punten van grote invloed zijn op het financiële resultaat van contractbeheer voor Delft Facilities.

Na de berekeningen gemaakt te hebben, valt het rendement vanuit contractbeheer Delft Facilities niet tegen. Ze hadden voorheen alleen geen enkel inzicht in de winstgevendheid/



het rendement van contractbeheer. Met dit onderzoek is dus gebleken dat het rendement over het totaal genomen niet tegenvalt, maar dat verbeteringen altijd mogelijk zijn. Eigenlijk vragen ze om een manier waarmee meer inzicht is in de winstgevendheid en waaruit ook nog andere financiële voordelen te behalen zijn.

Verder bleek uit de overzichten dat het aantal contractbeheersuren per discipline sterk verschillen. Delft Facilities biedt 24 disciplines aan van catering tot groenvoorziening. De meeste uren zijn besteed aan de volgende 5 disciplines over het jaar 2005;

1. Mobiele telefonie
2. Energie
3. Travel
4. Factuurcontrole
5. Techniek gebouw

De verklaring voor het feit dat mobiele telefonie de meeste uren heeft, is dat in 2005 een contractvernieuwing van mobiele telefonie heeft plaatsgevonden. Hierin is veel tijd geïnvesteerd, ook omdat het om meerjarige contracten ging. Energie staat tweede, aangezien voor 3 nieuwe klanten energie is ingekocht voor de komende 3 jaar. Hieraan hoeft het komende jaar minder tijd besteed te worden. Travel is een discipline die veel tijd kost, qua contractbeheer. Factuurcontrole is veelal in handen van Delft Facilities gebleven en wordt in veel gevallen nog niet toegeschreven aan de discipline, vandaar dat deze ook in de top 5 voorkomt. Tot slot techniek gebouw, welke ook als dienst van Delft Facilities naar voren komt en dus in verhouding tot de andere disciplines meer wordt afgenomen.

Vaak zegt het aantal uren dat aan contractbeheer voor een bepaalde discipline wordt besteed niet alles, soms is voor de ene discipline gewoon meer tijd nodig dan voor de andere. Daarom moet ook gekeken worden naar het aantal disciplines en de mix van contracten die de klanten afnemen.

Uit de overzichten blijkt ook duidelijk dat niet alle tijd besteed wordt aan de contracten met leveranciers van verschillende disciplines, maar ook factuurcontrole, signaleringen in Planon van opzegtermijnen, kennismaking met nieuwe leveranciers, overige leverancierscontacten en andere administratieve zaken, zoals het aanmaken van contractmappen, vele uren in beslag nemen.

Het percentage besteed aan administratieve werkzaamheden is 32%. Deze 32 % is berekend door het aantal uren besteed aan administratieve werkzaamheden, zoals hierboven beschreven, te delen door het totale aantal contractbeheersuren en uit te drukken in een percentage. Dit betekent dat in het algemeen 1/3 van de uren wordt besteed aan administratieve handelingen. Deze administratieve handelingen staan vast en komen bij alle klanten terug, andere disciplines zijn variabel en klantspecifiek.

§ 4.1.8 Onderhandelen

Bij het verwerven en aangaan van een contract gaan beide partijen in onderhandeling met elkaar, om zoveel mogelijk voordelen uit het contract te behalen.

Delft Facilities dient commercieel te denken en zo de meeste voordelen te behalen, zoals bijvoorbeeld het aangaan van allianties met leveranciers. Delft Facilities en de leverancier worden dan gunningpartners. Dit houdt in dat Delft Facilities de leverancier bij de klanten bekendmaakt en dat de leverancier door de grotere afnamen meer korting kan geven, waarvan Delft Facilities een percentage krijgt. Zowel voor de leverancier als de klant en



Delft Facilities levert dit voordelen op en hier zou steeds meer gebruik van gemaakt moeten worden.

Delft Facilities wil altijd de touwtjes in handen blijven houden bij de onderhandelingen, zo blijf je leidende partij en wordt er in eerste instantie naar jouw wensen en eisen geluisterd.

Verder blijft continuïteit in het proces van groot belang. Aan de ene kant moet Delft Facilities zorgen voor een vertrouwensband met leveranciers om de kwaliteit hoog te houden en aan de duurzaamheid en garanties op de lange termijn te werken. Aan de andere kant zal Delft Facilities marktconform moeten blijven en dus zoveel mogelijk voordelen proberen te halen bij de leverancier.

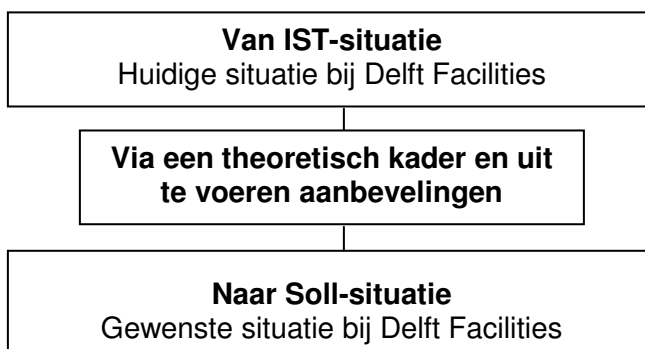
Om de huidige situatie zoals hierboven is beschreven bij Delft Facilities gemakkelijk te kunnen vergelijken met andere organisaties volgt nu een schematische weergave.

	Delft Facilities
Contractbeheer vs. contractmanagement	contractbeheer
Taken en verantwoordelijkheden	afdeling Procurement
Procesbeschrijving	procedure volgens ISO
Aspecten van een contract	customer made SLA, algemene + inkoopvoorwaarden
Evaluaties en rapportages	evaluaties op ad hoc basis, geen rapportages
Beheren en bewaken	Planon
Financiën	wel doorbelasting aan klanten
Onderhandelen	jaarlijks onderhandelen duurzame relatie

§ 4.2 Gewenste situatie

De huidige situatie, ook wel Ist-situatie genoemd, bij Delft Facilities is geanalyseerd door middel van interviews en observaties. De verwachtingen van Delft Facilities aan het begin van de onderzoek worden in de gewenste situatie beschreven. Deze streefsituatie wordt ook wel de Soll-situatie genoemd. De Soll-situatie wordt ondersteund door het theoretisch kader dat is gevormd.

Hieronder wordt de gewenste situatie in kaart gebracht. Ter verduidelijking wordt ook een schematisch weergave gegeven.



Om op financieel en procedureel gebied te kunnen concurreren met soortgelijke bedrijven in de regio, wil Delft Facilities haar dienstverlening professionaliseren. Delft Facilities biedt een totaalpakket aan facilitaire dienstverlening. Een van haar pijlers is het inkopen van facilitaire producten en diensten tezamen met het contractbeheer. Inkoop en contractbeheer zijn geïntegreerde processen, maar om meer efficiëntie en effectiviteit uit beide processen te behalen, wordt in dit onderzoek het proces contractbeheer eruit gelicht.

Meer inzicht moet verkregen worden in het proces, maar ook in de kwaliteit van het proces. Verder moet gekeken worden of meer financiële voordelen behaald kunnen worden uit contractbeheer. Delft Facilities wil ook een betere benutting van de softwaresystemen die momenteel gebruikt worden voor contractbeheer. Dit alles om uiteindelijk meer facilitaire inhoudsdeskundigheid te geven aan het proces contractbeheer c.q. contractmanagement.

§ 4.3 Benchmark

Benchmarking is een doorlopend, systematisch proces van kijken en vergelijken.

Goede benchmarking draait in eerste instantie om het verkrijgen van gedegen inzichten in de werkwijzen van 'best practice' organisaties. Pas als het hoe en waarom van deze werkwijzen volledig is geanalyseerd, kunnen ze worden vertaald naar normen voor de eigen organisatie.¹⁵

De benchmark is verricht bij vier organisaties, namelijk;

- Rabobank Rijnstreek met Marleen van der Burg,
- Reinier de Graaf Gastziekenhuis (RDGG) met Ted Knoester,
- Schiphol Group met Marcel van den Berg,
- BAM Civiel met Wim de Kruijf.

Op de volgende pagina is een overzicht te vinden met in steekwoorden de belangrijkste informatie per organisatie en per onderwerp gerangschikt. In de bijlagen zijn de gestelde interviewvragen en een gedetailleerde uitwerking van de interviews te vinden.¹⁶

Voor een overzicht is gekozen om in één oogopslag de verschillen tussen de organisaties onderling en met Delft Facilities te zien. Meer achtergrondinformatie per onderwerp kan uit de bijlagen gehaald worden.

¹⁵ Shared Service Organisatie, Ministerie V&W: Inspireren & Investeren, 2005.

¹⁶ Bijlage 7: Externe interviews.

	Rabobank Rijnstreek	RDGG	Schiphol Group	BAM Civiel
Contractbeheer vs. contractmanagement	contractbeheer	contractmanagement	contractmanagement	contractbeheer
Taken en verantwoordelijkheden	driedeling onder benaming Servicemanagement	afdeling inkoop onder facilitair bedrijf	inkoopsegmenten, eigen inkoper/contractbeheerder	stafafdeling Inkoop
Procesbeschrijving	R.O.B. regeling	procedure volgens facilitair bedrijf	procedure volgens Schiphol Nederland	procedure volgens Koninklijke BAM
Aspecten van een contract	geen SLA, wel algemene voorwaarden	tailormade SLA en alg.+inkoopvoorwaarden	KPI/KSF	SLA en algemene voorwaarden
Evaluaties en rapportages	wel evaluaties, rapportages en klanttevredenheid	evaluaties op ad hoc basis, geen rapportages	wel evaluaties, geen rapportages	wel evaluaties en rapportages
Beheren en bewaken	Excelbestand	Access-systeem	Salesmanager	SAP-systeem
Financiën	geen doorbelasting	wel doorbelasting	wel doorbelasting	geen doorbelasting
Onderhandelen	maatschappelijk verantwoord ondernemen	actief beleid in onderhandelingen	onderhandelingsruimte afhankelijk discipline	onderhandeling binnen raamovereenkomsten



§ 4.4 Samenvatting

Hieronder volgt een korte samenvatting van het empirisch onderzoek dat verricht is bij Delft Facilities en vier organisaties ter vergelijking.

Bij Delft Facilities en bij drie van de vier bezochte organisaties is nog geen duidelijke scheiding aanwezig van contractbeheer en contractmanagement. Er is een grote overlapping in beide begrippen. Enkel bij RDGG wordt contractbeheer beschreven als het passieve deel ofwel het operationele deel van het inkoopproces (bestellen en bewaken) en contractmanagement als het actieve deel, ofwel het strategische deel van het inkoopproces (specificeren, offreren en selecteren).

Functiescheiding in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van contractmanagement is van groot belang. Contractmanagement en inkoop houden nauw verband met elkaar, daarom is een duidelijke en eenduidige functieomschrijving nodig. Ook de professionaliteit van de organisatie bepaalt hoe gestructureerd met functiescheiding en contractmanagement wordt omgegaan. Belangrijk hierbij is ook de procuratieregeling die in de organisatie geldt.

Een procesbeschrijving van contractbeheer is de beste manier om procedures en werkinstructies vast te leggen en hierop terug te kunnen kijken. Op vele manieren kunnen de processen in kaart worden gebracht, zoals in het kwaliteitshandboek volgens de ISO-normering. Handig hierbij is om een processchema te maken met stappen en verantwoordelijken.

De bezochte organisaties werken met raam- en/of mantelcontracten. Dit heeft te maken met de omvang van de organisaties. Delft Facilities is in het rijtje van onderzochte organisaties de kleinste en werkt enkel met 1-jarige contracten om de marktwerving optimaal te houden en na 1 jaar weer nieuwe onderhandelingen met de leverancier aan kan gaan.

Algemene- en inkoopvoorwaarden zijn niet meer weg te denken. Bij de contractonderhandelingen moet alleen afgesproken worden wie z'n voorwaarden gelden. Ook SLA's worden steeds meer gebruikt om risico's te vermijden of te verkleinen en daarmee ook de aansprakelijkheid zo klein mogelijk te houden. SLA's worden ook afgesloten om de prestaties overeengekomen in het contract te meten aan de geleverde prestatie.

Belangrijk is om prijsindexeringen bij de contractonderhandelingen al vast te leggen. Zo kan voorkomen worden dat bij langdurige contracten jaarlijkse prijsindexeringen worden toegepast.

Evaluaties met de leverancier vinden in de bezochte organisaties wel plaats, maar bij de een meer gestructureerd en periodiek dan bij de ander. Evaluaties met de klant zijn niet bij alle bezochte organisaties van belang voor de contractmanager, maar meer voor degene die de klanttevredenheidsonderzoeken doet bij de organisatie. Managementrapportages worden het minst gebruikt of gegenereerd vanuit de contractenbeheerssystemen.



Als beheerssysteem worden verschillende systemen gebruikt, welke soms geheel aan de organisatie worden aangepast. Belangrijk is hierbij ook de koppeling die met andere systemen gemaakt kan worden.

Doorbelasting van de kosten vindt bij de bezochte organisaties maar ten dele plaats, toch kan hier in de toekomst meer uit gehaald worden. Door het principe; 'de gebruiker betaalt'. Bij Delft Facilities als commerciële organisatie is de doorbelasting van kosten van groter belang, hierdoor hebben zij bestaansrecht.



Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies uit het onderzoek weergegeven. Aan de hand van de conclusies in § 5.1 zullen in § 5.2 en §5.3 aanbevelingen gedaan worden op het gebied van proces- en kwaliteitsverbeteringen en op het gebied van het behalen van een hoger rendement.

§ 5.1 Conclusies

Naast het theoretisch kader en het in kaart brengen van de huidige situatie bij Delft Facilities, is ook een vergelijkend onderzoek verricht bij Rabobank Rijnstreek, Reinier de Graaf Gasthuis, Schiphol Group en BAM Civiel, om tot een zo volledig mogelijke beantwoording te komen van de probleemstelling. De probleemstelling luidde als volgt;

“Hoe kan contractbeheer bij Delft Facilities efficiënter en effectiever worden toegepast, zodat naast proces- en kwaliteitsverbeteringen ook een hoger rendement behaald kan worden?”

Door de ontstaansgeschiedenis van Delft Facilities is in het proces een verschil met andere organisaties. Delft Facilities is van interne dienstverlener, commerciële aanbieder geworden en daarmee diende de instelling van de medewerkers ook te veranderen. Naar veranderingen wordt altijd sceptisch gekeken en daarom was het vooral in de beginfase van groot belang om draagvlak te creëren onder alle medewerkers. Nu bijna drie jaar verder staat Delft Facilities op het punt om haar dienstverlening over de totale breedte professioneler aan te bieden. Mijn focus is hierbij gericht op contractbeheer.

Contractbeheer versus contractmanagement

Een van de conclusies die ik uit mijn onderzoek kan trekken is dat Delft Facilities contractbeheer aanbiedt en nog niet in de fase van contractmanagement is aangekomen. Contractbeheer vinden ze een tastbaarder begrip ook naar de klant, maar uiteindelijk dekt het de lading niet meer en moet Delft Facilities in het kader van de professionalisering de term contractmanagement gaan toepassen. Het proces van beheer naar management vergt aandacht en tijd.

Taken en verantwoordelijkheden

De scheiding inkoop en contractbeheer is moeilijk aan te geven, vaak overlappen de taken en verantwoordelijkheden elkaar. In feite is contractbeheer een onderdeel van het gehele inkoopproces, waarna bij het sluiten van het contract de beheerfase ingaat tot het eindigen van de contractperiode en de gehouden evaluaties.

Bij Delft Facilities vallen inkoop en contractbeheer onder de benaming Procurement en is dit één gecombineerde functie. Dit maakt op zich niet zoveel uit, aangezien het een kleinere organisatie betreft. Toch moet een duidelijke functieomschrijving aanwezig zijn om de organisatie te professionaliseren.

De tactisch contractbeheerder/inkoper, is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken omtrent contractbeheer, maar toch blijft de procuratiebevoegdheid bij de strategische managementfuncties liggen.



Procesbeschrijving

Delft Facilities is sinds oktober 2005 ISO gecertificeerd en om dit certificaat te behouden dienen alle procedures en werkinstructies geschreven voor de verschillende processen ook nageleefd en bijgehouden te worden. Dit houdt in dat in het kwaliteitshandboek op een eenduidige manier de processen van Procurement, inkoop en contractbeheer apart beschreven dienen te worden.

In het kwaliteitshandboek wordt gebruik gemaakt van een stroomschema om de opeenvolgende stappen en verantwoordelijken weer te geven. Ook volgt een beknopte beschrijving van de stappen die doorlopen moeten worden. In de werkinstructies is de omschrijving van het proces zo uitgebreid, dat iedereen deze werkzaamheden aan de hand van de werkinstructie uit zou moeten kunnen voeren. De procedurebeschrijving en de werkinstructies van Procurement zijn naar mijn mening nog niet compleet.

Evaluaties en rapportages

Overgaan naar contractmanagement brengt met zich mee dat evaluaties en rapportages een belangrijker deel uit gaan maken van de werkzaamheden. Evaluaties met leveranciers en klanten en rapportages op operationeel en managementniveau. Hiermee zal ook de functiescheiding, tussen strategische, tactisch en operationeel niveau meer op de voorgrond treden.

Beheren en bewaken

Voor het contractbeheer wordt gebruik gemaakt van Planon en voor de urenverantwoording van Unit 4. Deze systemen werken naar behoren, al zou een koppeling tussen de systemen een hoop handmatige werkzaamheden kunnen vervangen. Kleine aanpassingen aan de systemen zijn wenselijk voor een optimaal resultaat.

Financiën

Doorbelasting aan de klanten vindt voornamelijk plaats aan de hand van een vast bedrag per maand of per jaar, ontstaan uit de beheersfee van 5% over de contractwaarde. Hiermee is voor de klant vanaf de contractonderhandelingen duidelijk hoeveel de kosten bedragen en voor Delft Facilities is het vaak voordeliger om via een vast bedrag te werken. Per klant is wel verschillend hoe ver in de onderhandelingen gegaan kan worden.

De winstgevendheid van contractbeheer voor Delft Facilities zit hem in de grote klanten. Delft Facilities heeft in een tarieflijst jaarlijks een bedrag vastgesteld per uur voor contractbeheer. Toch wordt in vrijwel alle onderhandelingen met klanten een vast bedrag afgesproken voor contractbeheer. Het tarief van €75,- vastgesteld voor 2005 wordt meer gebruikt als maatstaf voor calculaties.

De berekeningen gemaakt in het vorige hoofdstuk laten zien dat het tarief voor de meeste klanten ver boven de €75,- per uur uitkomt. De belangrijkste kanttekening hierbij is dat voor de uren van de Gemeente Delft, Hopman en Delft Facilities geen omzet gegenereerd wordt en dat dit in totaal wel 123 van de 552,25 uren zijn. Omdat de ontvangen gelden niet gespecificeerd zijn naar bijv. contractbeheer, kan een compleet beeld van het rendement over contractbeheer 2005 niet gegeven worden. Met de berekeningen die ik heb kunnen maken is de conclusie dat Delft Facilities op het aanbieden van contractbeheer over 2005 een ruime winstgevendheid heeft behaald, maar in de komende jaren voor meer inzicht moet zorgen in het rendement vanuit contractbeheer. Zo kunnen in de toekomst ook nog andere financiële voordelen behaald worden.



Naast de berekeningen naar omzetten en uren, kan ook het aantal disciplines worden meegenomen in de overweging tot onderhandeling en verdere contractbesprekingen met nieuwe klanten. Delft Facilities blijkt op het gebied van contractbeheer 24 disciplines aan te bieden, waarvan 32 % als administratief wordt afgedaan.

§ 5.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de gevonden knelpunten en de getrokken conclusies worden hieronder enkele aanbevelingen gedaan om het contractbeheer bij Delft Facilities efficiënter en effectiever te maken gelet op het proces en de kwaliteit van het proces en de financiën.

§ 5.2.1 Proces- en kwaliteitsverbeteringen

Aanbevelingen met betrekking tot het proces contractbeheer en de kwaliteit van het proces contractbeheer volgen hieronder. Eventuele consequenties van de gedane aanbevelingen worden in het volgende hoofdstuk uiteengezet.

Contractbeheer versus Contractmanagement

Gekeken naar de definities die de theorie aan contractbeheer en contractmanagement geeft, kan bij Delft Facilities het proces ingezet worden om contractbeheer naar de volgende fase te hevelen, namelijk contractmanagement. De aanbevelingen die hieronder volgen zijn in feite de stappen die ondernomen moeten worden om bij Delft Facilities het begrip contractmanagement te mogen gebruiken. Hiermee zal ook de gewenste professionalisering van de dienstverlening plaatsvinden.

Taken en verantwoordelijkheden

Om het maximale resultaat uit contractmanagement te halen, moet een organisatie op verschillende hiërarchische niveaus contractmanagementfuncties inrichten. Van strategisch, naar tactisch tot operationeel. Bij Delft Facilities is hier voor mij een duidelijke scheiding in, maar ik denk dat het nuttig kan zijn om de werkzaamheden behorende bij de operationele, tactisch en strategische functies vast te leggen in een functieomschrijving specifiek voor de werkzaamheden contractmanagement. In het Bedrijfsbureau overleg kan periodiek de stand van zaken worden besproken en eventuele opmerkingen en knelpunten worden meegenomen.

Ik beveel ook aan om de procuratiebevoegdheid als uitzondering op de functiescheiding voor kleine bedragen, bijv. onder de 500,-, door de tactisch contractbeheerder te laten tekenen. Voor deze kleine bedragen is vaak te veel tijd gemoeid, om dit op strategisch niveau te behandelen.

Procesbeschrijving

Volgens de ISO-certificering dienen in het kwaliteitshandboek alle procedures van Delft Facilities beschreven te worden. Dit is nog onvoldoende naar mijn inzicht. Ik zou willen aanbevelen om de procedure Procurement op te splitsen in een procesbeschrijving van inkoop en een van contractmanagement. In het stroomschema is dit een kwestie van een scheidingslijn maken vanaf waar inkoop overgaat in contractmanagement. In de beschrijving van de stappen uit het stroomschema zal een overlap tussen inkoop en contractmanagement zijn. Ook omdat niet voor alle inkopen contracten aanwezig zijn, maar soms ook een inkooporder een overeenkomst aanduidt tussen leverancier en klant.



De contractprocedure zal een afgeleide zijn van de inkoopprocedure. In de contractprocedure dienen de volgende fasen te worden besproken;

- Afsluiten van een contract met procuratieregeling,
- Registreren en archiveren van een contract,
- Bewaken van een contract, bestaande uit signalering, controle op factuur en op performance leverancier,
- Evalueren van een contract, bestaande uit rapportages en evaluaties met klant en leverancier,
- Beëindigen en/of verlengen van een contract.

Tevens dient een algemeen stuk over contracten en een stuk over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden beschreven te worden.

Evaluaties en Rapportages

Ik beveel aan om de evaluaties met leveranciers halfjaarlijks bij te houden, om zo tijdens de contractperiode van meestal één jaar, eventueel bij te kunnen sturen. Deze evaluaties dienen meegenomen te worden in de contractonderhandelingen en het contract. Delft Facilities moet zorgdragen voor het plannen van de afspraken met de leveranciers. Tijdens dit evaluatiegesprek moet erop gelet worden of de gecontracteerde prestaties overeenkomen met de geleverde prestaties van de leverancier. Aan de hand van een checklist zouden de belangrijkste punten van de samenwerking aan bod kunnen komen, zoals de kwaliteit en levertijd van de dienstverlening. Deze ingevulde checklist zou kunnen dienen ter documentatie aan de klant om bij vragen te laten zien dat wel degelijk controle plaatsvindt op de uitvoering en performance van de leverancier.

Evaluaties met de klant worden door de Manager Sales & Marketing tijdens de contractperiode gehouden. Procurement kan voorafgaand aan het gesprek de documentatie naar aanleiding van de gesprekken met leveranciers aanleveren en na afloop van het gesprek een feedback verwachten van de Manager Sales & Marketing over eventuele nieuwe wensen en eisen van de klant.

Het is ook een aanbeveling om rapportages zowel op managementniveau als op operationeel niveau in de organisatie te communiceren. Op operationeel niveau kan gedacht worden aan een maandelijkse uitdraai uit Planon van de lopende contracten met leveranciers om de opzegtermijnen en eventuele geplande evaluaties in de gaten te houden. Deze uitdraai kan op klantnaam worden uitgedraaid en meteen na controle in de contractmap van de klant worden geplaatst. Zo blijft de contractmap ook up-to-date.

Op managementniveau kan gedacht worden aan een halfjaarlijkse uitdraai waarin de prestaties van de leveranciers worden meegenomen en eventuele contractverlengingen en/of beëindigingen. Ook rendementsberekeningen kunnen worden meegenomen, om te kijken hoeveel contractbeheersuren per klant besteed zijn en hoe het staat met de winstgevendheid vanuit contractbeheer.

Beheren en bewaken

Met betrekking tot het softwaresysteem Planon heb ik een aantal kleine aanbevelingen. Om eenduidigheid in het contractbeheersysteem te krijgen, lijkt het mij handig om bij registratie van een nieuw contract in Planon de uniek Planoncode te gebruiken en deze ook aan het contract in de contractmap te verbinden. Zodat het zoeken gemakkelijker wordt. Deze Planoncode kan aangegeven worden op een voorblad, dat voor alle contracten aanwezig dient te zijn. De gegevens op het voorblad kunnen uit Planon



gegenereerd worden. Te denken valt aan contactgegevens, looptijd, opzegtermijn en kosten voor de dienstverlening.

Zorg voor uniformiteit en eenduidigheid om de werkzaamheden niet complexer te maken als ze zijn. Ook de mogelijkheid om contracten in te scannen en digitaal te raadplegen via Planon, neem ik mee in mijn aanbevelingen.

Om Unit 4 onderdeel te maken van de managementrapportages dient een koppeling gevonden te worden tussen Unit 4 en een Excelbestand. De urenverantwoording voor alle medewerkers wordt in één bestand gezet, terwijl maar een klein deel van belang is voor contractbeheer. Het systeem heeft een filterfunctie om de hoeveelheid informatie te verkleinen, toch kunnen geen duidelijke conclusies worden getrokken uit dit bestand. De gegevens moeten daarvoor nog handmatig worden overgezet naar een Excelbestand om vanuit daar tabellen en grafieken te generen met belangrijke informatie. Om het in de toekomst gemakkelijker te maken zouden de codes, waarnaar wordt weggeschreven in Unit 4 een subcategorie moeten krijgen naar de verschillende disciplines. Bijvoorbeeld nu code CB voor contractbeheer, dan code CBb voor contractbeheer beveiliging. Zo kan de contractbeheerder direct de uren toeschrijven aan de discipline en maakt het vergaren van informatie gemakkelijker.

§ 5.2.2 Financiële verbeteringen

In het vorige hoofdstuk komt duidelijk naar voren dat Delft Facilities het helemaal niet zo slecht doet, wat betreft het rendement op contractbeheer. Toch blijken er nog meer financiële voordelen te behalen. Niet boven de streep, omdat de omzet die zij van de klant vergaard naar mijn inzicht een maximum heeft bereikt. Wel onder de streep, waar de kosten van Delft Facilities in uren staan beschreven. Om betere inschatting te maken van de uren en dus de kosten, dient gewerkt te gaan worden met ervaringscijfers.

Ervaringscijfers

Voor Delft Facilities is het van groot belang om meetpunten kenbaar te maken en daarmee in de toekomst een betere inschatting te kunnen maken van de kosten voor contractbeheer, indirect de gecalculeerde uren van de contractbeheerder. Over het jaar 2005 heb ik een bestand gemaakt vanuit Unit 4 met ervaringscijfers van alle klanten en alle disciplines, waarmee een begin is gemaakt met facilitaire kengetallen voor Delft Facilities met betrekking tot contractbeheer. De ervaringscijfers¹⁷ zijn de uren die besteed zijn aan contractbeheer over het jaar 2005 naar discipline en klant. Het bestand op zich wordt naarmate het een aantal jaren op deze manier wordt gevuld steeds betrouwbaarder. Het is daarom ook van belang om jaarlijks dit bestand te updaten en hier zorgvuldig mee om te gaan. In het halfjaarlijkse managementoverleg kan dit bestand met een terugblik op het voorgaande jaar worden meegenomen.

De ervaringscijfers dienen als meetpunten/normen om in de toekomst een betere inschatting aan de klant te geven van de contractbeheersuren die nodig zijn.

Bij het bepalen van de doorbelasting aan de klant zal gekeken worden naar de disciplines die zij wensen af te nemen en waarvoor Delft Facilities contracten met leveranciers aangaat in naam van de klant. Bij het contractbeheer wordt onderscheid gemaakt tussen vaste en variabele handelingen. Belangrijk is dat voor de inschatting van de variabele handelingen, zoals schoonmaak- en cateringcontracten, de ervaringscijfers worden

¹⁷ Bijlage 9: Ervaringscijfers



gebruikt en dat voor de vaste handelingen, zoals signaleringen en aanmaken Planoncode, een vast percentage van 32 % bovenop de gecalculeerde uren wordt gedaan.

Ter implementatie van dit Excelbestand is in de bijlagen¹⁸ een begeleidend schrijven te vinden. Aan het begin van elk jaar zal dit begeleidend schrijven dienen om het Excelbestand met de ervaringscijfers uit te breiden.

Onderhandelen

Gekeken naar de onderhandelingsmacht die Delft Facilities heeft met leveranciers moet altijd zo veel mogelijk voordeel behaald worden. Disciplines die door verschillende klanten van Delft Facilities worden afgenomen, moeten zoveel mogelijk gecombineerd worden in eventuele raamovereenkomsten. Het kost Procurement de minste inspanningen en tijd als met één leverancier onderhandelingen worden gedaan voor drie of vier verschillende klanten. Door de grotere afnamen worden vaak ook schaalvoordelen behaald, welke door kortingen van de leverancier weer deels aan de klant doorgevoerd kunnen worden.

Belangrijk voor Delft Facilities is momenteel dat ze moeten streven naar een reductie van het aantal leveranciers, het aangaan van langdurige relaties en wederzijdse informatie uitwisseling en de ontwikkeling van partnerships en allianties. In de regio Delft is Delft Facilities de enige aanbieder en met de regionale dienstverleners moeten ze hier gebruik van maken om hun markt en daarmee het inkoopvolume uit te breiden. Delft Facilities kan gunningpartner worden met meerdere leveranciers van verschillende disciplines, wat inhoudt dat elkaar de eerste keuze wordt gegund en daarna pas naar andere leveranciers of aanbieders wordt gekeken.

Bij nadering van het einde van de contractperiode is het de regel bij Delft Facilities om het contract op te zeggen en in nieuwe onderhandelingen tot een betere overeenkomst te komen. Ter voorbereiding op deze besprekingen zal Delft Facilities ook nieuwe partijen aanspreken om een offerte uit te brengen. De reden om kortlopende contracten aan te gaan is het behouden van de marktwerking. In onderhandelingen willen beide partijen het onderste uit de kan halen, maar toch lijkt het mij ook belangrijk om aan leveranciersmanagement te werken. In veel ondernemingen wordt leveranciersmanagement op ad hoc basis toegepast en vormt dit veelal geen integraal onderdeel van contractmanagement. Leveranciersmanagement blijkt steeds belangrijker te worden om de positie in de markt te versterken, betere prijs-kwaliteitsverhoudingen te verkrijgen en ook een 'samen-sterk' gevoel te creëren. Van een leverancier mogen ook inleer-effecten en efficiëntieverbeteringen worden verwacht naarmate de samenwerking versterkt.

¹⁸ Bijlage 8: Begeleidend schrijven Ervaringscijfers



Hoofdstuk 6: Implementatietraject

In dit hoofdstuk wordt het implementatietraject verder uitgediept. Naar aanleiding van de aanbevelingen, dient een aantal activiteiten ondernomen te worden. In §6.1 wordt in deze activiteitentabel per activiteit de geschatte tijd in uren en de uitvoerder benoemd. Tot slot worden in §6.2 de organisatorische, in §6.3 de personele en in §6.4 de financiële consequenties benoemd.

§ 6.1 Activiteitentabel

De genoemde aanbevelingen zijn in het volgende schema weergegeven als activiteiten. Voor elke activiteit is een schatting gemaakt van het aantal benodigde uren. Ook is de uitvoerder van de activiteit benoemd, om zo zorg te dragen voor een concrete uitvoering.

Activiteiten	Tijd in uren	Uitvoerder
Procesbeschrijving Procurement	2 uur (eenmalig)	Contractbeheerder
Functieomschrijving werkzaamheden CM	1½ uur (eenmalig)	Manager Bedrijfsbureau
Procuratiebevoegdheid toekennen	½ uur (eenmalig)	Manager Bedrijfsbureau
Checklist opstellen leveranciersbeoordeling	1½ uur (eenmalig)	Contractbeheerder
Uitdraaien Planon	1 uur (maandelijks terugkerend)	Assistent
Financiële berekeningen	1 uur (halfjaarlijks terugkerend)	Contractbeheerder
Administratieve werkzaamheden Planon	1 uur (eenmalig)	Assistent
Project aanschaf module “inscannen contracten”	4 uur (eenmalig)	Automatisering
Project koppeling Unit 4 en Excel	4 uur (eenmalig)	Automatisering
Nieuwe codering aanbrengen in Unit 4	1 uur (eenmalig)	Manager Personeelszaken
Ervaringscijfers-bestand updaten	2 uur (jaarlijks terugkerend)	Contractbeheerder

De activiteiten zijn vrijwel allemaal op een korte termijn te implementeren. Korte termijn houdt in binnen een half jaar. Ik ga ervan uit dat na het inleveren van mijn adviesrapport de implementatiefase ingaat. Alle activiteiten hebben uiteindelijk tot doel een professionalisering van het contractbeheer, daarom is de contractbeheerder als eindverantwoordelijke aangesteld. De contractbeheerder dient aansturing en verduidelijking te geven aan de uitvoerder en ook controle dient plaats te vinden op de werkzaamheden. Niet alle activiteiten vergen evenveel aandacht van de contractbeheerder, maar allen zijn ze nodig voor een verbetering van het contractbeheer en een overheveling van beheer naar contractmanagement.



Het implementeren van het advies heeft een aantal consequenties op organisatorisch, personeel en financieel gebied. Deze worden hieronder beschreven.

§ 6.2 Organisatorische consequenties

Bij organisatorische consequenties kan zowel gedacht worden aan interne veranderingen als aan externe veranderingen.

Interne veranderingen hebben voornamelijk te maken met een andere manier van werken, meer procesmatig en meer resultaatgericht. Door deze manier van werken wordt de organisatie inzichtelijker en krijgt vooral het managementteam meer input vanuit de medewerkers. De onduidelijkheid neemt af in de organisatie en de controle op het proces neemt toe. Dit zal leiden tot minder verwarring en afschuiving van taken en verantwoordelijkheden. Ook de communicatie onderling zal verbeteren, doordat iedereen weet waar hij/zij aan toe is. Niet alleen de interne communicatie, maar ook de externe communicatie naar de klanten en leveranciers zal verbeteren. De basis van het proces ligt vast in de beschrijvingen, maar van groter belang is het dat de medewerkers helder en duidelijk voor ogen te hebben hoe het proces in elkaar steekt en dit ook kunnen verantwoorden naar de klanten en leveranciers. Delft Facilities zal voor de buitenwereld een meer gestructureerde organisatie laten zien.

De organisatorische consequenties hebben betrekking op de personele consequenties. Het personeel moet uiteindelijk de veranderingen gaan realiseren.

§ 6.3 Personele consequenties

De medewerkers zijn uiteindelijk degenen die de veranderingen door moeten voeren in de organisatie. De positie van de medewerkers zal nauwelijks veranderen. Alleen het feit dat de contractbeheerder procuratiebevoegdheid krijgt, maakt haar positie sterker. Verder zal nog meer top-down en bottom-up gecommuniceerd worden om de organisatie naar buiten toe als een geheel te aanschouwen.

De grootste verandering voor de medewerkers zal zijn, dat nog meer met werkinstructies gewerkt zal gaan worden. En dat de instelling van de medewerkers meer klantgericht moet worden, zodat de klant een goed beeld krijgt van de organisatie en zo nog meer vertrouwen heeft in de dienstverlening die Delft Facilities biedt. Samenhorigheid en inlevingsvermogen zijn begrippen die ook van toepassing zijn op de nieuwe situatie bij Delft Facilities.

§ 6.4 Financiële consequenties

De aanbevelingen hebben geen grote financiële consequenties. Investerings zoals de aanschaf van een FMIS, zijn eerder al gemaakt. Zoals te zien is in de activiteitentabel zijn het voornamelijk personele kosten die gemaakt dienen te worden.

Als deze activiteiten worden ondernomen, zijn de baten hiervan dat Delft Facilities steeds meer van contractbeheer naar contractmanagement doorstroomt. De voordelen die Delft Facilities hiervan ervaart zijn;

- prestatieverbeteringen van leveranciers,
- effectiviteit en efficiency in het proces,
- kostenbeheersing,
- het genereren van informatie ten behoeve van beleidsvorming en besturing.



Naast de hierboven genoemde baten hebben de aanbevelingen ook kosten tot gevolg. De kosten zijn onder te verdelen in;

- Personele kosten,
- Implementatiekosten,
- Investeringskosten.

Personele kosten

Voor de personele kosten is het afhankelijk van de benodigde tijd en uitvoerder hoeveel deze bedragen. Personele kosten kunnen nog verder onderverdeeld worden in eenmalige en jaarlijks terugkerende kosten.

Eenmalig	Tarief per uur	Aantal uren	Totale kosten
Manager Bedrijfsbureau	€ 110,-	2	€ 220,-
Contractbeheerder	€ 75,-	3½	€ 262,50
Assistent	€ 40,-	1	€ 40,-
Automatisering	€ 75,-	8	€ 600,-
Manager Personeelszaken	€ 110,-	1	€ 110,-
Totale kosten			€ 1232.50

Jaarlijks terugkerend	Tarief per uur	Aantal uren	Totale kosten
Manager Bedrijfsbureau	€ 110,-	-	
Contractbeheerder	€ 75,-	4	€ 300,-
Assistent	€ 40,-	12	€ 480,-
Automatisering	€ 75,-	-	
Manager Personeelszaken	€ 110,-	-	
Totale kosten			€ 780.-

De tarieven zijn gebaseerd op de tarieflijst, zoals de uren berekend worden aan de klanten. Voor deze methode is gekozen, omdat de uren besteed aan deze werkzaamheden niet meer aan de klant besteed kunnen worden. Ook waren overige gegevens met betrekking tot lonen niet beschikbaar.

Implementatiekosten

Met kosten voor implementatie bedoel ik de tijd en inspanning die het kost om alle aanbevelingen uit te voeren. Overlegmomenten dienen plaats te vinden, om de voortgang te bewaken. Hierbij kan gedacht worden aan het Bedrijfsbureau overleg, waarbij tijd ingepland kan worden om de gang van zaken en eventuele knelpunten te bespreken.

In de geschatte implementatiefase van 6 maanden, dient minimaal maandelijks overleg plaats te vinden met alle uitvoerders.

Investeringskosten

De kosten voor het aanschaffen van een module "inscannen van contracten" evenals de technische kosten voor het koppelen van softwaresystemen heb ik niet kunnen achterhalen. Deze gegevens werden niet prijsgegeven door de desbetreffende softwareleveranciers.



Literatuuropgave

Boeken

- Baarda en de Goede: Basisboek Methoden en Technieken. Derde herziene druk. Groningen: Stenfert Kroese, 2001. ISBN 90 207 3030 4.
- de Boer, P., Brouwers, M.P. en Koetzier, W.: Basisboek Bedrijfseconomie. Zesde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 90 01 09415 5.
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006. Elfde herziene druk. Zoetermeer: Drukkerij Ribberink van der Gang, 1995. ISBN 90 73077 09 5.
- Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Tweede druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 90 207 3118 1.
- Hijn, V.S.M. en van der Meer, D.: Contractenbeheer – theorie in praktijk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1998. ISBN 90 422 0167 3.
- Kempen, P.M., Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46822 5.
- Knoester, T.: Contractmanagement in de praktijk. Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 2005. ISBN 90 313 4477 x.
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 90 140 7794 7.
- Shared Service Organisatie, Ministerie V&W: Inspireren & Investeren – Kiezen voor professioneel facility management. Dordrecht: Schefferdrukkerij Dordrecht, 2005.
- Vlemmix, M.C.: Contractmanagement; de werkeenheid als onderneming. Utrecht: uitgeverij de Tijdstroom, 1997. ISBN 90 352 1793 4.

Scripties

- Braber, D.: Contractmanagement, Great partners, great services. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2005.
- Hessels, P.: SLM Stadhuis Rotterdam. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2005.
- Klootsema, E.: Onderzoek naar de meerwaarde van het contractmanagement binnen de afdeling FMA. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2005.
- Markveld, L.: Contractbeheer in een geprofessionaliseerde organisatie. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2005.

Artikelen

- van Bruggen, R. en Bruijn, J.: Contractmanagement; De uitvinding van het wiel. In: *ControllersMagazine*. April 2002, blz. 43-46.
- Daamen, A. en Dommerholt, J.: Conjunctuurbestendig contracteren. In: *Facility Management Informatie*. December 2005, blz. 12-15.
- Dommerholt, J. en van der Meer, W.: Contractmanagement loont!. In: *Facility Management Informatie*. Juli 2004, blz. 17-19.
- Knoester, T.: Contractmanagement als strategisch instrument. In: *Facility Management Magazine*. Jaarboek 2006, blz. 14-16.
- Lemmens, N. en Leurs, E.: Maatwerk in contractering. In: *Facility Management Magazine*. Februari 2001.



- Nietsen, H.: Ervaringen met een contracteringsproces. In: Facility Management Informatie. December 2004, blz. 23-25.
- Publicatie van de leden van de NPPP werkgroep: Contractbeheer en Contractmanagement. Juni 2004. blz. 1-27.
- van Wijngaarden, J.: Contractmanagement: de facilitaire fundering van Corus. In: Facto Magazine. Nummer 7/8 2005, blz. 15-17.

Internetsites

- Bam Civiel.
http://www.bam.nl/baminternet/baminternet/portalen/BAM_Civiel/index.jsp
(16/03/2006)
- Bercon IT Consultants. <http://www.bercon.nl> (24/03/2006)
- Van Dale Taalweb. www.vandale.nl (24/02/2006)
- Delft Facilities – We Facilitate Your Future. www.delft-facilities.nl (12/01/2006)
- Facility Management Informatie. <http://www.appr.nl/fmi.html> (10/01/2006)
- Facility Management Magazine. www.fmm.nl (14/02/2006)
- Facto Magazine. www.facto.nl (24/02/2006)
- Hospitality Consultants. www.hospitalityconsultants.nl (24/02/2006)
- KEMA. <http://www.kema.com/nl/> (14/03/2006)
- Mitopics. <http://www.mitopics.nl/> (10/03/2006)
- Nevi. <http://www.nevi.nl/> (16/06/2006)
- Planon. www.planon-fm.com/nl (21/02/2006)
- Rabobank Nederland. www.rabobank.nl (24/02/2006)
- Reinier de Graaf Gastziekenhuis. www.rdgg.nl (24/02/2006)
- Schiphol Group. <http://www.schipholgroup.nl/> (16/03/2006)
- Total Facility Management BV. www.tfm-bv.nl (24/02/2006)
- Weekblad Facilitair & Gebouwbeheer. www.weekbladfacilitair.nl (25/01/2006)
- Xelion. www.xelion.nl (24/02/2006)
- ESIZE contractmanagement. <http://www.esize.nl/attachments/ESIZE-Enterprise%20Edition%20Contract%20Management%20Solution.pdf> (25/04/2006)

Syllabi

- Genet, C.: Methode van onderzoek en de Markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2002/2003. Code 2384.
- Mante, Y. : Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004/2005. Code 2318.
- Smit, A.T. : Contractbeheer; theorie in de praktijk. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004/2005. Code 2396.

Organisatie literatuur

- Kwaliteitshandboek Delft Facilities.

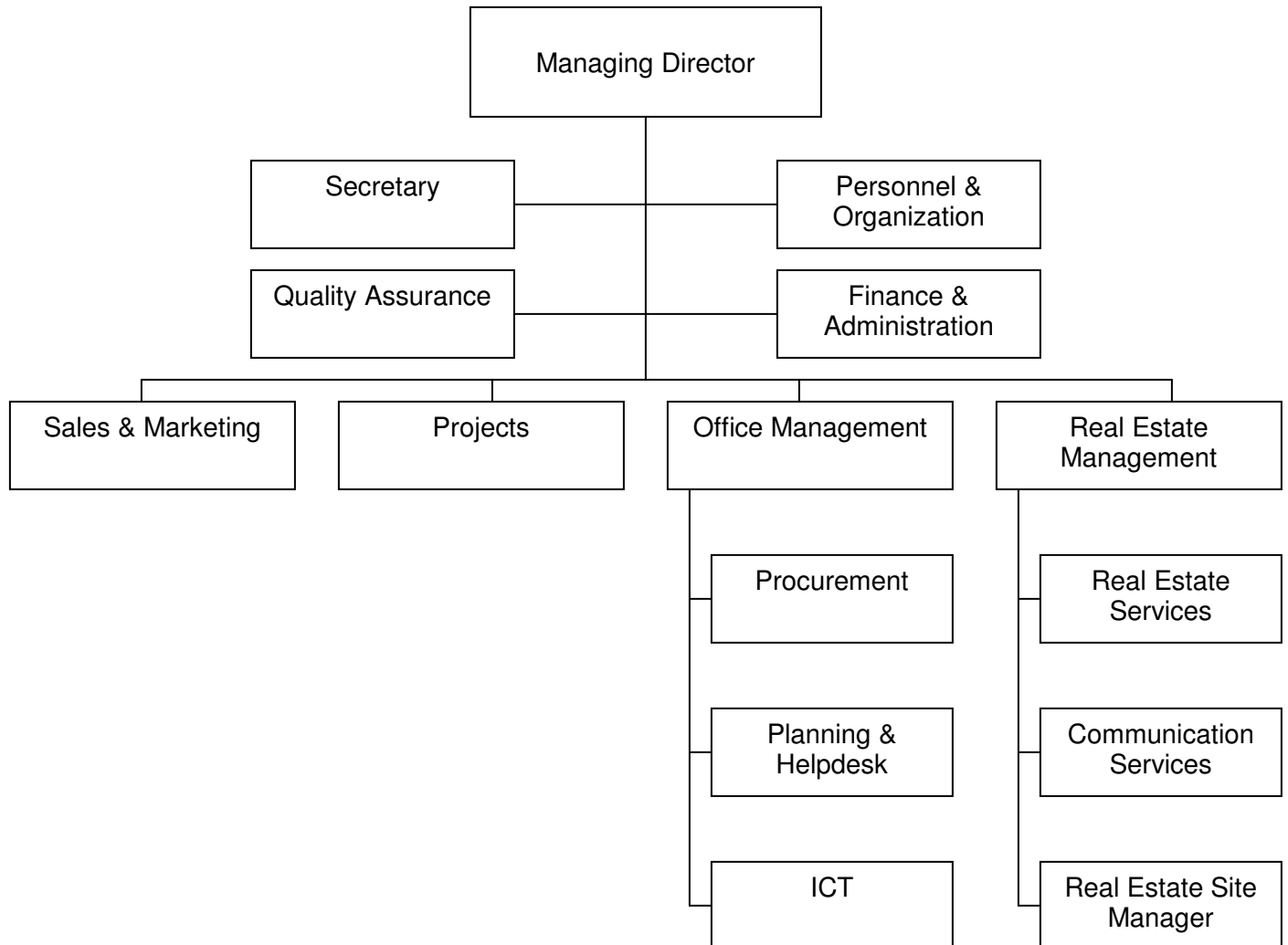


Bijlagen

Bijlage 1: Organogram Delft Facilities	42
Bijlage 2: Interne interviews	43
Bijlage 3: Contractbeheersuren per klant over 2005	54
Bijlage 4: Contractbeheersuren per discipline over 2005	55
Bijlage 5: Aantal disciplines per klant over 2005	56
Bijlage 6: Enkele conclusies Excelbestanden	57
Bijlage 7: Externe interviews	59
Bijlage 8: Begeleidend schrijven Ervaringscijfers	73
Bijlage 9: Ervaringscijfers	74



Bijlage 1: Organogram Delft Facilities





Bijlage 2: Interne interviews

Eduard Bruinink Directeur

1. Korte introductie afstuderen bij Delft Facilities
2. Wat zijn de voornemens voor 2006?
3. Wat verstaat u onder contractmanagement/contractbeheer?
4. Volgt u hierin een bepaald beleid? En is dit vastgelegd?
5. Wat zijn de knelpunten op dit moment?
6. Wat verstaat u onder projectmanagement?
7. Hoe gaat projectmanagement zich verhouden tot contractmanagement?
8. Waar valt meer voordeel/rendement uit te behalen?
9. In welke richting zou u dit willen zoeken?
10. Wat is uw visie hierop?
11. Heeft u nog tips of aanbevelingen?

Uitwerking

Contracten maken voor Delft Facilities een belangrijk deel uit van de omzet.

Hoe maak je een contract volledig? Wat moet erin voorkomen, zodat alles naar de klant toe ingedeekt en duidelijk is. Denk hierbij aan het formuleren van Service Level Agreements.

Voorbeeld van de Porceleynse Fles.....informatie over vragen?

Delft Facilities rekent binnen het contract een bepaald bedrag voor contractbeheer? Wat houdt dit in? Wat doen ze hiervoor? Wat gaan ze beheren?

Stilzwijgende verlening..let hier op bij contracten. Eduard zet de contracten vaak na 1 jaar ook weer op. Een nieuwe selectie van leveranciers begint!

Het gehele aanbestedingstraject moet goed ingeregeld zijn, voordat er naar het grotere geheel kan worden gekeken. De basis moet in orde zijn voor verder gedacht kan worden.

Zorg voor marktconformiteit, duidelijke SLA's en inventariseer de risico's en zorg voor controle op het juridische vlak (advocaat, jurist)
Een risico is bijvoorbeeld werken met een urentarief

Let ook op het soort contracten? Enerzijds contracten met de leveranciers, anderzijds contracten met de klanten.

Delft Facilities is ISO gecertificeerd, vraag hiernaar bij Frank.
Voldoen de contracten van Delft Facilities aan de ISO normen?

Contractbeheer/ Contractmanagement: Nog niet voldoende in de hand? Daarom mijn opdracht!



Planon het beste systeem volgens Eduard, maar er kan nog veel meer mee dan nu gebruikt wordt.

Tussentijds evalueren, bijsturen tijdens de contractperiode en niet pas bij aflopen van het contract. (belangrijk punt!)

Welke acties moeten periodiek ondernomen worden, per soort contract e.d.?

Bewaken of zowel Delft Facilities als de klant/leverancier de inhoud van het contract nakomen. Activiteiten hiervoor opnemen in een checklist. (contractbeheer)

Wat voor impact, schade heeft het contract? Hou hier rekening mee.

Beter, slimmer, koppelen, nacalculatie, voorcalculatie. (rendement)

Wat is de inhoud van de klantmappen? Ook contractzaken hierin gearhiveerd?

Voorzet contract, zorg dat Delft Facilities de touwtjes in handen blijft houden. Template?

Blijf leidende partij, zodat er naar jouw wensen en eisen wordt geluisterd.

Voorbeeld: ISS.....slecht in de markt...maak hier gebruik van.

Iss slecht jaar, Delft Facilities 'helpen' d.m.v. klanten te overtuigen van ISS en kortingen door te voeren. Grotere afname...meer korting...bepaald percentage voor Delft Facilities.

Voorbeeld: Allianties Delft...ook als het goed gaat. Ga partnerships aan en maak gebruik van het vergroten van de markt en het inkoopvolume.

Continuïteit is ook van groot belang.

Ben Veenema

Functie; Sales- en Accountmanager

Klantcontracten

1. Kan je een procesbeschrijving geven van het eerste contact met een klant tot het tekenen van een contract?
2. Hebben jullie een standaard voor klantcontracten?
3. Is het de keuze van de klant of ze contractbeheer zelf doen of door jullie laten doen, of is dit een vast pakket?
4. Doen jullie ook contractbeheer voor diensten die buiten het contract vallen?
5. Wat wordt er precies vastgelegd in de contracten?
6. Wordt het contract altijd aangegaan op jullie algemene- en verkoopvoorwaarden?
7. Hoe zit het met Service Level Agreements?
8. Wat is de inhoud van de klantmappen en worden de contracten hier ook altijd in opgenomen?
9. Voor welke termijn worden de klantcontracten aangegaan?
10. Vindt er tussentijds evaluatie plaats met de klant over de tevredenheid?
11. Vinden er jaarlijkse gesprekken plaats over verhogingen van de uurtarieven of fees?



12. Wordt de klant op de hoogte gesteld van alle belangrijke contacten met leveranciers? (prijsaanpassingen, leveringen....enz)
13. Bepalen jullie per klant of het op basis van een managementfee of een uurtarief wordt doorberekend?
14. Managementfee vast 5%, hoe is dit berekend? (uit de lucht komen vallen of onderbouwd)
15. Uurtarief voor contractbeheer, hoe is dit berekend?
16. Vooraf of achteraf berekend? (fixed price)
17. Worden de offertes van de leverancier altijd een-op-een doorberekend?
18. Hoe denk je over het bedingen van kortingen en daarvan de helft maar doorberekenen aan de klant?
19. Hoe denk je over het aangaan van raamcontracten?

Algemene begrippen

20. Cashflowmatig break even?
21. One-stop-shopping?
22. Cash back?
23. Incentives?
24. Ademdum?
25. Dealership?
26. Partnership?
27. Alliantie?
28. een-loket-functie?
29. Bonus-males regeling?

Uitwerking

Procesbeschrijving klantcontracten van eerste contact tot tekenen contract. Eerste contact door vraag klant of op acquisitie DF, Salesmanager. Tijdens gesprekken opnamelijst invullen met belangrijke aspecten. In volgende fase wordt een offerte uitgebracht en zal een contract tekent worden. Per contract zal een Service Level Agreement, worden ingevuld naar gelang de basis artikelen.

Verder hebben ze inkoop en algemene voorwaarden, welke altijd hetzelfde zijn, maar andere dingen bevatten dan een SLA.

Een SLA is namelijk customer made.

Het pakket is geheel in te vullen naar de wensen van de klant. Willen ze wel of geen contractbeheer of inkoop van diensten en producten door DF laten doen. Ook contractbeheer voor diensten die zij zelf inkopen wil DF doen.

One-stop-shopping of de een-loket-functie betekenen hier dat DF de aanbieder is van alle diensten die niet behoren tot de core business van een bedrijf.

De contracten worden voor verschillende periodes aangegaan, soms voor een onbepaalde tijd tot opzegging of voor de duur van het huurcontract of gewoon voor een paar jaar.



Onderhandelen en tussentijds evalueren met de leverancier is van groot belang. Bijv. bij prijsverhogingen of wijzigingen in het contract wordt eerst met de leverancier overlegd, waarna een advies wordt opgesteld naar de opdrachtgever. Eventueel wordt om een accountantsverklaring gevraagd.

Per contract wordt bekeken in overleg met de opdrachtgever hoe doorbelasting van de kosten en uren van DF aan de opdrachtgever wordt berekend. Dit kan zijn een uurtarief voor de werkzaamheden, of een managementfee, of een vast bedrag, of een doorberekening van de korting.

Meetpunten moeten kenbaar gemaakt worden. Normen met contract, facilitaire kengetallen. (urenverantwoording)

Tenslotte gaat het om het beheersbaar maken van contracten.

Proces verschil in het ontstaan van DF in vergelijking met andere bedrijven.
Voorfinanciering?! Geld investeren.

Preferred suppliers; gunningpartners in de alliantie. Voorkeursleverancier.

Begrippen:

Cashflowmatig break even is niets meer dan de geldstroom in evenwicht, evenveel uitgaven als inkomsten.

Cash back is vooral in de mobiele telefonie, bij het afsluiten van een abonnement, dat je eenmalig een bedrag terugkrijgt. Niets meer dan klanten trekken, ook in de particuliere sector is dit zo.

Incentives zijn op zijn engels doelstellingen van een bedrijf.

Ademement is een stelling waar het bedrijf in gelooft een soort van visie of strategie.

Dealership is het doorverkopen van producten en diensten, waarbij je beperkte rechten hebt. Een partnership gaat hierin veel verder, er is meer gunning en je hebt meer rechten ook omdat je geld inbrengt.

Alliantie is aan elkaar denken. De gunningpartners gunnen elkaar de werkzaamheden eerder dan iemand die daar buiten staat. Alliantie partners van DF zijn de Vest en Naaktgeboren.

Bonus-males regeling is niet van toepassing op DF. Komt niet in de SLA voor. Wel kunnen ze soms een no cure no pay instelling hebben.



Marco Provoost

Functie; Financiën en Personeelszaken

1. Hoe belangrijk zijn contracten en het contractbeheer voor Delft Facilities?
2. Wat heeft u precies te maken met de afgesloten contracten en het beheer ervan?
3. Weet u iets van een spreadsheet dat gemaakt is met disciplines en klanten?
4. Maken jullie altijd voor- en nacalculaties m.b.t. het contractbeheer?
5. Doen jullie aan voorfinanciering? (investeren van geld in projecten e.d.)
6. Wat is Unit 4?
7. Waar gebruiken jullie het voor?
8. Hoe werkt het?
9. Worden er totaaloverzichten van gemaakt?
10. Worden deze gebruikt voor rapportages of evaluaties?
11. Op welke niveaus worden deze geëvalueerd?
12. Dient iedereen zijn urenverantwoording naar de klant af te leggen?
13. Wat staat er allemaal in het schema aangegeven?
14. Welke voor- en nadelen heeft Unit 4?
15. Is er koppeling mogelijk met andere systemen?
16. Hoe denkt u over een eventuele koppeling met Planon?
17. Worden ook de kosten/tarieven aan de uren gekoppeld?
18. Waarin/Hoe worden de bestede uren voor contractbeheer per klant weggeschreven?
19. Factuurcontrole vindt plaats bij Heleen (juistheid facturen). Factureren jullie direct door op de klant?
20. Hoe voeren jullie de functiescheiding door bij de factuurcontrole? (invoer, controle, uitkeren)
21. Heeft u verder nog invloed op het contractbeheer?
22. Hoe denkt u over de manier van doorbelasten op dit moment?
23. Zouden er nog andere mogelijkheden zijn?
24. Zijn de procedures m.b.t. contractbeheer duidelijk m.b.t. uw functie?

Uitwerking

Zowel contracten met klanten als met leveranciers zijn belangrijk. Toch voor Delft Facilities zijn de klantcontracten van levensbelang, maar dienen de leveranciers wel goed beoordeeld te worden.

Op de uitgaande klantcontracten heeft Marco nog een laatste juridische blik
Op de inkomende contracten heeft Marco pas inzicht na het sluiten van het contract.
Eigenlijk pas bij de factuurcontrole, facturering naar de klant.

Inhoudelijk zal Heleen factuurcontrole doen en zal Marco enkel naar een stukje BTW kijken.

Factureren worden ingeboekt in Unit4, gesplitst naar goedkeuring (welke facturen worden door wie getekend?), gefiatteerd (goedgekeurd) en daarna betaald of doorgestuurd aan de klant. Doorbelasting altijd een-op-een aan de klant.



Voor- en nacalculaties worden zeker gedaan. Op basis van ervaringscijfers van het contractbeheer van voorgaande jaren.

Enkel bij Thales wordt aan voorfinanciering gedaan, bij de rest van de klanten niet. Bij Thales was dit uiteindelijk een vorm van klantenbinding en binnenhalen van de klant. Geen voorkeur hiervoor, kost uiteindelijk DF toch geld.

Unit4 Multivers, website...www.unit4agrosso.nl

Urenverantwoording is verantwoordelijkheid van de manager, ook ter controle. Marco voert dit in of het wordt door de receptie ingevoerd. (verwerking in Unit4)

Wordt een klantcontract gesloten op urenbasis dan wordt een voorcalculatie gemaakt van het aantal te bestede uren en aan het eind van het jaar een nacalculatie gemaakt.

Wordt een klantcontract gesloten op een vast bedrag, managementfee, dan wordt het bedrag omgerekend in uren a.d.h.v. een urentarief. Controle dient plaats te vinden hierop, of er niet teveel uren besteedt worden.

Bij projecten wordt altijd op basis van voor- en nacalculatie gerekend. Wel rapportages of evaluaties.

Uurtje-factuurkje geen rapportages of evaluaties.

Voordelen en Nadelen van Unit4:

Voordeel is dat verschillende componenten kunnen worden geïntegreerd.

Nadelen zijn dat vooral in de projectsfeer nog veel nieuwe aspecten zijn, waar de kennis nog niet is. En het feit dat de overzichten wel op klant kunnen worden bekeken, maar niet op aspecten zoals het aantal uren dat besteed is aan contractbeheer.

Koppeling met Excel is aanwezig en erg handig, koppeling met andere systemen zoals Planon.....nog in ontwikkeling....onderhandeling.

Door de kleine organisatie is een functiescheiding niet helemaal aanwezig. Inkoop heeft zowel een beschikkende als een controlerende functie.

Toch wordt de functiescheiding zoveel mogelijk uitgesplitst door het gebruik van beperkingen in de tekeningsbevoegdheid.

Sporadisch wordt Marco betrokken bij de onderhandelingen over de klantcontracten.

Berekening vast bedrag op basis van prijzen in markt, werkzaamheden en verdere specifieke mogelijkheden.

Contractonderhandelingen belangrijk vooral ook voor de klant.....bij veel onderhandelingen met leveranciers en vele nieuwe contracten die aangegaan dienen te worden, meer uren berekenen in klantcontract.

Commercieel bedrijf, commercieel denken en meeste voordeel behalen....hier nog iets mee doen.



Sabine van den Herik
Functie; Procurement

Algemeen

1. Wat is jouw definitie van contractmanagement?
2. Zie je verschil tussen contractmanagement en contractenbeheer?
3. Wat is jullie doel met contractmanagement?
4. Hoe zijn de taken en verantwoordelijkheden verdeeld?
5. Hebben jullie een beleid m.b.t. contractmanagement?
6. Om wat voor soort contracten gaat het en hoeveel? (twee soorten contracten, met de klant en met de leverancier)
7. Waar lopen jullie tegenaan m.b.t. contractmanagement?
8. Is er al gedacht aan een oplossingsrichting?
9. Wat is de urgentie?
10. Wat zijn jullie verwachtingen?

Leverancierscontracten (onderhoudscontracten en dienstencontracten)

1. Kan je een korte procesbeschrijving geven?
2. Lopen er voor alle inkopen voor klanten contracten?
3. Hebben jullie een vast aanspreekpunt bij de leveranciers?
4. Kan de klant zelf aangeven met welke leverancier ze willen werken?
5. Hebben jullie eigen algemene voorwaarden of inkoopvoorwaarden of maken jullie gebruik van de voorwaarden van de leverancier?
6. Is er een vaste opzet van een leverancierscontract? Waarom wel/niet?
7. Aan welke kwaliteitseisen moeten de contracten voldoen?
8. Vindt er tussentijds evaluatie plaats, zowel met de leverancier als met de klant? (Leveranciersmanagement, bijsturen)
9. Hoelang is meestal de contractsduur? Wat doen jullie bij het eindigen van een contract?
10. Wat is er afgesproken over de jaarlijkse prijsindexering?
11. Hoe worden de contracten momenteel beheerd?
12. Waarom is er gekozen voor Planon?
13. Voordelen en nadelen van Planon?
14. Rekenen jullie de offerte een-op-een door aan de klant?
15. Volgen jullie de ISO nauwgezet? (kan ik het document inzien?)
16. Hebben jullie de procedures zelf omschreven en zijn deze goedgekeurd door ISO?
17. Vind er nog controle plaats op de omschreven procedures?
18. Wat zijn de doorslaggevende factoren bij het offreren van een leverancier? (prestatie-indicatoren) Waarop worden leveranciers beoordeeld?
19. Geven jullie een indicatie aan onbekwame leveranciers?
20. Wat is precies de functie van een inkooporder? (vtv)
21. Naar wie worden kopieën gestuurd van de contracten?
22. Maken jullie regelmatig een uitdraai van gegevens in Planon? (managementrapportages)
23. Hoe worden de contracten gearchiveerd?
24. Hoe vindt factuurcontrole plaats?
25. Hoe zit het met betaling? (zijn jullie enkel een administratieve tussenpersoon?)
26. Waar liggen de risico's? Wie draagt de risico's?



Uitwerking

Contractmanagement is het beheer en verwerven van contracten. Ze spreken bij DF liever van contractbeheer, omdat dit tastbaarder is.

Het doel van contractmanagement is het aanbieden van een totaal pakket aan de klant. DF is een tussenpersoon.

Ben, als accountmanager eerste contact met de klant en uitbrengen van offertes.

Frank, eindverantwoordelijke.

Heleen, factuurcontrole.

Sabine, contractbeheer dagelijkse bezigheid.

Bekijk altijd de belangrijkheid van de contracten en de grote, alvorens er aandacht aan te besteden.

Ze willen meer uit de financiën kunnen halen, is dit mogelijk.
Planon blijft beperkt, uitbreiding mogelijk?

Uit ervaring blijkt dat alle contracten anders zijn en dus aandacht nodig hebben.

Hoe ga je om met prijsindexeringen en looptijden van contracten en bedragen. Bijv. onder de 1000,- geen prijsverhoging in 2 jaar.

Bepaal een break even punt, waar ligt de balans tussen grote en kleine contracten. Altijd moeten de uren aangegeven worden, zodat verantwoording naar de klant is vastgelegd.

Nu wordt meer gekeken naar de mix en als er individueel wordt gekeken, kan er misschien meer voordeel uit behaald worden.

Frank houdt zich bezig met de ISO en de vastlegging van de procedures.

Tussentijdse evaluaties vinden plaats met de leverancier, de klant wordt hiervan op de hoogte gehouden.

Bij grote klanten wordt ieder kwartaal een evaluatie gehouden.

Ook bij het ingaan van een nieuwe contract vindt altijd een bespreking plaats.

Planon kan heel veel, maar het kost wel veel tijd om bestand te vullen met informatie. (afpraak met accountmanager)

VTV losse inkoop, eenmalig.

Er is geen behoefte aan de managementrapportages.

Bram, inkoopopdrachten openstaan

Sabine, inkoopopdrachten gereed maken en waardes klantcontracten.

Kopie's van contracten naar planning en naar klantmap.



Frank van Gorcum
Functie; Projectmanager

1. Wat versta je onder contractbeheer?
2. Zou je de benaming contractmanagement wel of niet gebruiken? En waarom wel of niet?
3. Wat is jouw rol in het contractbeheerproces?
4. Wat houdt jullie ISO certificering in? Hoe gaan jullie hiermee om en hoeveel invloed heeft de certificering op het proces?
5. Hoe duidelijk is de scheiding inkoop en contractbeheer volgens jou?
6. Volgens het kwaliteitshandboek maken contracten onderdeel uit van de procedure inkoop, zou dit niet beter apart genoemd kunnen worden?
7. Hoe is de procuratieregeling binnen DF qua tekeningsbevoegdheid?
8. Hebben jullie zelf de tekst van het kwaliteitshandboek gemaakt?
9. Bewaking levertijd, bewaking kwaliteit, analyse leveranciers, factuurcontrole, managementreview behoren volgens de literatuur tot contractmanagement, hoe denk je hierover?
10. Wat houdt een managementreview in en wat doen jullie hiermee?
11. Welke problemen zie je bij contractbeheer als onderdeel of Procurement als geheel?
12. Wat is volgens jou de meest gunstige looptijd van contracten?
13. Wat is volgens jou de meest gunstige manier van doorbelasting?
14. Hoe ervaart u Planon en dan voornamelijk de contractmodule?
15. Vindt er controle plaats op het volgen van de procedures, vind je dit belangrijk?
16. Evaluaties met de klant, hoe vaak zijn deze nodig volgens jou en maak je deel uit van het gesprek?
17. Beschouw je de ISO/ kwaliteitshandboek als heilig/ vorm van bijbel?
18. Vind je het belangrijk bij leveranciersselecties dat zij een certificering hebben?
19. Ga je voor Leveranciersmanagement met de leverancier of na afloop contractperiode voor een nieuwe aanbesteding?

Uitwerking

Contractbeheer is het plannen van contracten. Onder plannen verstaat Frank contracten van begin- tot eindtijd, bewaken van opzegtermijnen, inhoudelijk managen. Zowel qua tijd als inhoudelijk contracten managen.

Zoals Frank hiervoor zei, contracten manage je, dus contractmanagement zou ook een goede benaming kunnen zijn.

Frank ondersteunt en stuurt Sabine aan.

Standaardcontracten wel overdacht, maar niet doorgevoerd. Als een leverancier een contract opstelt, heeft hij alles ingedekt en als DF dan het contract wil opstellen kost dit enkel geld voor DF.

Klantcontracten vallen niet onder inkoop, maar meer onder Sales.



ISO sinds oktober 2005, dwingt tot gestructureerd werken.

Leendert (QA-manager) ook van klanten van DF. DF wil het wiel kopiëren en dus niet uitvinden. Tekst niet geheel toegepast op de organisatie.

Product/productie/dienst.....kenmerken wel verschillend en tijd die je erin steekt ook. Product is enkel een bestelling en een dienst is een langer en ingewikkelder proces.

Procurement, inkoop en contractbeheer. Procedure in handboek wordt inkoop genoemd, terwijl het stroomschema uitgaat van Procurement.

Voorbeeld: Imtech rapportages, checken contracten en performance.
Bewaken, signaleren, terugrapporteren aan klant!

In evaluatiegesprek ook een rapportage van de leverancier vragen ter documentatie en eventueel weerleggen bij de klant.

Voornamelijk technische installaties, struikelblok. (moeilijke contracten)
(zwaarte specificaties, hoe nauwer des te meer checks) Soort contract van belang!

Heerlijk Oneerlijk, winst uit contracten door verwachtingen van de klant in minimale mate inwilligen.

Werkinstructies inkoop → Sabine!
Eventueel ook werkinstructie contractbeheer, checklist? (als naslagwerk)

Scheiding inkoop en contractbeheer, minimaal.
Inkoop is het verwerven van specificaties, het vastleggen en tekenen van een contract.
Contractbeheer begint vanaf de handtekening tot het eindigen. Bewaken en beschrijven contract.

Bij een fee, klant tevreden stellen, maar alleen het hoog noodzakelijk doen.
Bij combineren van bijv. een koeriersdienst, aan beide organisaties doorberekenen.
Simpele manier van omzet maken.

Gecertificeerde leveranciers, twijfel. Soms zegt het niet zoveel, aangezien de leverancier ook het certificaat kan behalen om klanten te winnen.
Certificering zorgt voor een georganiseerd bedrijf, afspreken hoe je te werk gaat.
Afspraak is afspraak

ISO kost altijd geld, behaal je voordeel hiermee, soms wel bureaucratisch.
Bijv. met inkoopopdrachten die niet gemaakt zijn en facturen die dan wel worden betaald.
Zorg voor eenduidigheid.

Kwaliteit, risico's, signalering en inkoopopdrachten check achteraf!

Leveranciersmanagement, jazeker. Wel onderhandelen, maar kwaliteit met een goede service liever dan de laagste prijs.



Procedure, 1 jarige contracten → opzeggen en dan nieuwe onderhandelingen.

Geen stilzwijgende verlenging meer.

Wel duurzame relatie met klant opbouwen, maar wel onderhandelen en tegenaanbieding verwachten.

Prijsindexeringen en kortingen meenemen in contractonderhandelingen.

Facilitaire contracten geen onderscheid maken tussen de inkoper en contractbeheerder.

Procuratieregeling, Ed wil alles zien en tekent alles, ook als Ben of Frank al getekend heeft. Veranderen accodering, meenemen in scriptie.

Sabine ook een bepaalde tekenbevoegdheid geven?!

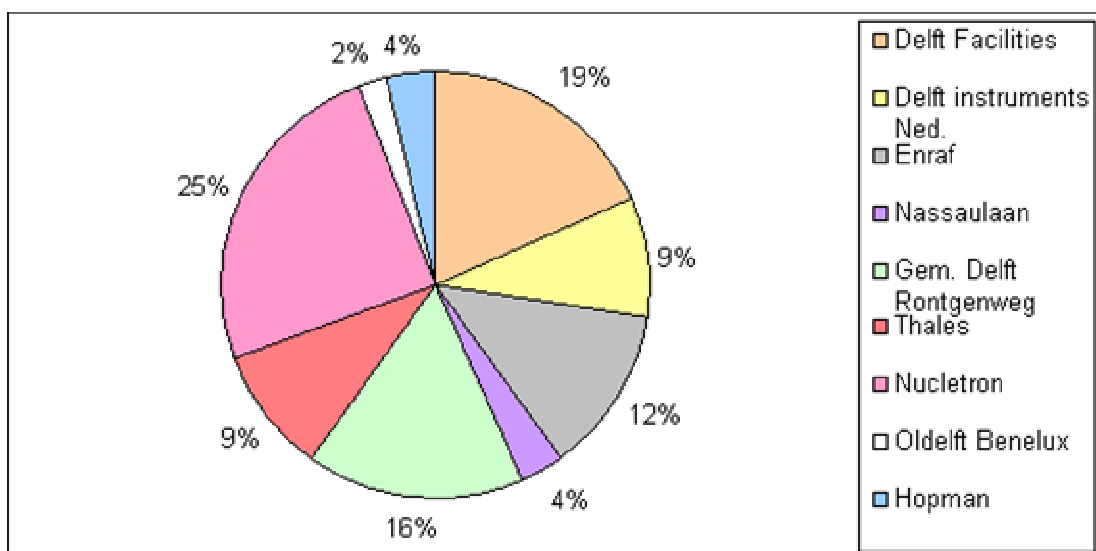
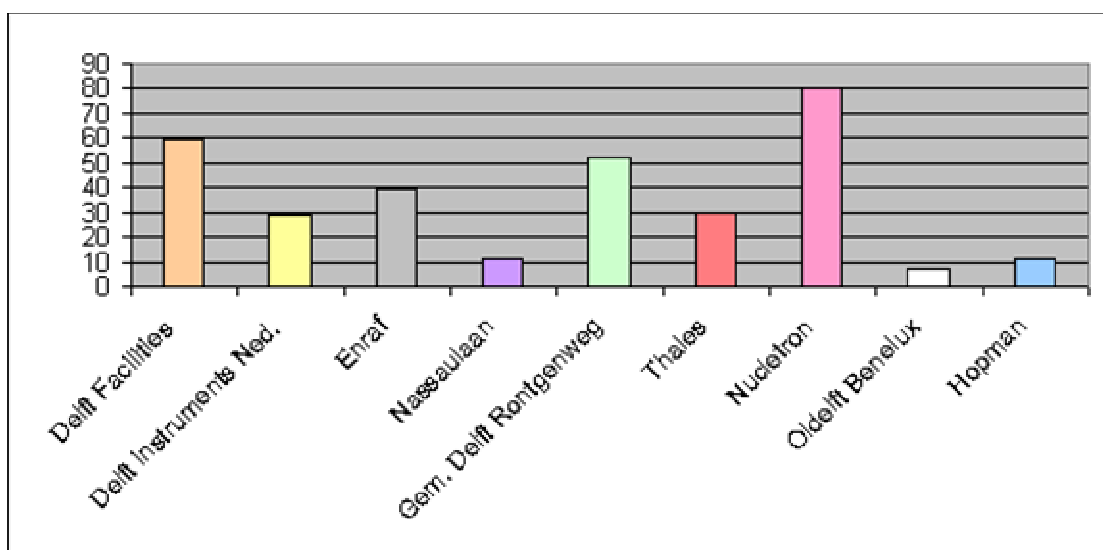
Tijdbesparing

- Thales enkel voorfinanciering.
- Inkopen mobieltjes!
- Let op marktontwikkelingen.



Bijlage 3: Contractbeheersuren per klant over 2005

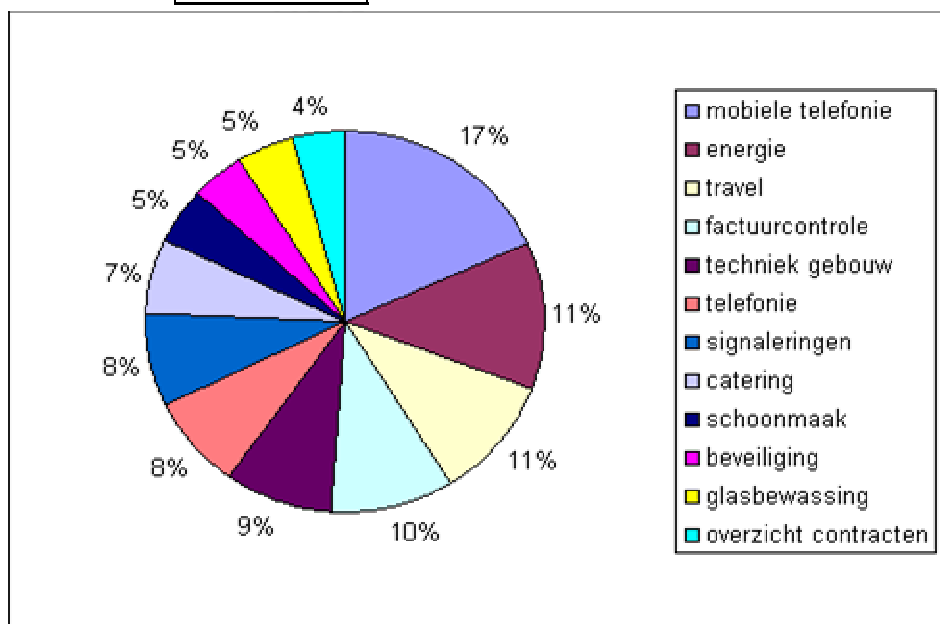
Klant	Uren
Delft Facilities	59.5
Delft Instruments Nederland	28.75
Enraf	39.25
Nassaulaan	11.5
Gem. Delft Röntgenweg	52.25
Thales	29.5
Nucletron	80.5
Oldelft Benelux	7
Hopman	11.5
	319.75





Bijlage 4: Contractbeheersuren per discipline over 2005

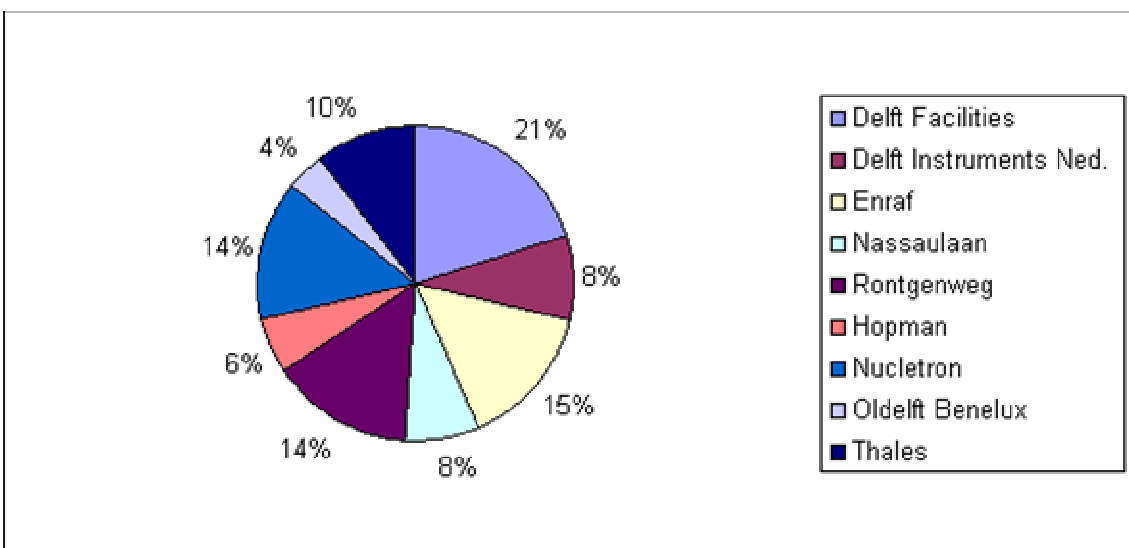
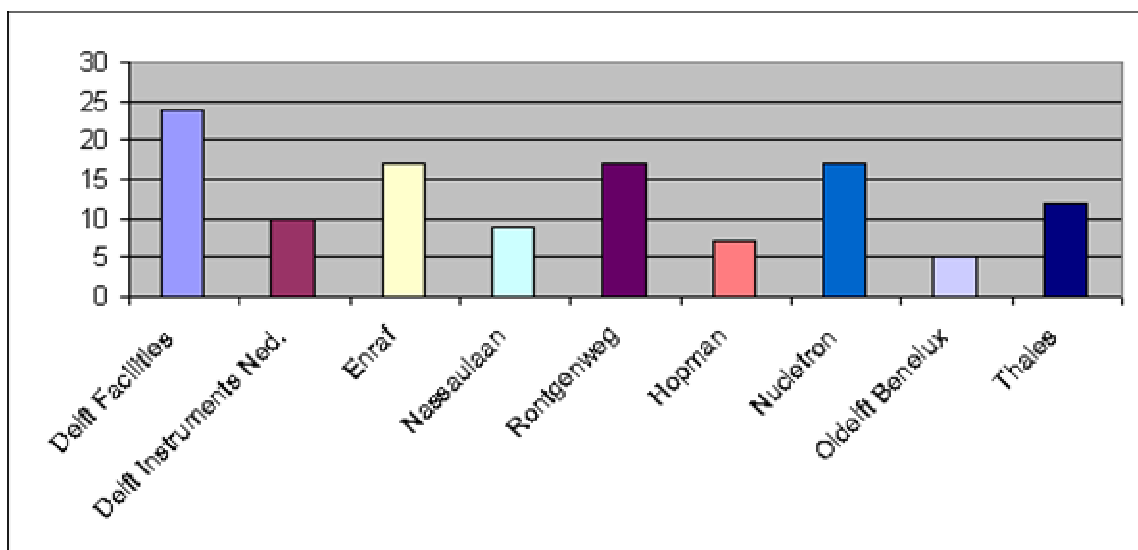
Discipline	Uren
mobiele telefonie	45
energie	30.75
travel	26
factuurcontrole	24.25
techniek gebouw	21.25
telefonie	20
signaleringen	19
catering	16.25
schoonmaak	11.25
beveiliging	11.25
glasbewassing	11.25
overzicht contracten	10.5
administratief	8.25
contractbeheer DI	8
vuilafvoer	7.75
toegangstechniek	6.75
sanitair	6
leverancierscontacten	5.5
groenvoorziening	4.5
post	3.5
kantoorartikelen	3.25
kennismaking	3.25
ICT	3
drukwerk	1.5
NB	1
wagenpark	0.5
Overig	25.75





Bijlage 5: Aantal disciplines per klant over 2005

Klant	Aantal disciplines
Delft Facilities	24
Delft Instruments Ned.	10
Enraf	17
Nassaulaan	9
Gem. Delft Röntgenweg	17
Hopman	7
Nucletron	17
Oldelft Benelux	5
Thales	12





Nucletron

- Nucletron heeft de meeste contractbeheersuren, 25% van het totaal aan uren.
- Nucletron neemt 17 van de 24 disciplines van DF af.
- Nucletron heeft in verhouding met het totaal in procenten een soortgelijke volgorde, maar hogere percentages. Dit komt door minder disciplines.
- Top 3: mobiele telefonie, travel en techniek gebouw.
- Nucletron heeft een omzet gegenereerd aan DF van 24.600,-. Dit is 32% van het totaal.

Delft Facilities

- Delft Facilities heeft 19% van het totaal aantal contractbeheersuren.
- Delft Facilities heeft alle disciplines.
- Delft Facilities heeft in verhouding met het totaal in procenten een soortgelijke volgorde, maar iets hogere percentages.
- Top 3: mobiele telefonie, energie, signaleringen.
- Delft Facilities heeft geen omzet gegenereerd dit is terug te vinden in het beheerbedrag dat DF krijgt voor de Röntgenweg namens de Gemeente.

Gemeente Delft Röntgenweg

- Gem. Delft heeft 16% van het totaal aantal contractbeheersuren.
- Gem. Delft neemt 17 van de 24 disciplines af.
- Gem. Delft heeft in verhouding met het totaal in procenten een afwijkende volgorde.
- Top 3: energie, factuurcontrole, schoonmaak.
- Gem. Delft heeft geen omzet gegenereerd dit is terug te vinden in het beheerbedrag voor de Röntgenweg.

Enraf

- Enraf heeft 12% van het totaal aantal contractbeheersuren.
- Enraf neemt 17 van de 24 disciplines af.
- Enraf heeft een uitschieter wat betreft catering en voor de rest in procenten een soortgelijke verdeling.
- Top 3: catering, telefonie, overig.
- Enraf heeft een omzet gegenereerd aan DF van 7.896,-. Dit is 10,3% van het totaal.

Thales

- Thales heeft 9% van het totaal aantal contractbeheersuren.
- Thales neemt 12 van de 24 disciplines af.
- Thales komt totaal niet overeen met de procentuele verdeling van het totaal aantal disciplines.
- Top 3: glasbewassing, toegangstechniek, overzicht contracten.
- Thales heeft een omzet gegenereerd aan DF van 12.833,-. Dit is 16,7% van het totaal.

Delft Instruments Nederland

- DIN heeft ook 9% van het totaal aantal contractbeheersuren.
- DIN neemt 10 van de 24 disciplines af.
- Top 3: travel, contractbeheer DIN, telefonie.
- DIN heeft een aparte positie, vorig jaar een project geweest van het contractbeheer voor DIN.

**Nassaulaan**

- Nassaulaan heeft 4% van het totaal aantal contractbeheersuren.
- Nassaulaan neemt 9 van de 24 disciplines af.
- Top 3: signaleringen, administratie, factuurcontrole.
- Nassaulaan neemt contractbeheer af tegen een uurtarief. De gemaakte uren worden in rekening gebracht.
- Voor 2005 dus; $11,5 \times 76,- = 874,-$. Dit is maar 1,2% van het totaal.

Hopman

- Hopman heeft ook 4% van het totaal aantal contractbeheersuren.
- Hopman neemt 7 van de 24 disciplines af.
- Top 3: factuurcontrole, groenvoorziening, techniek gebouw.

Oldelft Benelux

- Oldelft Benelux heeft 2% van het totaal aantal contractbeheersuren.
- Oldelft Benelux neemt 5 van de 24 disciplines af.
- Top 3: mobiele telefonie, travel, telefonie.

Algemeen

- Bij de cirkeldiagrammen per klant zijn de zes meest voorkomende disciplines, qua contractbeheersuren, verwerkt vanuit een totaal van 100%. Bij het cirkeldiagram van het totaaloverzicht zijn alle 24 disciplines genomen. Dit verklaart de verschillen in procenten van het totaal.
- Bij disciplines worden niet alleen facilitaire diensten benoemd, maar ook de andere werkzaamheden, zoals factuurcontrole, administratie, contract-overzichten, signaleringen en leverancierscontacten.



Bijlage 7: Externe interviews

Marleen van der Burg (Rabobank Rijnstreek)

Woensdag 22 februari 10:00 uur

1. Wat/wie is Rabobank Rijnstreek?
2. Wat is jouw definitie van contractmanagement?
3. Zie je verschil tussen contractmanagement en contract(en)beheer?
4. Wat is jullie doel met contractmanagement?
5. Hoe zijn de taken en verantwoordelijkheden verdeeld?
6. Hebben jullie een beleid m.b.t. contractmanagement?
7. Om wat voor soort contracten gaat het en om hoeveel?
8. Lopen jullie tegen problemen aan m.b.t. contractmanagement?
9. Kan je een korte procesbeschrijving geven m.b.t. inkoop en contractbeheer?
10. Wat is meestal de contractsduur? (bewaking looptijd)
11. Kiezen jullie na afloop van de contractsduur om het gehele inkoopproces opnieuw te doorlopen?
12. Maken jullie gebruik van algemene of inkoopvoorwaarden?
13. Maken jullie gebruik van SLA's?
14. Hebben jullie een vast aanspreekpunt bij de leverancier?
15. Welke eisen stellen jullie aan het contract? (kwaliteit)
16. Hoe worden de contracten momenteel beheerd? (digitaal contractenbestand)
17. Hoe worden de contracten gearchiveerd?
18. Vindt er factuurcontrole plaats? (bewaking operationeel)
19. Op welke financiële basis worden contracten afgesproken? (fixed price, meerwerk, achteraf, verbruikbasis)
20. Wie draagt meestal de risico's bij het contract? (bij fixed prijs organisatie!)
21. Nemen jullie de jaarlijkse prijsindexeringen mee in het contract?
22. Vinden er tussentijds evaluaties plaats met de leverancier/gebruiker?
23. Worden de prestaties van de leveranciers gemeten?
24. Vinden er klanttevredenheidsonderzoeken plaats?
25. Worden er managementrapportages gemaakt en onder de organisatieonderdelen beschikbaar gesteld?
26. Hebben jullie weleens een benchmark gedaan m.b.t. contractmanagement?
27. Doen jullie aan doorbelasting aan de interne klant?
28. Hoe vindt deze doorbelasting plaats?
29. Wordt de doorbelasting jaarlijks verhoogd?
30. Hebben alle organisatieonderdelen een eigen budget?
31. Dienen jullie ook urenverantwoording af te leggen per contract?

Uitwerking interview

Algemeen

Rabobank Rijnstreek een lokale bank onder Rabobank Nederland. Twee jaar geleden gefuseerd tot Rabobank Rijnstreek, bestaande uit twee hoofdkantoren, Alphen a/d Rijn en Rijn- en Zoeterwoude, en 5 bijkantoren. Er zijn in totaal ongeveer 180 medewerkers werkzaam. Er worden ongeveer 50 contracten beheerd.



Veel verschil in stadsbanken en dorpsbanken. Bij de dorpsbanken zijn de leverancier meestal ook de grootste klanten bij de bank. Dit ligt erg gevoelig, zeker nu de Rabobank Nederland met het verbeterde beleid steeds meer ziet in mantelcontracten.

Rabobank Rijnstreek is niet verplicht om leverancier te nemen van de mantel, maar kan binnen de mantel wel grote kortingen en prijs-kwaliteitvoordelen behalen.

Taken en verantwoordelijkheden

Bij Rabobank Rijnstreek hebben ze een driedeling in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Bovenaan staat de directie, waarin de Manager Servicemanagement verantwoordelijk is voor de procesgang. Hieronder is een specialist geplaatst met specifieke kennis en beheer van het contractmanagement. Op dit niveau vindt het schrijven van beleid, de klantcontacten en de contractbesprekingen plaats. De uitvoering van het proces vindt plaats door de medewerkers van de Servicedesk evenals de controllers. In de toekomst zullen zij ook verantwoordelijk zijn voor het beheer van een FMIS.

R.O.B. regeling

Rabobank Rijnstreek moet gaan voldoen aan de R.O.B. regeling. Hierin staat beschreven dat Rabobank Rijnstreek moet beschikken over procedures en maatregelen om toezicht te houden op de wijze waarop de externe dienstverlener/leverancier invulling geeft aan de uitbestede werkzaamheden. Op deze manier kan er op betrouwbare wijze gemeten en beoordeeld worden.

Regelmatig moet er ook vastgesteld worden of er wijzigingen zijn die van invloed kunnen zijn op de uitbesteding van de diensten.

Een uitbestede dienst dient altijd op hetzelfde niveau te zijn als het zelf doen van bijv. de catering. Aandacht voor het beleid, uitvoering en het toezicht dient geregeld te zijn.

Rabobank Rijnstreek dient R.O.B. proef te zijn en de Directie is hierbij de laatste verantwoordelijke.

Risico's

Rabobank Rijnstreek draagt zorg voor een systematische analyse van de risico's die samenhangen met de uitbesteding van werkzaamheden. Kleine risico's kunnen uitgesloten worden of voor de rekening van de leverancier komen als deze in de overeenkomst worden meegenomen. (zoals het vergeten van het aanzetten van het alarm door de schoonmaakkploeg)

Andere risico's zijn enkel te beperken of te aanvaarden. Zoveel mogelijk beperken door de medewerkers van de uitbestede diensten in te lichten over de primaire processen en bewust te maken van hun gedrag en mogelijke gevolgen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De Rabobank is een groen bank en dient bij het afsluiten van contracten ook maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Voornamelijk op het gebied van elektra e.d. dient een bepaald beleid gevolgd te worden.

Ook worden hierbij de Rabobanken onderling vergeleken in het energieverbruik en erop aangesproken als dit vermindert kan worden.

**Kwaliteitscontroles**

De kwaliteit van de uitbestede diensten wordt 2x per jaar gecontroleerd. Een uitdraai van een Excelsheet wordt geëvalueerd en een oordeel over de leverancier wordt gevormd. Alles onder de voldoende wordt bekeken per verantwoording en eventueel nieuwe aanbesteding. Vanuit hier wordt ook een managementsrapportage gemaakt welke in het DT wordt besproken. Ook worden er klanttevredenheidsonderzoeken afgenomen over de tevredenheid over de uitbestede diensten. Ze maken nog geen gebruik van een FMIS, maar zijn wel van plan Planon aan te kopen. Ze hebben ook in het nieuwe protocol prestatie-indicatoren vastgelegd. Welke allemaal op 100% gesteld zijn om aan te voldoen. Enkel het aangaan van nieuwe contracten mag voor 10% nog buiten de mantel om gecontracteerd worden. De looptijd wordt maandelijks gecontroleerd en de kwaliteit halfjaarlijks.

Contractsduur

De mantelcontracten worden door de Rabobank Nederland minimaal afgesloten voor een periode van 5 jaar. Daarbinnen kan Rabobank Rijnstreek zelf een contract aangaan en de contractsduur vaststellen op 1 of 2 jaar. Afhankelijk van de prestaties van de leverancier en de vertrouwensband die ze opgebouwd hebben, kan contractverlenging zonder verdere wijzigingen ingevoerd worden. (Bijv. CWS Sanitaire voorzieningen.)

SLA's

Ze hebben nog geen SLA's, maar maken voor het contracteren gebruik van de algemene voorwaarden zoals deze in de mantelovereenkomsten voorkomen. Meestal worden deze voorwaarden geaccepteerd door de leverancier, in sommige gevallen worden de voorwaarden van de leverancier geaccepteerd, maar enkel als deze voldoen aan de zeer uitgebreide voorwaarden zoals deze in de mantel staan beschreven.

Factuurcontrole

Factuurcontrole evenals andere controles worden aan de hand van het 4-ogen principe behandeld. Dit houdt in dat er altijd twee personen naar de factuur kijken om aan elkaar te verifiëren. Servicedesk en LAC verantwoordelijk.

Prijsindexering

Prijsindexering wordt jaarlijks bepaald en afhankelijk van de leverancier. Vaak wordt niet meer van tevoren een indexering in de contracten afgesproken.

Doorbelasting vindt niet plaats. Dit omdat ze geen commercieel bedrijf zijn en onderdeel van een groter geheel. De afdelingen hebben ook geen eigen budget. Enkel aan het eind van het jaar wordt een begroting voor het volgende jaar gemaakt en vanuit daar worden de kosten van de verschillende uitbestede diensten bepaald.

Problemen, nog op te lossen

- Bezettingsprobleem, waardoor er geen tijd is voor verder implementatie van het nieuwe protocol.
- Geen brandwerende kluis aanwezig voor het archiveren van de contracten.
- Te weinig controle op de looptijd en opzegtermijnen van de contracten.
- Slechte communicatie door verspreidt te zijn over twee hoofdkantoren.
- Geen doorbelasting aan de gebruikmakende afdelingen of kantoren, waarbij de efficiëntie altijd verbeterd kan worden.



Ted Knoester (Reinier de Graaf Gasthuis)
Maandag 27 februari 10:00 uur

Algemeen

1. Hoe is het contractmanagement binnen het RDGG geregeld?
 - a) Wat is jullie doelstelling m.b.t. contractmanagement?
 - b) Hoe zijn de taken en verantwoordelijkheden verdeeld?
 - c) Om wat voor soort contracten gaat het voornamelijk en over hoeveel contracten gaat het?
 - d) Wat is meestal de contractsduur/looptijd?
 - e) Maken jullie gebruik van algemene/inkoop voorwaarden of SLA's?
 - f) Welke eisen stellen jullie aan een contract?
 - g) Hoe worden de contracten beheerd?
 - h) Hoe worden de contracten gearhiveerd?
 - i) Vindt er factuurcontrole plaats?
 - j) Wie draagt de risico's bij het contract?
 - k) Vinden er evaluaties plaats met leverancier (prestaties), klant (tevredenheidsonderzoeken) en directie (managementrapportages)?
 - l) Doen jullie aan doorbelasting aan de klant?
 - m) Dienen jullie ook urenverantwoording af te leggen per contract?
2. Zijn er verschillen in theorie (boek) en praktijk (RDGG) m.b.t. contractmanagement?
3. Tegen welke problemen loopt u specifiek aan bij contractmanagement in het RDGG?
4. Wat is volgens u het verschil tussen contract(en)beheer en contractmanagement?

Visie van een deskundige

5. Welke ontwikkelingen/trends ziet u op het gebied van contractmanagement?
6. Wat voor soort contracten worden steeds meer aangegaan? (tendens)
7. Wat is volgens u de meest gunstige looptijd van een contract?
8. Vindt u dat Leveranciersmanagement met de leverancier steeds belangrijker wordt?
9. Hoe groot is de onderhandelingsmacht tussen leverancier en klant?
10. Hoe kijkt u tegen maincontracting aan? (maincontracting is het uitbesteden van de gehele facilitaire dienstverlening aan een externe dienstverlener)
11. Wat vindt u van het feit dat commerciële facilitaire dienstverleners ook contractbeheer gaan aanbieden?
12. Hoe kijkt u tegen samenwerkingsverbanden, zoals allianties en partnerships, aan?
13. Op welke manieren kan er volgens u doorbelast worden aan de klant?
14. Hoe staat u tegenover het berekenen van een managementfee over het aangeboden contractbeheer?
15. Vindt u dat jaarlijks de prijsindexering aangepast dient te worden of over de gehele contractsduur een vast prijs?
16. Vindt u dat een jurist in het contracteringsproces betrokken dient te worden?
17. Hoe denkt u over het koppelen van een FMIS systeem met een andere database, bijv. een urenregistratiesysteem?
18. Op welke manier zou het contractmanagement nog meer kunnen professionaliseren?



Uitwerking interview

Algemeen

Ted Knoester contractmanager in het Reinier de Graaf Gasthuis. Hij is al 25 jaar strategisch inkoper en de laatste jaren ook contractmanager. Voorheen bij de TGP post en de laatste 9 jaar bij verschillende ziekenhuis, waaronder de laatste 3 bij RDGG.

Nevi1 en 2 diploma's behaald en een boek geschreven en columns voor de vakbladen op het gebied van inkoop.

Doelstelling

De doelstelling van het RDGG m.b.t. contractmanagement is voornamelijk kostenbeheersing en het inzichtelijk maken van contracten op strategisch niveau. Contractmanagement valt nu nog onder het Facilitair Bedrijf onder de inkoopafdeling, maar zal door een beweging binnen RDGG straks direct onder het Facilitair Bedrijf vallen. (Ted is ingehuurd bij het RDGG om het contractmanagement daar op te zetten)

Taken en verantwoordelijkheden

Taken van een contractmanager zijn het beheren en inkopen van diensten, het totale uitbesteden. Hieronder vallen het onderhoud aan de medische apparatuur, onderhoud aan gebouwen, aanschaffen van licenties software en de inkoop van diensten.

Nauwe samenhang inkoop en contract. Inkopers maken prijsafspraken met leveranciers, waarbij een eenzijdige handeling plaatsvindt. Contracten zijn tweezijdig, leverancier leveren diensten en afnemers betalen hiervoor een bepaalde prijs.

Ted beheert ongeveer 300-400 contracten.

Dagelijkse werkzaamheden:

Contractbeheer (passief), hieronder wordt verstaan het operationele deel van het inkoopproces (bestellen en bewaken)

Contractmanagement (actief), hieronder wordt verstaan het strategische deel van het inkoopproces (specificeren, offreren en selecteren)

Beoordelen, afsluiten, bewaken, beheren, verlengen, onderhandelen en benchmarken. Het beoordelen van contracten op de prijs en onredelijke bedingen.

Inkoopvoorwaarden

RDGG werkt wel met algemene en inkoopvoorwaarden, maar er zijn geen standaard SLA aanwezig. Dit omdat de contracten in de ziekenhuissector zo divers zijn, tailormade worden ze opgesteld.

De algemene voorwaarden wordt door de branchevereniging bepaald. (NZI)

Wel is er een standaard voor onderhoudscontracten in de branche, welke aangepast moet worden aan de eigen situatie. (WIBAZ)

Ted heeft een voorkeur voor niet te langlopende contracten.

Dit heeft wel te maken met het soort contract en de complexiteit en hoeveelheid energie die je erin moet steken.

(Bijv. een wasserij contract wordt min. Voor 3 jaar afgesloten, want kortere termijnen kosten teveel aan inspanningen en tijd, dus geld)



Bij eenvoudige contracten wordt per jaar een contract aangegaan, vaak met stilzwijgende verlenging.

Beheren en bewaken

Het beheer van contracten, fysiek in een kluis en deels ook in een kast. Verder digitaal in een zelfgemaakt Access-systeem. Hieronder worden alle belangrijke parameters genoemd, zoals de looptijd, leverancier, soort contract, prijs, opzegtermijn enz.

In de nabije toekomst over op Planon systeem, Automatisering is nog aan het testen en in de aanvraagfase voor een scanner. Met het systeem willen ze namelijk ook de contracten gaan inscannen en deze dus digitaal gaan beheren.

Ze voeren een actief beleid, waarbij jaarlijks in september de brieven de deur uitgaan voor nieuwe contractonderhandelingen voor het volgende jaar. Hierbij uitgaande van 1 jarige contracten en een looptijd van 1 januari tot 31 december.

In september omdat de meeste opzegtermijnen van 3 maanden hanteren en er dan nog voldoende tijd is voor onderhandeling. In de brief neemt Ted vaak de condities voor de volgende contractperiode mee en probeert hij bijv. bij onderhoudscontracten al zicht te krijgen op de onderhoudsplanning voor het komende jaar.

Ted heeft een voorkeur voor merkonafhankelijke leveranciers. Dit houdt in dat een contract met Siemens over de afname van een machine, het onderhoud ook niet bij Siemens gedaan hoeft te worden. Een derde wordt in het onderhoud meegenomen.

Total cost of ownership, hierbij wordt de kostprijs, het onderhoud, de afschrijving, eventuele materialen en opleidingskosten alles bij elkaar genomen.

Prijsindexering vast bij Toshiba (CT scan levering + onderhoud).
Concurrentiestelling!

Evaluaties

Evaluaties met leverancier, momenteel alleen op ad hoc basis als er dus klachten vanuit de klanten komen, neemt de contractmanager contact op en volgt er een gesprek.

Voor grotere contracten moet dit nog opgezet worden.

Evaluaties met klanten gaan buiten de contractmanager om, hij krijgt alleen een terugkoppeling bij klachten e.d.

Managementrapportages worden nu nog niet uitgedraaid, met Planon zal dit wel gaan gebeuren. Dit is in principe een snelle handeling, maar wordt niet veel aandacht aan besteedt.

Doorbelasting

Een groot deel wordt wel doorbelast. Aan de kostenplaatsen van de interne klanten, dit zijn voornamelijk de technisch beheerders, zoals de technische dienst, automatisering en het facilitair bedrijf.

De contractmanager wil zo min mogelijk aanspreekpunten, dus houdt het bij de technisch beheerder als aanspreekpunt van de doorbelasting over de afdelingen.

**Verschil theorie en praktijk**

Contactmanager is een continue proces, waarbij alertheid en betrokkenheid bij de processen van groot belang is. Je moet zorgen dat je in the picture bent bij de organisatie, anders ontstaan er heel makkelijk schaduw contracten, waar jij geen weet of controle over hebt.

Zorg dat je de meerwaarde van je functie aantoont.

Verder zijn er veel meer soorten contracten dan iedereen weet van heeft.

Zoals bijvoorbeeld naast de crediteurencontracten (dienstencontracten) ook debiteurencontracten (bij de verhuur van een deel van een pand).

Samenwerkingscontracten tussen bijv. meerdere ziekenhuizen worden ook op directieniveau afgesproken. Zorg hierbij altijd wel dat er geen conflicten ontstaan met andere lopende contracten.

Lidmaatschappen vallen ook onder contractbeheer, aangezien hier ook geld mee gemoeid is. Verder worden de abonnementen afgesloten bij de bibliotheek en houdt de contractmanager zich verder afzijdig.

Problemen

Moeilijk concurrentie te stellen, omdat er gewoonweg te weinig aanbieders zijn op de markt. Verder wordt de contractmanager vaak niet goed op de hoogte gesteld van de prestaties van de leverancier en kan daarom vaak niet op tijd inspringen. Te late informatie, zorgt voor een leverancier in gebreke, waar je misschien nog wel een jaar aanvast zit.

Trends/ontwikkelingen

Bedrijven in de profitsector lopen voor op de andere bedrijven. Commerciële bedrijven zijn dus een slag voor op bijv. ziekenhuizen. De contractmanager krijgt ook meer opwaardering in het werkveld. Verder wordt de contractmanager steeds meer de aansturing van de inkoopafdeling, zoals te zien is bij Shell en Unilever.

Leveranciersreductie door op langere termijn contracten aan te gaan. (samenwerkingsverband)

Relatie/leveranciersmanagement houdt in het monitoren en evalueren van de prestaties van de leveranciers en de contracten.

Maincontracting maakt de afhankelijkheid van een leverancier groter en dus moet het contract wel goed zijn. (bijv. Hago, welke naast schoonmaakdienstverlening ook een bepaalde verzorging biedt in verschillende ziekenhuizen in de regio).

Let wel op de kleine letters, zoals het meerwerk dat niet wordt meegenomen. Verder is het belangrijk om na te denken over het make-or-buy principe.

Risico's zijn groter en de vakbekwaamheid is wel hoger.

Eisen aan inkoop en contractmanagement zijn hoger en je moet ook blijven monitoren.

Maincontracting vooral een trend in de non-profit. Groter bedrijven blijven het liever zelf doen. Ziekenhuis gaat daar niet in mee.

Contracten altijd een combinatie van prijs en kwaliteit onderhandelingen.

**Prijsindexeringen**

Onderhandelen over prijsindexeringen kost tijd en geld en om er geen omkijken naar te hebben worden vaak de prijsindexeringen in de contractbesprekingen besproken. Hierbij wordt vaak een vaste prijs afgesproken, waarmee de jaarlijkse indexeringen worden tegengegaan.

In een markt met veel concurrentie, zoals onderhoud van de automatische deuren, hoeft niet kritisch omgegaan te worden met de prijsindexeringen en prijzen. Je kan makkelijk switchen en er is concurrentie te stellen.

Hoe kan je doorbelasten aan de klant?

Door middel van een fixed price, een vast bedrag per maand/jaar. Per contract Garantiebesparing van 10% bijvoorbeeld en daarvoor 5% doorberekenen aan de klant en de andere 5% als winst in eigen zak steken.

Een jurist wordt normaal gesproken alleen betrokken in het contracteringsproces als er sprake is van complexe contracten. Dus de niet standaard contracten, maar contracten met bedingen, groter risico's, grote bedragen en ingewikkelde werkzaamheden.

Of als het mis gaat, wordt er een jurist betrokken.

Bij een all-in contract worden alle risico's bij de leverancier gelegd, daarom zal de prijs ook behoorlijk hoog zijn. Een contract is eigenlijk een soort verzekering, waarmee je de risico's kan afkopen, als je maar betaalt.

Europees aanbesteden, voordeliger voor de toekomst van de ziekenhuis branche. Hoge Raad nog in onderhandeling over de uitspraak wat betreft het Europees aanbesteden voor gezondheidszorg.

Professionalisering

Contractmanagement direct onder de directie laten vallen. Zoveel mogelijk de organisatie richten op contractmanagement en in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken.

Op tijd onderhandelen over de contracten en opzegtermijnen.

Opmerkingen

Mitopics is een professionele organisatie op het gebied van contractmanagement.

Cursussen bij Pro-Mereor

Workshop bij FMM.



Marcel van den Berg (Schiphol Group)
Donderdag 16 maart 14:30 uur

1. Wat/wie is Schiphol Group?
2. Wat/wie is NPPP?
3. Wat is uw definitie van contractmanagement?
4. Ziet u verschil tussen contractmanagement en contract(en)beheer?
5. Wat is het doel van contractmanagement bij Schiphol Group? Hoever staan jullie met contractmanagement, implementatietraject?
6. Hoe zijn de taken en verantwoordelijkheden verdeeld?
7. Waar staat contractmanagement in de organisatiestructuur?
8. Hebben jullie een vastgesteld beleid m.b.t. contractmanagement? (procesbeschrijving)
9. Op wat voor basis sluiten jullie contracten af en om hoeveel contracten gaat het?
10. Lopen jullie tegen problemen aan m.b.t. contractmanagement?
11. Welke contractsduur gaan jullie meestal aan?
12. Maken jullie gebruik van algemene- en inkoopvoorwaarden of SLA's?
13. Hoe worden de contracten momenteel beheerd? (digitaal contractenbestand)
14. Hoe worden de contracten gearhiveerd?
15. Vindt er factuurcontrole plaats? (bewaking operationeel)
16. Vinden er tussentijds evaluaties plaats met de leverancier (prestatie), klant (tevredenheidsonderzoeken) en directie (managementrapportages)?
17. Doen jullie aan Leveranciersmanagement met de leverancier of proberen jullie zoveel mogelijk marktwerking te houden en gaan jullie het aanbestedingstraject bij beëindiging opnieuw aan?
18. Hebben jullie weleens een benchmark gedaan m.b.t. contractmanagement? (bij inrichting hiervan in de organisatie)
19. Doen jullie aan doorbelasting aan de interne klant? Hoe vindt dit plaats?
20. Wordt de doorbelasting jaarlijks verhoogd?
21. Dienen jullie ook urenverantwoording af te leggen per contract of per aspect (zoals catering, schoonmaak)?
22. Welke ontwikkelingen/trends ziet u op het gebied van contractmanagement?
23. Hoe groot is de onderhandelingsmacht tussen leverancier en klant?
24. Hoe kijkt u tegen maincontracting aan? (maincontracting is het uitbesteden van de gehele facilitaire dienstverlening aan een externe dienstverlener)
25. Wat vindt u van het feit dat commerciële facilitaire dienstverleners ook contractbeheer gaan aanbieden?
26. Vindt u dat jaarlijks de prijsindexering aangepast dient te worden of over de gehele contractsduur een vast prijs?
27. Vindt u dat een jurist in het contracteringsproces betrokken dient te worden?
28. Op welke manier zou het contractmanagement nog meer kunnen professionaliseren? Of op welke manier kunnen de meeste voordelen behaald worden?



Uitwerking interview

Algemeen

Schiphol Group is een werkmaatschappij onder Schiphol Nederland, welke eigenaar is van start- en landingsbanen, toeritten, de terminals en andere delen van vliegvelden, zoals Rotterdam, Lelystad en Eindhoven. Ze benoemen dit als het maken van airport cities. Hun doel is zoveel mogelijk diensten aanbieden, om het de passagiers zo prettig mogelijk te laten ervaren.

NPPP was een werkgroep contractbeheer, welke op dit moment alweer is opgeheven.

Ze gebruiken de term contractmanagement, maar zien geen duidelijk verschil met de term contractbeheer. De contractmanager omvat alles, het managen van de contracten.

Taken en verantwoordelijkheden

Inkoop en contract nauw verweven. De inkoop delen ze in in drie groepen, namelijk diensten, werken en leveringen. Diensten zijn bijvoorbeeld catering, beveiliging, schoonmaak. Werken zijn allerlei projecten, zoals de bouw van Microsoft voor het SAG gebouw, van aanbesteding tot oplevering. Leveringen zijn allerhande kleine producten.

De organisatie is verdeeld in inkoopsegmenten, zoals Bouw, ICT, Facilities enz. welke allemaal eigen inkopers hebben. D.m.v. Salesmanager, een contractbeheerssysteem, is een centrale inkoop ingericht, waarbij het digitale systeem het uitgangspunt was.

Wie zijn betrokkenen is het proces;

- Contractmanager, managementfuncties, zoals aangaan, onderhandeling, opzeggen.
- Jurist, juistheid contract.
- Controller, factuur en financiële controle.
- Archivaris, archief.

Procesbeschrijving

Salesmanager is in eerste instantie geen contractbeheerssysteem, maar een documentbeheerssysteem. Toch kan deze met enkele toepassingen goed gebruikt worden voor contractbeheer.

Het systeem bestaat uit een profielniveau, wat de basis is voor het systeem. 4 keuzevelden worden gebruikt, waar allerhande zoekcriteria op toegepast kunnen worden. De uitgebreide applicatie zijn de gescande contracten, welke in acrobat reader bekeken kunnen worden en ook de financiën zijn gekoppeld.

Via Salesmanager, kan een concept contract ook ingescand gecontroleerd worden na een melding aan de betreffende verantwoordelijke. Na controle en akkoord, wordt het contract definitief getekend door de leverancier en Schiphol Group.

Het belangrijkste bij het doorvoeren van een contractbeheerssysteem is draagvlak creëren in de organisatie. Er moet laag drempeligheid zijn en ook het systeem moet gebruikersvriendelijk zijn opgezet.



Evaluaties en rapportages

Evaluaties vinden plaats met de leverancier. Een vendor rating, of leveranciersbeoordeling is gekoppeld aan het systeem, zodat minimaal jaarlijks alle leverancier worden beoordeeld op hun geleverde kwaliteit in lijn met de gecontracteerde kwaliteit.

Klanttevredenheid wordt niet in het systeem meegenomen. Toch zou dit een optie kunnen zijn in de toekomst. Zodat de klantbeoordelingen gekoppeld worden aan de leverancier. Managers hebben wel interesse in bepaalde aspecten van contractbeheer, maar deze tool wordt niet gebruikt om managementrapportages mee te vergaren.

Contractsduur

Schiphol Group kan zeggen beheer te hebben over minimaal 1000 contracten verspreid over de verschillende afdelingen.

De contracten worden meestal voor een periode van een jaar aangegaan, met uitzondering van grote aanbestedingen zoals schoonmaak. Ze noemen dit conditie-overeenkomsten ofwel raamovereenkomsten, waarbinnen levering plaats kan vinden, maar geen afname verplichtingen zijn. De bestelaanvraag wordt verwerkt in het systeem en geaccodeerd.

Service Level Agreements worden vooral in de ICT gebruikt om interne afspraken te maken. KPI, key process indicatoren (meetlat) worden gebruikt of ook wel KSF, kritische succesfactoren (relevantie). Koppelingen met andere systemen kunnen worden gemaakt.

Onderhandeling

De onderhandelingspositie is afhankelijk van de discipline. Bij Security heeft Schiphol een kleine onderhandelingsruimte, aangezien zij specifieke verwachtingen hebben en niet alle leverancier hier aan kunnen voldoen.

Leveranciers willen graag zaken doen met Schiphol, omdat dit een goede partij is om zaken mee te doen.

Met betrekking tot de inkoop, wordt veel analyses erop los gelaten, zoals de Pareto-analyse om te kijken hoe de verdeling is van leveranciers en omzet. (20-80 regel)

Doorbelasting

Doorbelasting vindt direct plaats op de kostplaats van de afdelingen of klanten. Alle afdelingen hebben hiervoor budgetten.

Prijsindexeringen vinden plaats bij langlopende contracten. Vaak wordt de specifieke CBS-index hiervoor gebruikt om een inschatting te maken van de prijsindexeringen.

Ontwikkelingen

Trends volgens Marcel is dat steeds meer bedrijven contractmanagement gaan toepassen. En dat er geïntegreerde systemen komen, zoals e-ordering.

Vaak wordt dit nu nog tegengehouden door interne belemmeringen en de moeite met het openstellen voor veranderingen.

Steeds meer het gehele bedrijf betrekken bij de leveranciersbeoordeling, leidt tot relatie/leveranciers management. Steeds meer samen ontwikkelen van processen.



Wim de Kruijf (BAM Civiel)
Maandag 20 maart 11:00 uur

1. Wie/wat is BAM Civiel?
2. Wat is uw definitie van contractmanagement?
3. Ziet u verschil tussen contractmanagement en contract(en)beheer?
4. Wat is het doel van contractmanagement bij BAM Civiel?
5. Hoe zijn de taken en verantwoordelijkheden verdeeld?
6. Waar staat contractmanagement in de organisatiestructuur?
7. Hebben jullie een vastgesteld beleid m.b.t. contractmanagement? (procesbeschrijving)
8. Op wat voor basis sluiten jullie contracten af en om hoeveel contracten gaat het?
9. Lopen jullie tegen problemen aan m.b.t. contractmanagement?
10. Welke contractsduur gaan jullie meestal aan?
11. Maken jullie gebruik van algemene- en inkoopvoorwaarden of SLA's?
12. Hoe worden de contracten momenteel beheerd? (digitaal contractenbestand)
13. Hoe worden de contracten gearchiveerd?
14. Vindt er factuurcontrole plaats? (bewaking operationeel)
15. Vinden er tussentijds evaluaties plaats met de leverancier (prestatie), klant (tevredenheidsonderzoeken) en directie (managementrapportages)?
16. Doen jullie aan Leveranciersmanagement met de leverancier of proberen jullie zoveel mogelijk marktwerking te houden en gaan jullie het aanbestedingstraject bij beëindiging opnieuw aan?
17. Hebben jullie weleens een benchmark gedaan m.b.t. contractmanagement? (bij inrichting hiervan in de organisatie)
18. Doen jullie aan doorbelasting aan de interne klant? Hoe vindt dit plaats?
19. Wordt de doorbelasting jaarlijks verhoogd?
20. Dienen jullie ook urenverantwoording af te leggen per contract of per aspect (zoals catering, schoonmaak)?
21. Op gebied van contractbeheer, waar gaat de meeste tijd in zitten? (naar discipline of naar werkzaamheden)
22. Welke ontwikkelingen/trends ziet u op het gebied van contractmanagement?
23. Hoe groot is de onderhandelingsmacht tussen leverancier en klant?
24. Hoe kijkt u tegen maincontracting aan? (maincontracting is het uitbesteden van de gehele facilitaire dienstverlening aan een externe dienstverlener)
25. Wat vindt u van het feit dat commerciële facilitaire dienstverleners ook contractbeheer gaan aanbieden?
26. Vindt u dat jaarlijks de prijsindexering aangepast dient te worden of over de gehele contractsduur een vast prijs?
27. Vindt u dat een jurist in het contracteringsproces betrokken dient te worden?
28. Op welke manier zou het contractmanagement nog meer kunnen professionaliseren? Of op welke manier kunnen de meeste voordelen behaald worden?



Uitwerking interview

Algemeen

BAM Civiel is een onderdeel van de werkmaatschappij BAM Infra, welke samen met nog 5 andere werkmaatschappijen in Nederland en de rest van de wereld de Koninklijke BAM Groep vormen.

Van de totale omzet heeft Nederland 50% en de rest van de wereld de andere 50%.

BAM Civiel staat voor allerhande civiele oplossingen, zowel boven- als ondergronds.

Taken en verantwoordelijkheden

Wim de Kruijf is hoofd Inkoop, welke binnen BAM Civiel valt als stafafdeling Inkoop onder de directie. De lijnorganisatie bestaat verder uit de regio's, welke een eigen directie hebben met stafafdelingen en ook een inkoopafdeling met inkoopmanagers.

Wim de Kruijf is verantwoordelijk voor de inkoopcoördinatie over de regio's en het totale inkoopprogramma vanuit de BAM Group. (Strategic Sourcing)

BAM probeert een duidelijke scheiding te houden tussen inkoop en contractbeheer. De contractbeheerder en vaak tevens contactpersoon met de leverancier dient een goede relatie op te bouwen met de leverancier. Bij nieuwe contractonderhandelingen, waarbij de contractbeheerder wel aanwezig is, maar een onderschikte rol heeft, kan de inkoop profiteren van een sterke positie en vertrouwensband tussen de beide partijen.

Een jurist is eerder in het contractproces betrokken geweest bij het opstellen van de algemene voorwaarden en het format voor de contracten. Nu wordt een bedrijfsjurist enkel nog bij een contractbespreking betrokken als de voorwaarden niet dekkend zijn en aansprakelijkheden niet geheel duidelijk zijn.

BIS-contracten, ook wel raamcontracten, worden bij BAM Group afgesloten voor alle werkmaatschappijen, waarbinnen ze diensten kunnen afnemen. De verdeling raamcontracten en overige contracten, zoals drukwerk en lease-auto's, is ongeveer 80/20.

Procesbeschrijving

Bij het tot stand komen van een BIS-contract wordt gebruik gemaakt van een inkoopoverleg, ter voorbereiding op de stuurgroep Inkoop, welke de contracten accorderen. Alvorens een contract in het inkoopoverleg ter sprake komt, wordt een segmentgroep opgesteld, welke voor het specifieke segment waarvoor ingekocht moet worden een intern/ extern onderzoek verrichten en met een inkoopadvies komen. Na goedkeuring wordt een contractteam opgesteld, welke het advies gaan uitvoeren.

Na ondertekening en communicatie binnen het bedrijf wordt het contract op intranet gezet en bij autorisatie getoond aan de geautoriseerde. Het intranet wordt verder optimaal gebruikt en is voor iedereen toegankelijk, tot autorisatie gevraagd is bijv. bij het raadplegen van contractafspraken.

Bij het aangaan van een contract wordt altijd een contracteigenaar en een contractbeheerder aangesteld. De contracteigenaar kan een directeur zijn van een werkmaatschappij, maar vaak ook de procuratiehouder van het contract. De contractbeheerder is de beheerder van de dagelijkse werkzaamheden.



Beheren en bewaken

Contractbeheer is de benaming die ze gebruiken binnen BAM Group, deze definitie houdt in; dat het verloop van de contractperiode en prijsafspraken bijgehouden dienen te worden, maar ook het contractgebruik/de afname binnen de raamcontracten via het systeem bijgehouden kan worden en tevens de overlegmomenten met de leveranciers, waaruit managementrapportages volgen.

De BIS-contracten worden gearhiveerd in Bunnik, verdere contracten binnen de eigen werkmaatschappijen. Alle contracten zijn te vinden op het intranet.

Het intranet heeft de volgende mogelijkheden. Het beleid m.b.t. inkoop kan ingekeken worden, er kunnen zoekopdrachten naar segmenten, leveranciers en contracten worden aangegeven. E-bestellen kan nog op minimale basis via het SAP-systeem en standaarddocumenten en inkoopinitiatieven zijn aanwezig voor de geautoriseerden.

Contracten worden volgens een format opgesteld, welke een van de standaarddocumenten van BAM is. Ook worden AIOV(Algemene inkoop- en overaannemingsvoorwaarden) per contract toegevoegd, deze voorwaarden staan vast en worden enkel als ze niet toereikend zijn voor het aangegane contract, aangevuld met specifieke voorwaarden. BAM maakt gebruik van SLA's, maar dienstspecifiek worden deze overeengekomen met de leverancier.

Het SAP-systeem, waar begonnen is met een Access systeem heeft vele mogelijkheden. Zo wordt 1 keer per kwartaal alle financiële administratie ingeladen in het systeem en kan verder een goede koppeling worden gemaakt met een Excelbestand. Vanuit dit Excelbestand kunnen dan bijv. managementrapportages worden uitgedraaid. Maar ook de leveranciers worden beoordeeld en analyses van het inkoopproces worden gemaakt aan de hand van het SAP-systeem. Per leverancier kan er bijvoorbeeld gekeken worden naar het contractgebruik door de verschillende BAM werkmaatschappijen en naar het aantal facturen dat jaarlijks wordt verstuurd.

Doorbelasting

Facturering vindt plaats op de eigen werkmaatschappijen en van doorbelasting is dan ook geen sprake.

Steeds meer worden de volumes gebundeld en wordt gezamenlijk ingekocht om voordelen te behalen en zich te professionaliseren. Dit is een ontwikkeling die veel gezien wordt in andere grote organisaties in Nederland.

In het verleden kwam het ook nogal eens voor dat facilitaire contracten werden afgesloten buiten de inkoop om, maar hiervan is nu geen sprake meer. Ook de controllers hebben hier meer grip op gekregen.

Prijsindexeringen worden in het contract altijd voor een bepaalde periode vastgelegd, is deze periode verstreken, dan volgen er nieuwe onderhandelingen. Hierbij wordt voor een nieuwe periode binnen het contract nieuwe prijzen afgesproken aan de hand van de markt en nieuwe prijslijsten, maar het komt ook voor dat BAM een maximale stijging in procenten aangeeft in het contract en deze opgevolgd worden door de leverancier.

Het volgen van de CBS-index is moeilijk voor specifieke facilitaire diensten, welke niet zo duidelijk gespecificeerd zijn in de index.



Bijlage 8: Begeleidend schrijven Ervaringscijfers

Stap 1:

Vraag bij de beheerder van het urenregistratiesysteem de uren op die besteed zijn aan contractbeheer over een periode van een kalenderjaar. Hierbij gaat het om de uren van de eindverantwoordelijke, contractbeheerder en de controleur.

Het gemakkelijkst is om het bestand digitaal te hebben, zo kan de filterfunctie optimaal gebruikt worden.

Stap 2:

Open het Excelbestand onder de naam Ervaringscijfers en pas de inhoud aan aan de huidige situatie. Bijv. nieuwe klanten toevoegen en oude verwijderen, maar ook de disciplines nalopen en eventueel aanvullen. Sla het nieuwe bestand op onder benaming van het kalenderjaar.

Stap 3:

Het Excelbestand vullen met informatie. Hierbij neem ik aan dat de codering in Unit 4 is aangepast, zodat via de codering gezocht kan worden op klant en op discipline. Gefilterd op klant kan zo per discipline het totaal aan uren over dat jaar worden overgenomen in het Excelbestand.

Stap 4:

Als voor alle klanten en disciplines de totalen zijn ingevuld, rest nog een optelling van de kolommen en rijen. Ter controle kan het totaal aantal uren voor alle klanten en disciplines vergeleken worden met het totaal aantal uren dat via Unit 4 gegenereerd wordt.

Stap 5:

Om het Excelbestand helemaal compleet te maken dient de laatste kolom, waarin de gemiddelden per discipline genoemd worden, gevuld te worden. De gemiddelden worden berekend door het totaal aantal uren per discipline te delen door het aantal afnemers van de discipline.

Stap 6:

Sla het bestand opnieuw op en print het uit, zodat het in een van de halfjaarlijkse managementoverleggen wordt meegenomen.



Bijlage 9: Ervaringscijfers

Ervaringscijfer contractbeheer 2005 (per discipline en per klant)

	Nucletron	Delft Facilities	Gem. Delft Rontgenweg	Enraf	Thales	Delft Instruments Ned.	Nassaulaan	Hopman	Oldelft BNX	Totaal contracturen 2005
Aantal medewerkers	161	27		135	70	8		65	48	
Vloeroppervlak in m2	6280	374	3316	768	816			1000		
administratief	3,25	0,25	1	0,25	0,5	1	2	0	0	8,25
beveiliging	1,25	0	1,75	3,25	1,75	0	1,5	0	0	9,5
catering	0,5	2,25	4,25	7,25	0	0	0	0	0	14,25
contractbeheer DI	0	0,5	0	0	0	7,5	0	0	0	8
drukwerk	0	1,5	0	0	0	0	0	0	0	1,5
energie	7,75	7,25	12	0,25	0	0	0	1	0	28,25
factuurcontrole	2,5	1,25	8,5	2,75	3,25	0	2	3,25	0,25	23,75
glasbewassing	0	0,25	2,5	0,75	5	0	1,25	1,5	0	11,25
groenvoorziening	0,25	0,5	0,5	0	0	0	0	2,75	0	4
ICT	0	1,25	0,5	0,75	0	0	0	0	0,5	3
kantoorartikelen	1,5	1,25	0	0	0	0,5	0	0	0	3,25
kennismaking	0	3,25	0	0	0	0	0	0	0	3,25
leverancierscontacten	0,5	3,75	0	0	0	1,25	0	0	0	5,5
mobiele telefonie	19	11,5	0	3,25	3,25	2,25	0	0	4	43,25
overig	10,75	5,5	1,25	3,75	1,25	2	0,75	0	0	25,25
overzicht contracten	1,5	0,5	0	3	4	1	0,5	0	0	10,5
post	1,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0	3
sanitair	0	3	2	0,25	0,25	0	0,5	0	0	6
schoonmaak	1,5	0,25	5	2	0	0	0,5	0	0	9,25
signaleringen	3,25	6	3,75	2,25	1	0	2,5	0,25	0	19
techniek gebouw	11	0,25	1,75	3	2,5	0	0	2	0	20,5
telefonie	2,25	6	0,5	3,5	2	4,25	0	0	1	19,5
toegangstechniek	0	0	1,25	0	4,75	0	0	0,75	0	6,75
travel	12,25	0,75	0	1,75	0	8,75	0	0	1,25	24,75
vuilafvoer	0	1,5	4,75	1,25	0	0,25	0	0	0	7,75
wagenpark	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5
Totaal	80,5	59,5	52,25	39,25	29,5	28,75	11,5	11,5	7	319,75

