

Afstudeeronderzoek

Bouwen aan contractmanagement

Hoe het Facilitair Bedrijf van Staedion haar contractmanagement kan organiseren.

Marije Bouwman
21-05-12

Bouwen aan contractmanagement

Hoe het Facilitair Bedrijf van Staedion haar contractmanagement kan organiseren.

Product	Afstudeeronderzoek
Student	Marije Bouwman
Studentnummer	09040242
Studie	Facility Management
Begeleider HHS	Dhr. P.H.J. Pouw Haagse Hogeschool Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2595 AA Den Haag
Externe beoordelaar	Mevr. E. Andriessen
Bedrijf	Staedion
Bedrijfsbegeleider	Mevr. B. Dirkse Koningin Julianaplein 2 2504 LK Den Haag
Onderzoekperiode	01 februari 2012 – 21 mei 2012
Datum	21-05-2012
Plaats	Den Haag
- Afstudeeronderzoek vertrouwelijk behandelen -	

Auteursreferaat

In dit afstudeeronderzoek staat het analyseren van **het inkoopproces**, **contractmanagement** en **contractbeheer** centraal. Van ieder thema wordt de definitie vastgesteld en wordt het thema vanuit de theorie beschreven. Hierdoor krijgt de lezer een duidelijk beeld van wat de drie termen inhouden en hoe deze met elkaar verbonden zijn. Deze theorie wordt vervolgens toegepast op de praktijk van **woningcorporatie** Staedion te Den Haag. Uiteindelijk wordt antwoord gegeven op de volgende centrale probleemstelling: *“Hoe kan het **Facilitair Bedrijf** van Staedion haar **contractmanagement** zo **optimaal** mogelijk **organiseren**?”*. Aanbevelingen worden gedaan op strategisch, tactisch en operationeel niveau en komen voort uit de beschreven gaps. Deze gaps hebben betrekking tot de eerder genoemde thema's plus Staedion als organisatie en het organiseren van verandering. De voornaamste adviezen zijn te formuleren als het op orde brengen van contractgegevens, een contractbeheer- en managementproces invoeren plus het gebruik maken van de **Deming cirkel**. Hierbij dient het zelf samengestelde stappenplan als handvat. Om dit alles in goede banen te leiden dient de functie van een **contractbeheerder** op projectbasis gecreëerd te worden. Het **implementatieplan** geeft afsluitend overzichtelijk weer hoe het Facilitair Bedrijf van Staedion tot adequaat contractmanagement kan komen.

Indexreferaat

Facility Management, Afstudeeronderzoek, HBO, Inkoopproces, Contractmanagement, Contractbeheer, Stappenplan, Woningcorporatie, Facilitair Bedrijf, Organiseren, Optimaliseren, Kostenbesparing, Implementatieplan, Contractbeheerder, Deming cirkel.

Managementsamenvatting

Het ontbreken van inzicht in en het niet benutten van contracten is voor Staedion, een woningcorporatie in Den Haag, niet onbekend. Het onderwerp contractmanagement heeft dan ook bij Staedion, en in het bijzonder bij het Facilitair Bedrijf, de aandacht getrokken. Bij het Facilitair Bedrijf is dit onderwerp aan het licht gekomen, omdat zij merkte dat zij het overzicht verloor en geen grip meer heeft op de contracten. Dit ervaart het Facilitair Bedrijf als een direct probleem bij de energiecontracten. Verder onderzoek is relevant om zo risico's in te perken en kosten te bewaken en te besparen. Om dit onderzoek gestructureerd uit te voeren wordt er gewerkt aan de hand van de volgende centrale vraagstelling:

*“Hoe kan het Facilitair Bedrijf van **Staedion** haar **contractmanagement** zo optimaal mogelijk **organiseren**?”*

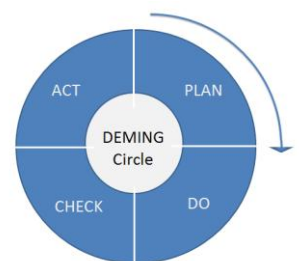
Het doel van dit onderzoek is om door middel van het beantwoorden van de centrale vraagstelling te komen tot een plan van aanpak om contractmanagement bij het Facilitair Bedrijf te implementeren. De uitkomst kan als handvat worden gebruikt bij het afsluiten van het nieuwe energiecontract.

Tijdens het afstudeeronderzoek stonden drie thema's centraal namelijk, het inkoopproces, contractmanagement en contractbeheer. Van ieder thema is de definitie vastgesteld en is het thema vanuit de theorie beschreven. Deze theorie is vervolgens toegepast op de praktijk van woningcorporatie Staedion en haar Facilitair Bedrijf. Op basis van dit onderzoek zijn de huidige- en gewenste situatie geanalyseerd, waarna conclusies konden worden getrokken. De belangrijkste conclusies uit deze analyse zijn te formuleren als:

- Het ontbreken van goede communicatie tussen de boven- en onderlaag van Staedion. En het daardoor ontbreken van een goed doorgevoerd centraal inkoopbeleid.
- Op afdelingsniveau is bij het Facilitair Bedrijf te concluderen dat er geen procedures en beleid zijn geformuleerd rondom contractbeheer en contractmanagement. Hierdoor wordt in de huidige situatie niet met beide processen wordt gewerkt.

Op basis van deze conclusies plus de overige gaps kan als antwoord op de hoofdvraag worden geconcludeerd dat om contractmanagement goed te organiseren, het Facilitair Bedrijf de volgende stappen moet ondernemen:

- te beginnen met het op orde brengen van contractgegevens en het contractbeheerproces in te voeren;
- vervolgens kan worden gestart met het voeren van contractmanagement;
- afsluitend dient de Deming cirkel te worden gebruikt om het geheel een continu proces te laten worden.



Overkoepelend dient het inkoopbeleid Staedion breed ingevoerd te worden, wat de afdelingen een handvat zal bieden om hun inkoopactiviteiten gestructureerd uit te voeren. Om dit adequaat te kunnen doen moet de communicatie top-down worden verbeterd. Het is aan het middenmanagement om deze constatering op te pakken en af te handelen.

Om dit te realiseren is een aantal aanbevelingen gedaan. De voornaamste aanbeveling is het creëren van de functie van een contractbeheerder (1 fte) op projectbasis, om beide

processen te implementeren. Dit gaat vooraf aan de hiervoor beschreven te nemen stappen. Daarbij is een andere belangrijke aanbeveling, het volgen van het zelfontworpen stappenplan om tot contractmanagement te komen. Zie hieronder. Deze dient als leidraad te worden gebruikt tijdens het implementatieproces.



De aanbevelingen brengt een aantal bedrijfskundige consequenties met zich mee op organisatorisch, personeel en financieel niveau. Deze zijn hieronder samengevat weergegeven.

Organisatorische consequenties	- Nieuwe functie van 1 fte op projectbasis; - Nieuwe taken en werkprocessen voor de teamleider van de Facilitaire Dienst en administratief medewerker; - Extra communicatielijn tijdens implementatieproces tussen de teamleider van de Facilitaire Dienst en de contractbeheerder; - Nieuwe werkprocessen medewerkers Facilitaire Dienst en DIV.
Personele consequenties	Introductie en acceptatie contractbeheer & contractmanagement.
Financiële consequenties	- Een <i>investering</i> van €33.546,94 in het eerste jaar; <i>Besparingspotentieel</i> van 3,01%, 12% of 25% op de huidige contractkosten.

Voorwoord

Dit afstudeeronderzoek is geschreven in het kader van de opleiding Facility Management en is de afronding van mijn studie aan de Haagse Hogeschool.

Dit afstudeeronderzoek is geschreven in de periode februari 2012 tot en met mei 2012 voor woningcorporatie Staedion te Den Haag.

Het afstudeeronderzoek heeft als hoofdthema contractmanagement en analyseert tevens de thema's inkoopproces en contractbeheer. Ik vond het zeer interessant om mij verder te verdiepen in deze thema's, en hoop dat ik door middel van dit afstudeeronderzoek kennis over dit onderwerp kan verspreiden.

Graag wil ik mijn bedrijfsbegeleidster Birgitta Dirkse bedanken voor haar tijd, medewerking, kritische blik en vertrouwen tijdens mijn afstuderen. Haar deur stond open en ik mocht altijd plaatsnemen om zaken door te spreken en vragen te stellen. Dat vond ik heel erg fijn, bedankt daarvoor! Daarnaast wil ik mijn docentbegeleider Paul Pouw bedanken voor het lezen van al mijn stukken en deze voorzien van rode vlakken met commentaar aan de zijlijn. Gesprekken met hem gaven mij input om verder te denken en het afstudeeronderzoek naar een hoger niveau te brengen. Hij stond altijd klaar om met mij in gesprek te gaan en mijn mails te beantwoorden. Ik wil hem daarvoor graag bedanken.

Daarnaast wil ik de professionals uit het werkveld en de medewerkers van Staedion bedanken die tijd vrij hebben gemaakt om mij te woord te staan. Met in het bijzonder de dames van het secretariaat! Ik ben erg dankbaar voor jullie input en medewerking bij het schrijven van dit rapport.

Afsluitend wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken voor de steun tijdens mijn afstuderen!

Marije Bouwman
21 mei 2012 te Den Haag.

The will to win, the desire to succeed, the urge to reach your full potential... these are the keys that will unlock the door to personal excellence.
- Confucius

Inhoudsopgave

Auteursreferaat.....	ii
Indexreferaat.....	ii
Managementsamenvatting.....	iii
Voorwoord	v
Inleiding	1
Hoofdstuk 1. Onderzoekverantwoording.....	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Doelstelling	3
1.3 Hoofdvraag & deelvragen.....	3
1.4 Onderzoek typering.....	5
1.5 Doelgroep	5
1.6 Methodische verantwoording.....	5
1.7 Verwacht eindproduct.....	7
Hoofdstuk 2. Vooronderzoek.....	8
Hoofdstuk 3. Organisatieanalyse	10
3.1 De organisatie.....	10
3.2 Het Facilitair Bedrijf.....	11
3.3 De externe omgeving.....	12
Hoofdstuk 4. Literatuuronderzoek	13
4.1 Het inkoopproces.....	13
4.2 Contractmanagement	15
4.3 Contractbeheer	18
Hoofdstuk 5. Praktijkonderzoek	22
5.1 Het inkoopproces bij Staedion.....	22
5.2 Het contractmanagement bij Staedion	26
5.3 Het contractbeheer bij Staedion	27
5.4 Resultaten interviews.....	29
Hoofdstuk 6. Van A naar Beter	30
6.1 IST-SOLL.....	30
6.2 SWOT-analyse	33
6.3 Contractmanagement stappenplan	35
Hoofdstuk 7. Aanbevelingen	38

Hoofdstuk 8. Implementatieplan	41
8.1 De zeven elementen	41
8.2 Stappenplan.....	43
Hoofdstuk 9. Bedrijfskundige consequenties	44
9.1 Organisatorische consequenties	44
9.2 Personele consequenties.....	45
9.3 Financiële consequenties.....	45
Literatuurlijst	49
Internet	49
Tijdschriftartikelen.....	49
Rapporten & niet-gepubliceerde bronnen.....	50
Boeken	50

Inleiding

“Recente studies tonen aan dat tachtig procent van de zakelijke transacties uit contracten voortkomt. Bovendien wordt de diversiteit aan contracten steeds groter. Door het ontbreken van inzicht in contracten ontstaat voor organisaties een onbeheersbare situatie. Contracten raken zoek, oude contracten zwerven in de organisatie en informatie uit lopende contracten blijft onbenut. Contracten worden mogelijk niet op tijd verlengd of beëindigd met alle financiële consequenties van dien. Kortom, contracten beheren is een belangrijk item in (grotere) organisaties”. (www.contractbeheerder.nl)

De situatie die hier wordt geschetst is voor Staedion, een woningcorporatie in Den Haag, niet onbekend. Vooral het ontbreken van inzicht in en het niet benutten van contracten is typerend. Het onderwerp contractmanagement heeft dan ook bij Staedion, en in het bijzonder bij het Facilitair Bedrijf, de aandacht getrokken. Bij het Facilitair Bedrijf is dit onderwerp aan het licht gekomen, omdat zij merkte dat zij het overzicht verloor en geen grip meer heeft op de contracten. Het Facilitair Bedrijf ervaart dit als een direct probleem bij de energiecontracten. Dit geeft aanleiding tot de vraag vanuit het Facilitair Bedrijf naar het dieper onderzoeken van contractmanagement waarvan de uitkomsten kunnen worden toegepast op het energiecontract. Verder onderzoek is relevant om zo risico's in te perken en kosten te bewaken en te besparen.

Om dit onderzoek gestructureerd uit te voeren wordt er gewerkt aan de hand van de volgende centrale vraagstelling:

*“Hoe kan het Facilitair Bedrijf van **Staedion** haar **contractmanagement** zo optimaal mogelijk **organiseren**?”*

Het doel van dit onderzoek is om door middel van het beantwoorden van de centrale vraagstelling te komen tot een plan van aanpak om contractmanagement bij het Facilitair Bedrijf te implementeren. Een plan van aanpak dat tevens als handvat kan worden gebruikt bij het afsluiten van een nieuw energiecontract. Dit afstudeeronderzoek wordt geschreven voor de teamleider van de Facilitair Dienst.

Leeswijzer

Om de centrale vraagstelling te beantwoorden wordt het afstudeeronderzoek als volgt uiteengezet: In het eerste hoofdstuk wordt er een onderzoekverantwoording gegeven. Per deelvraag wordt toegelicht welke methoden en technieken er worden gebruikt. Ook wordt hier het verwachte eindproduct geschetst. Hoofdstuk twee beschrijft de uitkomsten van het vooronderzoek en kadert hiermee het rapport. Hierna volgt een organisatieanalyse met een specifieke toelichting op het Facilitair Bedrijf. Het daadwerkelijk onderzoek wordt afgetrapt met de literatuurstudie in hoofdstuk vier. Hier worden de drie hoofdthema's, het inkoopproces, contractmanagement en contractbeheer, vanuit de theorie toegelicht. Dezelfde thema's vormen de basis voor het praktijkonderzoek waar de huidige situatie wordt beschreven bij Staedion en in het bijzonder bij het Facilitair Bedrijf. In hoofdstuk zes vindt aansluitend de analyse plaats tussen de huidige situatie en de gewenste situatie; IST-SOLL. Hier worden de gaps, conclusies en knelpunten zichtbaar gemaakt en wordt door middel van de confrontatiematrix duidelijk waar Staedion en het Facilitair Bedrijf zich op moeten richten. Het

afstudeeronderzoek wordt afgesloten met een implementatieplan inclusief tijdspad en de daarbij horende bedrijfsmatige consequenties. De business case met betrekking tot de energiecontracten is als aparte bijlage toegevoegd.

Hoofdstuk 1. Onderzoekverantwoording

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling is gewerkt aan de hand van een onderzoeksplan. Dit onderzoeksplan wordt in dit hoofdstuk besproken. De keuze voor het gebruik van de verschillende onderzoeksmethoden in de verschillende fases en hoe deze worden ingezet, wordt toegelicht.

1.1 Aanleiding

De reden van deze afstudeeropdracht is het feit dat het Facilitair Bedrijf geen tot weinig inzicht heeft in contracten, door wellicht het ontbreken van professioneel contractmanagement. Dit is aan het licht gekomen door onduidelijkheden in en het ontbreken van inzicht in het energiecontract. Staedion heeft op dit moment verschillende energieleveranciers voor de hoofdvestiging en de vier andere vestigingen. Met elk diverse soorten nota's. De contractvorm die in het verleden is afgesloten voor het leveren van energie is onduidelijk waardoor het Facilitair Bedrijf niet goed inzichtelijk heeft of men wel de juiste tarieven betaald. Een dergelijke situatie van onoverzichtelijkheid en ordeloosheid komt bij meerdere contracten voor, wat aanleiding geeft voor het verder onderzoeken van het algemeen contractmanagement bij het Facilitair Bedrijf.

1.2 Doelstelling

De doelstelling wordt geformuleerd in de voltooid tegenwoordige tijd en geeft de gewenste situatie weer zoals zij na het doen van dit onderzoek zal zijn, namelijk:

Het Facilitair Bedrijf van Staedion heeft een plan van aanpak tot overzichtelijk contractmanagement. Het energiecontract wordt opnieuw afgesloten en gemanaged op basis van de aanbevelingen uit het afstudeeronderzoek.

1.3 Hoofdvraag & deelvragen

In het onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

“Hoe kan het Facilitair Bedrijf van **Staedion** haar **contractmanagement** zo optimaal mogelijk **organiseren**?”

** Het opnieuw afsluiten van het energiecontract wordt gebruikt als business case, waar op basis van de aanbevelingen zal worden gehandeld. Deze business case wordt als aparte bijlage toegevoegd.*

Om de hoofdvraag uiteindelijk zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden, wordt er door middel van deelvragen informatie verzameld. Deze deelvragen zijn geformuleerd aan de hand van vier hoofdthema's waarvan er drie zijn weergegeven in het kader, namelijk: *Staedion*, *contractmanagement* en *organiseren*. Tevens zijn er twee deelvragen geformuleerd die ingaan op de *randvoorwaarden* omtrent het energiecontract. Per thema wordt besproken waarom voor de betreffende deelvragen is gekozen.

Staedion

Onderstaande vragen zijn gekozen om het interne bedrijf in kaart te brengen. Dit is nodig om te weten vanuit wat voor een organisatie wordt gewerkt. Vooral bij het implementatie- en veranderingsproces is het nuttig om te weten hoe de interne structuren lopen. Hierbij wordt zowel Staedion in het algemeen alsook het Facilitair Bedrijf en de verbanden met elkaar in kaart gebracht om een volledig plaatje te kunnen schetsen. Antwoorden op deze deelvragen

zullen vooral impact hebben op de manier waarop en in welk tijdbestek verandering plaats zal vinden en hoe het implementatieplan eruit zal zien.

1. Hoe ziet de interne organisatie van Staedion eruit?

1.1 Hoe is het Facilitair Bedrijf ingericht?

2. Hoe ziet de externe omgeving van het Facilitaire Bedrijf van Staedion eruit?

Contractmanagement

Omdat contractmanagement centraal staat in de vraagstelling is ervoor gekozen om dit plus een viertal begrippen met betrekking tot dit onderwerp verder uit te lichten om zo het onderwerp goed te kunnen kaderen. Ruime en adequate achtergrond informatie is vereist om gedegen aanbevelingen te kunnen doen.

3. Hoe ziet het inkoopproces er volgens de theorie uit?

3.1 Hoe zijn de termen contractmanagement, contractbeheer, categoriemanagement en leveranciersmanagement vanuit de theorie te definiëren?

Organiseren

Om tot een conclusie en tot aanbevelingen te komen omtrent het organiseren, moet allereerst de praktijk worden geanalyseerd. Hierna dient deze situatie afgespiegeld te worden aan de gewenste situatie zodat eventuele gaps zichtbaar worden en te zien is waar de verandering nodig is. En contractmanagement uiteindelijk goed georganiseerd kan worden.

3.2 Hoe ziet het inkoopproces er bij Staedion uit?

3.3 Hoe ziet het contractmanagement, contractbeheer, categoriemanagement en leveranciersmanagement er bij Staedion uit?

4. Wat moet er bij Staedion gebeuren om de mogelijke 'gap' tussen de huidige en gewenste situatie te dichten?

Randvoorwaarden

In de business case zal een stappenplan worden beschreven voor het opnieuw contracteren van de energieleverancier(s) van Staedion. Om dit zo goed mogelijk te kunnen doen moeten de randvoorwaarden, wensen en eisen vanuit Staedion in kaart worden gebracht en worden afgestemd met de theorie over inkoopprocessen en contractmanagement.

5. Welke eisen, wensen en randvoorwaarde worden er vanuit Staedion gesteld bij het selecteren en contracteren van een nieuwe leverancier?

5.1 Hoe dient het energiecontract afgesloten te worden zodat het voldoet aan de eisen, wensen en randvoorwaarden vanuit Staedion en het volgens een juiste manier gemanaged en beheerd kan worden die correspondeert met de theorie hierover?

1.4 Onderzoek typering

Nu duidelijk is wat er onderzocht gaat worden zal moet worden bepaald hoe het onderzoek wordt gedaan. Manieren van onderzoek zijn in drie typen te onderscheiden. Baarda en de Goede (2006) hebben dit als volgt gedaan:

- **Beschrijvend (descriptief) onderzoek:** beschrijven van het voorkomen van één of meerdere kenmerken binnen een groep. Er is nog geen theorie beschikbaar over het onderwerp. Vaak wordt er gewerkt aan de hand van “Wat?” en “Hoe?” vragen.
- **Explorerend (verkennend) onderzoek:** het ontdekken van verbanden of verschillen. Er is al enige kennis beschikbaar over het onderwerp, het onderzoek is dan ook om de theorie verder te ontwikkelen. Veel voorkomende vragen zijn de “Waarom?” en “Hoe komt het dat?” vragen.
- **Toetsend (evaluatief) onderzoek:** er wordt onderzocht of een bepaalde verklaring klopt. Onderzoek op basis van een hypothese.

Het afstudeeronderzoek voor Staedion valt te typeren als explorerend onderzoek. Er is al theorie beschikbaar over het hoofdonderwerp contractmanagement, echter dient er een “Hoe komt het dat?”-vraag gesteld te worden richting Staedion. Verbanden en verschillen worden ontdekt met betrekking tot de beschreven theorie en de huidige situatie bij Staedion. Deze informatie kan leiden tot ontwikkeling in het onderwerp. In ieder geval tot ontwikkeling van dit onderwerp binnen het bedrijf.

1.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek is te noemen als de opdrachtgever namelijk de teamleider van het Facilitair Bedrijf plus de medewerkers van de Facilitaire Dienst. De aanbevelingen gelden op afdelingsniveau voor het Facilitair Bedrijf van Staedion.

1.6 Methodische verantwoording

Om antwoord te kunnen geven op de gestelde deelvragen zal er op een bepaalde manier onderzoek moeten worden gedaan. Men kan primaire en secundaire informatie gebruiken. Primaire informatie komt voort uit veldonderzoek zoals observatie, enquêtes en experimenten. Secundaire informatie komt voort uit brononderzoek. Tijdens dit afstudeeronderzoek wordt van beide methoden gebruik gemaakt. Welke methoden en technieken precies worden gebruikt om de deelvragen te beantwoorden wordt systematisch weergegeven in tabel 1.

Tabel 1 Methoden en technieken per deelvraag

Onderzoeksvraag	Onderzoeksmethode & technieken
1. Hoe ziet de interne organisatie van Staedion eruit?	De website van Staedion, haar intranet en jaar- en strategische verslagen zullen gebruikt worden om de interne organisatie te analyseren. Ook zullen eerder gemaakte scripties en verslagen voor Staedion worden bestudeerd op relevante informatie. (<i>secundair</i>) Ontbrekende informatie zal vergaard worden via primaire data verzameling door middel van persoonlijke communicatie. Hiervoor zal de teamleider van het Facilitair Bedrijf benaderd worden, ook om na te gaan of informatie nog valide en accuraat is. (<i>primair</i>)
1.1 Hoe is het Facilitair Bedrijf ingericht?	Informatie zal voornamelijk worden verzameld door middel van secundaire methoden als het bestuderen

	van interne bronnen op gegevens met betrekking tot het Facilitair Bedrijf, zoals het bedrijfsjaarplan, strategisch jaarplan en FB rapportages. (<i>secundair</i>) Om na te gaan of deze informatie kloppend en valide is zal persoonlijke communicatie plaatsvinden met de teamleider van het Facilitair Bedrijf. (<i>primair</i>)
2. Hoe ziet de externe omgeving van het Facilitair Bedrijf van Staedion eruit?	De scope van de SWOT-analyse zal het Facilitair Bedrijf zijn met Staedion als externe omgeving. Informatie uit deelvraag 1 zal geanalyseerd worden en getoetst aan de werkelijke situatie door middel van persoonlijke communicatie. (<i>secundair</i>)
3. Hoe ziet het inkoopproces er volgens de theorie uit?	Literatuur zal worden bestudeerd op het gebied van contractmanagement. (<i>secundair</i>)
3.1 Hoe zijn de termen contractmanagement, contractbeheer, categoriemanagement en leveranciersmanagement vanuit de theorie te definiëren?	Literatuur zal worden bestudeerd op het gebied van contractmanagement, contractbeheer en leveranciersmanagement. (<i>secundair</i>)
3.2 Hoe ziet het inkoopproces er bij Staedion uit?	Eerst zal primair data onderzoek worden gedaan zoals bestuderen van inkoopprocessen, huidige inkoopplannen en het stellen van vragen aan werknemers die werken of gewerkt hebben met inkoop binnen Staedion. (<i>primair</i>) Voorgaande literatuurstudie zal worden gebruikt om een en ander nader toe te lichten. (<i>secundair</i>)
3.3 Hoe ziet het contractmanagement, contractbeheer, categoriemanagement en leveranciersmanagement er bij Staedion uit?	Eerst zal primair data onderzoek worden gedaan zoals bestuderen van processen, huidige contracten en het stellen van vragen aan werknemers die werken of gewerkt hebben met contractmanagement binnen Staedion. (<i>primair</i>) Voorgaand literatuurstudie zal gebruikt worden om een en ander nader toe te lichten. (<i>secundair</i>)
4. Wat moet er bij Staedion gebeuren om de 'gap' tussen de huidige en gewenste situatie te dichten?	Aan de hand van de vergaarde primaire informatie in 3.2 & 3.3 en de secundaire informatie van 3. & 3.1, zal een gap kunnen worden ontdekt. Aanbevelingen worden gedaan met de literatuur uit 3. & 3.1 als uitgangspunten om deze gap te dichten. (<i>secundair</i>)
5. Welke eisen, wensen en randvoorwaarde worden er vanuit Staedion gesteld bij het selecteren en contracteren van een nieuwe leverancier?	Door middel van interviews en persoonlijke communicatie met de teamleider FD en relevante medewerkers plus het bestuderen van interne data zal duidelijk worden welke randvoorwaarde gelden voor het selecteren en contracteren van een nieuwe energieleverancier. (<i>primair en secundair</i>)

5.1 Hoe dient het energiecontract afgesloten te worden zodat het voldoet aan de eisen, wensen en randvoorwaarden vanuit Staedion en het volgens een juiste manier gemanaged en beheerd kan worden die correspondeert met de theorie hierover?	Informatie over het energiecontract zal worden vergaard door middel van het bestuderen van huidige contracten (=interne informatie) en interviews met deze contractbeheerders. Verder antwoord kan gegeven worden aan de hand van conclusies en informatie uit het afstudeerrapport. (<i>primair en secundair</i>)
---	---

1.7 *Verwacht eindproduct*

De in het begin genoemde aanleiding in acht nemende, is het te verwachten resultaat te formuleren als een gestructureerd en gebruikersvriendelijk handvat voor Staedion om tot goed contractmanagement te komen. Hierbij zal het energiecontract als business case worden gebruikt en wordt de nieuwe aanpak op dit contract geïmplementeerd. Deze business case wordt als aparte bijlage toegevoegd aan dit rapport. Daarbij is het huidige inkoopproces bestudeerd, aangepast vanuit de theorie en doorlopen. Hierna is een weloverwogen keuze gemaakt is voor, dan wel één leverancier met een centraal contract of een aparte leverancier per vestiging waarbij de mate van duurzaamheid en het budget beslissende criteria zijn. Het verwachte eindresultaat is van strategische aard omdat goed georganiseerd contractmanagement leidt tot minimalisatie van de kosten en maximalisatie van efficiëntie en effectiviteit. Het advies is toepasbaar op beleidsmatig niveau aangezien het rapport richtlijnen verschaft voor het optimaliseren van het bedrijfsproces.

Hoofdstuk 2. Vooronderzoek

Voordat het daadwerkelijke afstudeeronderzoek wordt geschreven, wordt eerst kort het onderzoeksonderwerp gekaderd zodat vooraf duidelijk is welke thema's worden besproken. Ook worden in dit hoofdstuk de definities gegeven die gedurende het onderzoek gelden.

Om dit te kunnen doen is begonnen met een vooronderzoek. Dit vooronderzoek had als doel om bronnen en literatuur te vinden die meer inzicht en achtergrondinformatie geven met betrekking tot het onderzoeksonderwerp. Om tot geschikte informatie te komen is gebruik gemaakt van de catalogus van de HBO-kennisbank, de Haagse Hogeschool en de Koninklijke Bibliotheek te Den Haag. Scripties zijn gezocht op de term “contractmanagement” en “contractbeheer”. Gebruikte zoektermen bij het selecteren van artikelen en literatuur zijn “contractbeheer”, “contractmanagement”, “inkoop”, “duurzaamheid” en “verandermanagement”. Deze zoektermen zijn gebruikt, omdat uit het afstudeervoorstel duidelijk werd dat deze termen centraal staan in het onderzoek, waardoor nadere toelichting niet overbodig is. Deze termen worden in het theoretisch onderzoek verder uitgewerkt aan de hand van de gevonden literatuur.

Na het bestuderen van deze bronnen kunnen definities worden afgebakend en bepaald: het resultaat van het vooronderzoek. In de vakliteratuur worden verschillende definities gebruikt om het inkoopproces, contractmanagement en contractbeheer te omschrijven. Uiteindelijk is ervoor gekozen om de volgende definities aan te houden, omdat uit het vooronderzoek is gebleken dat deze het best de lading dekken plus het meest helder zijn.

Het inkoopproces

Het inkoopproces beslaat de volgende zes stappen met als doel om op het juiste tijdstip, zo efficiënt en effectief mogelijk een overeenkomst van goederen of diensten af te sluiten (van Weele, 2006):



Figuur 1 Inkoopproces

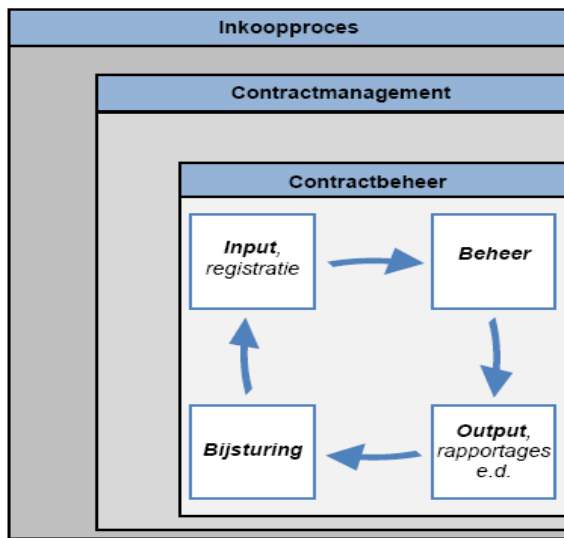
Contractmanagement

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 genereren. (NPPP, 2004)

Contractbeheer

Contractbeheer is het onderdeel van contractmanagement dat als doel heeft de interne organisatie te voorzien van voldoende inzicht in de lopende contracten en de juiste contractuele afspraken en informatie, door middel van het voeren van een daarvoor bestemde administratie. (NEVI)

Deze drie begrippen kunnen op onderstaande manier worden gekaderd. (Oosterhof, 2011)
Dit schema geeft duidelijk de samenhang weer en dient goed bestudeerd te worden om onduidelijkheden en begripsverwarring gedurende dit rapport te vermijden.



Figuur contractbeheerproces.
Bron: www.vanscholladvies.nl.

Figuur 2 Schematische weergave begrippen

Nu het onderzoeksonderwerp is afgebakend, kan worden gestart met de literatuurstudie, die voornamelijk wordt gebruikt bij het omschrijven van de gewenste situatie. Field-research zal gedaan worden voor het beschrijven van de huidige situatie.

Hoofdstuk 3. Organisatieanalyse

Dit hoofdstuk geeft allereerst een korte organisatieanalyse met de structuur, visie en missie van Staedion en het Facilitair Bedrijf. Daarna worden de uitkomsten van de 7s-analyse besproken waardoor een totaal beeld van de organisatie kan worden geschetst. Hiermee worden de volgende deelvragen behandeld: *‘Hoe ziet de interne organisatie van Staedion eruit?’*, *‘Hoe is het Facilitair Bedrijf ingericht?’* en *‘Hoe ziet de externe omgeving van het Facilitaire Bedrijf van Staedion eruit?’*.

3.1 De organisatie

Dit afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd bij woningcorporatie Staedion te Den Haag. De corporatie is op 23 december 1999 ontstaan uit een fusie van de Protestants Christelijke Woningbouwvereniging De Goede Woning, de Algemene Woningbouwvereniging en de Christelijke Woningbouwvereniging Patrimonium 's-Gravenhage. Staedion heeft haar hoofdkantoor gevestigd bij het centraal station, Koningin Julianaplein 2, en heeft vier aparte vestigingen verspreid over Den Haag en Wateringen. Hoe de interne omgeving van Staedion eruit ziet wordt in deze paragraaf nader toegelicht.

3.1.1 Structuur

Helemaal bovenaan in het organigram staat het bestuur. De Raad van Commissarissen oefent toezicht uit op het beleid van het bestuur, de werking van de interne controle en het risicomanagement. Zij legt elk jaar publieke verantwoording af over de uitvoering van haar taken en bevoegdheden. Vanuit het hoofdkantoor van Staedion opereren de Directie en de stafafdelingen. Ook is daar de afdeling Ontwikkeling gehuisvest, die zich concentreert op projectontwikkeling, en de afdeling VvE Management die zich bezig houdt met het oprichten en besturen van Verenigingen van Eigenaren. De afdeling Services is gevestigd aan de Klopperman 49 in Wateringen en zorgt voor het onderhoud aan de woningen. Er is geen aparte inkoopafdeling en er zijn geen contractbeheerders werkzaam. In april 2012 zijn er in totaal 428,85 Fte's werkzaam bij Staedion.



Figuur 3
Bedrijfsstructuur
(Stichting Staedion,
2010)

De bedrijfsvorm van Staedion is vanaf november 2009 een stichting. Met de omzetting tot stichting heeft Staedion een Raad van Advies gekregen, die voor tenminste de helft bestaat uit huurders van Staedion. Met deze Raad van Advies beschikt Staedion over een forum dat een afspiegeling is van het maatschappelijk speelveld waarin Staedion opereert. In deze Raad van Advies is een rol weggelegd voor de vroegere Ledenraad.

3.1.2 Missie

In de bedrijfsstrategie 2010-2020 (Staedion, 2010) wordt duidelijk dat Staedion staat voor kwaliteit, duurzaamheid en lage woonlasten. Zij streeft erna om aan mensen met een laag of

midden inkomen, kwetsbare groepen, starters en senioren een woonomgeving op maat te bieden waarin zij zich thuis voelen. Staedion werkt daarbij veel samen met (maatschappelijke) partners. Het werkgebied beslaat de regio Haaglanden, Leiden en Gouda.

3.1.3 Visie

Ook in 2020 ziet Staedion het huisvesten van bovengenoemde doelgroep als haar voornaamste taak. In de regio Haaglanden is die groep door demografische en economische ontwikkelingen in 2020 verder gegroeid naar 241.400 huishoudens. Zoals geformuleerd in de bedrijfsstrategie 2010-2020 is haar visie gericht op vier gebieden (Staedion, 2010):

1. Woning én woonomgeving; waarbij de klant tevreden is over de binnen- en buitenkant van haar woning plus de leefbaarheid in de wijk.
2. Duurzaamheid; woningen hebben gemiddeld een energielabel B en het binnenmilieu van de woning is goed.
3. Kwaliteit; de portefeuille is fors en strategisch vernieuwd waardoor er voldoende geld beschikbaar is om kwaliteit te waarborgen.
4. Organisatie; de maatschappelijke taak van Staedion is zichtbaar in haar intensieve samenwerking met maatschappelijke partners. De organisatie is transparant en professioneel en geeft niet meer geld uit dan wordt verdiend.

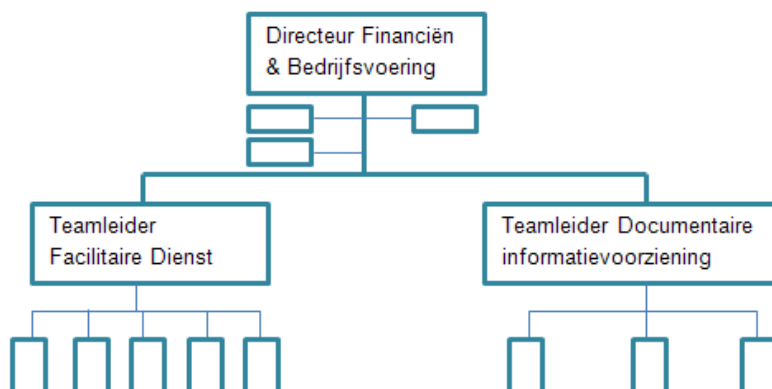
3.2 Het Facilitair Bedrijf

Het Facilitair Bedrijf is een staffunctie die als doel heeft haar klant, het interne bedrijf, zo goed mogelijk te faciliteren waardoor de medewerkers hun werk naar wens uit kunnen voeren. De centrale doelstelling van de afdeling is:

Het zodanig ondersteunen en faciliteren van de organisatie en haar medewerkers zodat deze zich kunnen toelagen op de primaire doelstelling.

3.2.1 Structuur & rol

De structuur van het Facilitair Bedrijf is zo geregeld dat de twee teamleiders van het Facilitair Bedrijf samen verantwoording afleggen aan de directeur Financiën en Bedrijfsvoering. Die op zijn beurt weer verantwoording aflegt aan de Algemeen Directeur. Binnen het Facilitair Bedrijf vallen de afdelingen DIV (Documentaire Informatievoorziening) en Facilitaire Dienst. De bovengenoemde structuur is weergegeven in het organogram.



Figuur 4 Organogram

De rol van de teamleider Facilitair Dienst is gericht op het bewaken van de interne klanttevredenheid. Hierbij bewaakt zij evengoed de kwaliteit, tevredenheid en

professionaliteit van de medewerkers van de Facilitaire Dienst. Tevens is het haar taak om de doelstellingen uit het afdelingsjaarplan te behalen en ervoor te zorgen dat deze een bijdrage leveren aan de ondernemingsdoelstellingen. De begrotingsuitgave dient hierbij als uitgangspunt. Het is de verantwoordelijkheid van de teamleider dat gestelde financiële resultaten worden behaald. Daarnaast is de teamleider verantwoordelijk voor het bijhouden van managementrapportages, het signaleren van knelpunten en verbeterpunten plus het ontwikkelen van een actueel facilitair beleid. Sterkte punten van de afdeling Facilitaire Dienst zijn het teamgevoel, flexibiliteit, ad hoc kunnen werken en motivatie. Zwaktes zijn het niet hebben van overzicht in en grip op contracten en het ontbreken van structuur. (A. Engelen, Y. Berfelo, J. Hagendijk- van Ast, K. van den Aardweg, persoonlijk gesprek, 7 maart, 2012)

3.2.2 Missie

Om de verscheidenheid van aangeboden producten en diensten weer te geven, heeft het Facilitair Bedrijf bewust gekozen voor de slagzin 'Veelzijdig in dienstverlening'. Haar missie is dan ook om een zo breed mogelijk pakket aan te bieden, variërend van operationele uitvoering tot advisering en begeleiding. Hierbij wordt voortdurend gestreefd naar een evenwicht tussen het bieden van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening en kostenbewuste inkoop.

3.3 De externe omgeving

Aangezien het Facilitair Bedrijf centraal staat in dit onderzoek wordt Staedion onder de externe omgeving verstaan, met als interne omgeving het Facilitair Bedrijf. De externe omgeving wordt in deze paragraaf onderzocht aan de hand van het 7S-model van McKinsey, die de interne prestatie van de organisatie analyseert (Peters en Waterman, 1982). De samenvatting van deze analyse is hieronder gegeven, de complete analyse is te vinden in bijlage 6. De tabel is tot stand gekomen door interviews met de technisch manager, manager Strategie en Beleid, de controller en geïnterviewd door de teamleider Facilitaire Dienst. De interne analyse is van belang voor dit onderzoek, omdat op deze manier het DNA van de organisatie duidelijk wordt. Het DNA kleurt de organisatie. Tijdens het formuleren van aanbevelingen is het van belang om hiermee rekening te houden.

Strategy	Besluiten zijn goed beschreven in beleidsjaarplannen en nieuwsbrief, maar komt niet zodanig aan in de organisatie dat vervolgstappen worden genomen. Loopt vast op onduidelijke communicatie, onduidelijk beschreven taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en een weinig open cultuur.
Systems	Administratiesysteem: Empire Servicemeldpunt/helpdesk: TOPdesk DMS: eWorX Facturenadministratie: Donau
Structures	Logge en hiërarchisch organisatie waar afdelingen eilandjes vormen. Traject voor besluiten loopt goed maar na goedkeuring van de Directieraad stopt het. Communicatie strandt top-down waardoor boodschap niet aankomt.
Shared values	Het huisvesten van mensen met een laag of midden inkomen en het continu verbeteren van het woonmilieu.
Style	Per afdeling zijn verschillende managementstijlen te ontdekken waardoor processen anders verlopen. Over het algemeen een informele stijl.
Staff	Medewerkers staan open voor verandering en zijn goed opgeleid. Vanuit de Directieraad is er animo voor verandering maar logheid en hiërarchie zorgen voor obstakels in uitvoering. Er is een verschil in denkwijze en veranderingsgezindheid tussen de oude en nieuwe medewerkers.
Skills	Veel kennis van core business; hoe zo goed mogelijk te huisvesten.

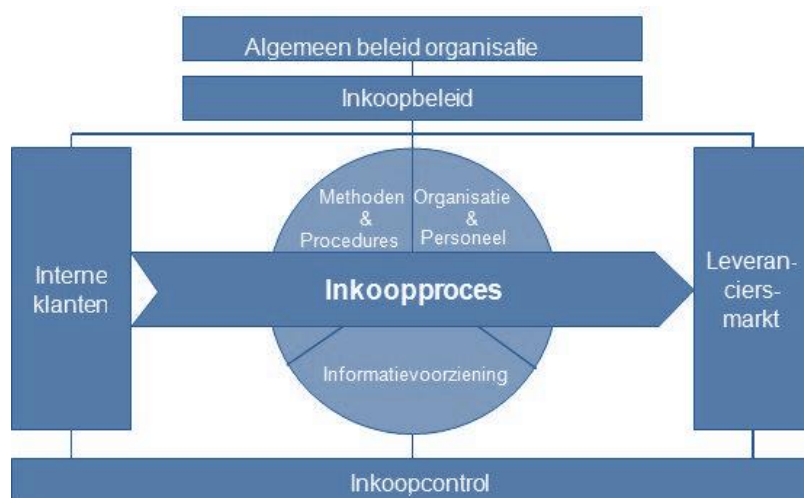
Tabel 2 7S-model

Hoofdstuk 4. Literatuuronderzoek

In dit afstudeeronderzoek staat het inkoopproces, contractmanagement en contractbeheer centraal. Nu is er al een korte definitie van deze onderwerpen gegeven maar wat zegt de literatuur eigenlijk nog meer? Het beschrijven van deze begrippen aan de hand van literatuur geeft de mogelijkheid om later in dit onderzoek de huidige situatie bij Staedion hiermee te vergelijken en de gewenste situatie te schetsen. In het literatuuronderzoek wordt antwoord gegeven op de deelvragen: *“Hoe ziet het inkoopproces er volgens de theorie uit?”* en *“Hoe zijn de termen contractmanagement, contractbeheer, categoriemanagement en leveranciersmanagement vanuit de theorie te definiëren?”*.

4.1 Het inkoopproces

Er zijn diverse modellen in de literatuur te vinden die het inkoopproces beschrijven. Veelal zijn deze modellen gebaseerd op het klassieke racewagenmodel, zie figuur 5.



Figuur 5 Het Racewagenmodel van Significant

De meerwaarde van dit model is dat het inkoopproces in de context staat van het beleid van de organisatie, de interne klant en de leveranciersmarkt. Ook hebben de interne *enablers* een plek gekregen, direct rond het inkoopproces (Rietveld, 2009). Wanneer deze aspecten om het inkoopproces worden geplaatst, is de voorkant van een racewagen zichtbaar. Het inkoopproces zelf moet in de donker blauwe pijl worden geplaatst en komt neer op de volgende stappen:

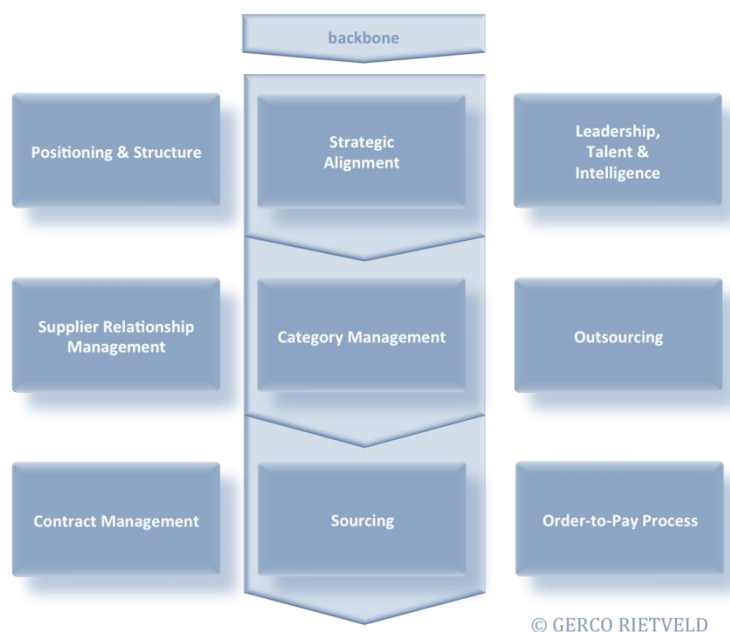
- Specificeren
- Selecteren
- Contracteren
- Bestellen
- Bewaken
- Nazorg en evaluatie (van Weele, 2006)

Het klassieke model is ondertussen al door meerdere auteurs verder ontwikkeld. Zo hebben J. van de Rijt en S. Santema (2011) een model gemaakt, gericht op prestatieinkoop. Ontstaan vanuit het Amerikaanse *Beste Value Procurement* door Dean Kashiwagi en gebaseerd op de gedachte dat de rol van opdrachtgever verandert van expert naar het herkennen van een expert. Vooruitdenken staat centraal waarbij contracten worden afgesloten op basis van kwaliteitsgarantie in plaats van kwaliteitscontrole. De welbekende

prestatiecontracten zijn hier een uitkomst van en op dit moment een hot topic in facilitair- en inkoopland. Het inkoopproces van prestatieinkoop bestaat uit vier fasen:

1. Voorbereiding;
2. Aanbiedersselectie (het gunningsproces);
3. Pre-award (de aanbieder die het beste uit de bus komt en het project tot in detail verder uit mag werken);
4. Uitvoering (v.d. Rijt en Santema, 2011).

Het laatste model dat besproken wordt is die van de business gedreven inkoop door G. Rietveld. Dit model is ontstaan omdat grenzen werden ontdekt aan de bestaande modellen. Zo lag de aandacht vaak te veel op de operationele kant van de inkoop. In het proces van Rietveld staat het businessmodel van de organisatie centraal en fungeert deze als een fundamentele basis voor het inkoopbeleid. Een direct verband tussen beide is een vereiste waarbij de tactische inkoopvelden (zie regel twee in figuur 6), de realisatie van de business doelstellingen dienen te ondersteunen. Strategische uitlijning staat voorop. Het inkoopproces is onderverdeeld in drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Zie figuur 6. Het doel van deze driedeling is het bieden van houvast aan een inkoopwereld waar begrips- en positioneringsverwarring nog steeds veelvoorkomend is (Rietveld, 2009).



Figuur 6 Business gedreven inkoopframework

4.1.1 Categoriemanagement

Als onderdeel van het inkoopproces wordt ook categoriemanagement nader toegelicht. Dit is een vaag begrip wat door verschillende auteurs nog op diverse wijzen wordt beschreven. Zo geeft Rietveld aan dat de oorsprong van categoriemanagement ligt in de Retail waar logische clusters (inkooppakketen) worden gevormd zoals kinderkleding of versproducten. Categoriemanagement is erop gericht om meer grip te krijgen op deze verschillende inkooppakketen. Hij beschrijft categoriemanagement met de volgende definitie (Rietveld, 2009):

“Categoriemanagement is een organisatie breed proces, gebaseerd op een overkoepelende inkoopstrategie, dat erop gericht is een geaccepteerd raamwerk te scheppen om alle inkoopuitgaven op een gedefinieerde en goed ondersteunde wijze te managen.”

Ook de Rijksoverheid besteedt aandacht aan categoriemanagement en heeft een zogeheten factsheet gepubliceerd (Rijksoverheid, 2011). In deze factsheet komt naar voren dat categoriemanagement volgens de Rijksoverheid het volgende inhoudt:

“Onder categoriemanagement vallen de activiteiten om optimaal in te kopen, contracten goed te benutten en invloed uit te kunnen oefenen op de vraag plus het ontwikkelen van een levenscyclus strategie voor een gecoördineerde productgroep.”

Uit bovenstaande definities kan geconcludeerd worden dat categoriemanagement het samenvoegen van overeenkomstige producten en diensten is, in een inkooppakket die als een strategische ‘business unit’ wordt benaderd. Per inkooppakket wordt een specifieke inkoopstrategie geformuleerd voor het gehele inkoopproces van selectie tot nazorg.

4.1.2 Leveranciersmanagement

Het laatste begrip dat aan de hand van theorie wordt toegelicht is leveranciersmanagement, ook vaak terug te vinden als *Supplier Relationship Management* (SRM). In het inkoopframework, figuur 6, te herkennen op tactisch niveau. Rietveld (2009) hanteert de volgende definitie: *“SRM is de verzamelnaam voor die activiteiten en processen die gericht zijn op het managen van de interacties van de eigen organisatie met haar kernleveranciers, met het doel om het business model te versterken, de realisatie van de strategische doelen te verbeteren en daarmee het succes van de organisatie uit te bouwen.”*

SRM hoeft volgens Rietveld alleen op strategische (kern)leveranciers te worden toegepast. Dit omdat er door zowel de eigen organisatie als de leverancier geïnvesteerd dient te worden in de wederzijdse relatie wat tijd zal kosten. Gestreefd wordt naar een relatie waar men beide beter van wordt, gebaseerd op samenwerken; een alliantie. De organisatie dient de leveranciers zelf te segmenteren, de kernleveranciers te identificeren en te bepalen waar SRM toe te passen.

4.2 Contractmanagement

Het thema dat centraal staat in dit afstudeeronderzoek is contractmanagement. Dit is een begrip waar vaak verwarring over ontstaat, aangezien in de theorie nog geen eenduidige omschrijving bekend is. Om onduidelijkheid te vermijden is er dan ook in hoofdstuk 2 een definitie gegeven die in dit afstudeeronderzoek gebruikt wordt, namelijk:

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 genereren. (NPPP, 2004)

Kijkend naar de definitie kan gezegd worden dat contractmanagement ervoor zorgt dat optimaal gebruik wordt gemaakt van het contract waardoor optimalisatie wordt bereikt. Dit wordt ondersteund door het feit dat in veel vakbladen te lezen is dat contractmanagement een onderdeel is van het inkoopproces waar veel winst te behalen valt (FMI, 5, 2010).

4.2.1 Het doel van contractmanagement

Volgens dhr. T. Knoester (2005) is het doel van contractmanagement af te leiden uit de oorsprong van het bestaan van een contract. Het beantwoorden van de vraag “Waarom is er een contract?”, is volgens hem nodig om het doel te bepalen. De uitkomst is te formuleren als het vermijden van risico's, kosten te bewaken en te reduceren en een bijdrage te leveren aan het strategisch beleid omtrent uitbestedingen (Knoester, 2005).

Tevens dient een contract een levend document te zijn dat aangepast kan worden aan gewijzigde omstandigheden. Zoals dhr. G. Rietveld (2009) in zijn boek schrijft is een contract broos en dient iemand erop toe te zien dat afspraken uit het contract werkelijkheid worden. Het veiligstellen van *performance-to-contract*; grip krijgen op de prestaties.

Concluderende is het doel van contractmanagement te formuleren als: ‘Het erop toezien dat gemaakte afspraken worden nagekomen zodat risico's worden ingeperkt, het contract optimaal wordt benut en kosten bewaking en besparing kunnen worden behaald.’

4.2.2 De rol van een contractmanager

Wanneer contractmanagement wordt toegepast in een organisatie dient er een contractmanager te zijn die dit proces op zich neemt. Een duidelijke omschrijving van zijn rol en verantwoordelijkheden geeft duidelijkheid in de organisatie en zorgt ervoor dat de functie sneller geaccepteerd en erkend wordt (FMI, 5, 2010). Welke taken deze contractmanager heeft, is door dhr. T. Knoester helder geformuleerd in zijn boek (2005), namelijk:

- Het beheren van contracten. Dit houdt in: het verzamelen van alle contracten om deze te verwerken in een databestand;
- Het afsluiten van contracten. Nagaan of alle voorwaarden aanwezig zijn om het contract te kunnen tekenen;
- Het beoordelen van contracten. Komt het overeen met wat de organisatie wil?;
- Het opstellen van contracten;
- Het onderhandelen over contracten;
- Het beoordelen van make-or-buy beslissingen;
- Het doen van marktonderzoek. Het uitvoeren van een benchmark en het netwerken bij collega's;
- Het bewaken van de performance;
- Het begeleiden van uitbestedingstrajecten;
- Het produceren van managementrapportages.

Naast Knoester zijn er ook andere schrijvers die de rol van de contractmanager in kaart hebben gebracht. Zoals dhr. G. Rietveld (2009), die stelt dat een professionele contractmanager op proactieve wijze zeker stelt dat:

- De leverancier de prestaties levert in volledige overeenstemming met de contractuele bepalingen;
- De eigen organisatie haar deel van de verplichtingen accuraat nakomt;
- Het contract up-to-date gehouden wordt plus het op open wijze verwerken van contractaanpassingen;
- De relatie tussen de eigen organisatie en de leverancier een open en positief karakter heeft en behoudt;

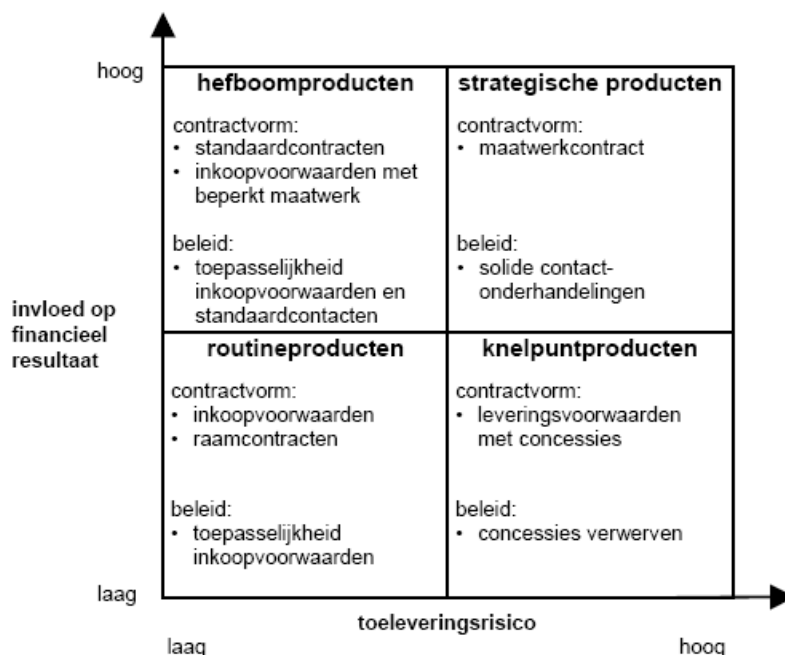
- Tijdens de contractperiode bij voortdurend wordt gewerkt aan prestatieverbetering (*continuous improvement*);
- Te allen tijden verantwoording afgelegd kan worden over de wederzijdse prestaties en de bijbehorende besteding van gelden.

Concluderende kan gesteld worden dat de rol van de contractmanager operationeel is met een intermediaire functie tussen leverancier en organisatie (vraag & aanbod). Met bovenstaand takenpakket is het niet onlogisch dat de contractmanager onder de Facilitaire Dienst valt en direct betrokken wordt bij het inkoopproces.

4.2.3 De scope van contractmanagement

Contractmanagement is een arbeidsintensief en kostbaar proces. Daarom schrijft de literatuur dat het verstandig is om de scope van contractmanagement te bepalen en het proces niet op alle contracten toe te passen. (Rietveld, 2009) Net zoals bij leveranciersmanagement hoeft contractmanagement alleen op die contracten toegepast te worden waarin de organisatie zeker wil stellen dat de afspraken in het contract ook daadwerkelijk gerealiseerd worden; er grip op krijgen. De tijd die in het managen wordt gestopt, dient afgewogen te worden tegen de grote en belangrijkheid van het contract. Enkel de contracten met een positieve kosten/baten analyse zijn kandidaat voor contractmanagement.

Dit proces is ook terug te vinden in de Kraljic matrix, figuur 7 (v.d. Rijt en Santema, 2011) en bijlage 10. Van origine een matrix om de inkoop te analyseren, maar tegenwoordig ook gebruikt om contracten te prioriteren op risico en financiële impact en om de contractvorm te bepalen. Contractmanagement is het meest interessant voor de strategische producten/contracten. Hier geldt namelijk dat de kwaliteit van het contract een belangrijke bijdrage levert aan het financiële resultaat en een hoog toeleveringsrisico heeft. Concluderende kan gezegd worden dat het daarom loont om de nodige tijd, energie en geld te investeren in het voeren van contractmanagement met strategische leveranciers. (NEVI)



Figuur 7 Kraljic matrix

4.2.4 De voordelen van contractmanagement

Veel organisaties zijn geïnteresseerd in contractmanagement maar weten niet direct of en wat de toegevoegde waarde ervan is. Vanuit verschillende hoeken wordt geconstateerd dat contractmanagement voordelen heeft. Te beginnen met de voordelen die dhr. Knoester formuleert (Spaans, 2007):

1. Reduceren van kosten;
2. Reduceren van administratie;
3. Reduceren van ad-hoc beslissingen;
4. Inzichtelijk maken van de kosten;
5. Inzichtelijk maken van de verplichtingen;
6. Centrale opslag van contracten.

Een tweede partij die de voordelen van contractmanagement benoemd, is Covalis (2010). Zij doen dit door middel van het schema zoals opgenomen in bijlage 7. De toegevoegde waarde ligt volgens hen in het verschaffen van eenduidigheid en inzicht in contracten en het inkoopproces, evenals het bewaken en optimaliseren van de prestatie van een contract. Hiertoe wordt de vastlegging van informatie (contractbeheer) als voorwaarde voor contractmanagement gesteld.

Samengevat zijn er met contractmanagement voordelen te behalen op organisatorisch en financieel niveau. Contractmanagement zorgt voor de verbetering van kwaliteit en professionaliteit van processen en continuïteit, dat resulteert in kostenreductie.

4.3 Contractbeheer

Zoals in hoofdstuk 2, figuur 2, duidelijk is weergegeven, valt contractbeheer te plaatsen onder de grote paraplu van het inkoopproces en contractmanagement. De definitie die in dit onderzoek wordt aangehouden, luidt als volgt:

Contractbeheer

Contractbeheer is het onderdeel van contractmanagement dat als doel heeft de interne organisatie te voorzien van voldoende inzicht in de lopende contracten en de juiste contractuele afspraken en informatie, door middel van het voeren van een daarvoor bestemde administratie. (NEVI)

Hiermee wordt duidelijk dat contractbeheer een administratief proces is en onderdeel is van contractmanagement. Contractbeheer is het gereedschap, de input voor contractmanagement. Zonder contractbeheer is contractmanagement onmogelijk. Het een kan niet zonder het ander. Waarom dit laatste zo is wordt in paragraaf 4.3.2 nader toegelicht.

Hier valt aan toe te voegen dat contractbeheer in de literatuur vaak wordt beschreven als een speciale vorm van documentbeheer. Contractbeheer is immers het ondersteunen van het contracteringsproces door een goede informatievoorziening; een goed beheer van documenten (Hijl en v.d. Meer, 1998).

4.3.1 Het doel van contractbeheer

Zoals valt op te maken uit de definitie heeft contractbeheer als doel om de interne organisatie te voorzien van voldoende inzicht in lopende contracten, de juiste contractuele afspraken en informatie. Geavanceerd documentbeheer ligt hieraan ten grondslag. De

doelstellingen en uitgangspunten van documentbeheer zijn als volgt te benoemen (Hijl en v.d. Meer, 1998):

- Beschikbaarheid van (informatie uit) documenten;
- Totstandkoming van de juiste documenten door de juiste personen op het juiste moment;
- Bewaking van de in de documenten vastgelegde activiteiten op het juiste moment door de juiste personen.

Naast deze beheersmatige doelen is er ook een viertal doelen met betrekking tot het contracteringsproces te onderscheiden:

Voor het sluiten van contracten

1. Het verkrijgen van een zo goed mogelijke afspraak;
2. Het reduceren van onzekerheid over de toekomstige prestaties;

Voor het uitvoeren van contracten

3. Zorgdragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats en in de juiste hoeveelheden;

Voor het beëindigen van contracten

4. Beëindigen van contracten op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment.

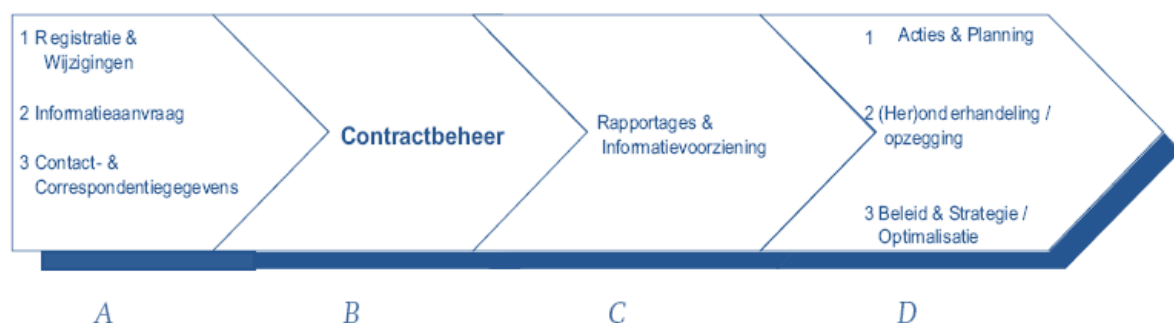
Concluderende kan men stellen dat contractbeheer veel raakvlakken heeft met documentbeheer. Het is de basis voor contractbeheer en kan niet zonder elkaar bestaan. Wanneer contractbeheer wordt ingericht dient daarom ook gekeken te worden naar het documentenbeheer in de organisatie om contractbeheer zo goed mogelijk te ondersteunen.

4.3.2 Het contractbeheerproces

Het contracteerproces kan volgens het NPPP (2004) op de volgende wijze globaal worden beschreven:

- Sluiten van contracten (specificeren, selecteren en contracteren);
- Registratie van de contracten (contractbeheer);
- Managen van de uitputting en mutatie bij wijzigingen van contracten (contractmanagement);
- Bewaken van data in contract (verlengen en beëindigen).

Deze stappen zijn schematisch weer te geven en terug te vinden in onderstaand figuur.



Figuur 8 Contractbeheer schakel

Stap B geeft het administratieve proces in de schakel weer: contractbeheer. Hierbij is schakel A de input voor het uitvoeren van contractbeheer. De taken die hierbij horen zijn:

- Beheer contractgegevens (groep gegevens);
- Archivering contracten in fysieke / digitale vorm;
- Bewaken van acties en planning;
- Managementrapportages verstrekken;
- Centraal aanspreekpunt (NPPP,2004).

In figuur 8 wordt wederom duidelijk dat contractbeheer een onderdeel is van contractmanagement. De administratieve fase van contractbeheer wordt al afgerond in schakel B. De schakels C en D zijn activiteiten die vallen onder contractmanagement en zijn afhankelijk van fase B.

Naast het NPPP, bijlage 9, hebben Hijn en v.d. Meer het contractbeheerproces ook beschreven. Deze is toegevoegd in de bijlage 1. Beide modellen kunnen als voorbeeld dienen voor het Facilitair Bedrijf van Staedion.

4.3.3 De rol van contractbeheerder

“De contractbeheerder is verantwoordelijk voor het beheer van een bepaalde groep contracten.” (Hijn en v.d. Meer, 1998). Boven de contractbeheerder staat vaak een contractcoördinator, die verantwoordelijk is voor contractgroep overstijgende activiteiten. Te denken valt aan beslissingen over (de)centralisatie en standaardisatie. De taken die een contractbeheerder heeft, zijn door Hijn en v.d. Meer (1998) als volgt omschreven:

- Registratie van decentrale gegevens;
- Genereren/distribueren van informatie;
- Bewaking van uitvoering/beëindiging;
- Inrichten van decentrale registers;
- Opstellen van eisen aan informatie voor wederpartijselectie;
- Opstellen van standardeisen voor te selecteren wederpartijen;
- Opstellen van standaarddocumenten om reacties aan te vragen;
- Opstellen van standaardinhoud van contracten;
- Opstellen van standaardvoorwaarden.

Samenvattend kan gesteld worden dat voor het optimaal kunnen uitvoeren van contractbeheer per contractgroep (categorie) een contractcoördinator en contractbeheerder nodig is. Hierbij is de eerste werkzaam op strategisch niveau en de contractbeheerder op operationeel niveau. Per organisatie kan de definitieve invulling van de taken verschillen gezien dit afhankelijk is van de organisatiestructuur.

4.3.4 Centralisatie van contractbeheer

De mate van centralisatie verschilt per organisatie waardoor ook de rol van contractbeheerder per organisatie zal verschillen. Centraal contractbeheer heeft zo zijn voor- en nadelen. Het grootste voordeel van centraal contractbeheer is standaardisatie en overzicht. Echter, een groot nadeel is het feit dat inhoudelijke kennis over een bepaald product of dienst ontbreekt. Daarom kan de keuze voor (de)centralisatie het beste per activiteit worden beslist. Hijn en v.d. Meer (1998) hebben onderscheid gemaakt in een drietal activiteiten, namelijk: contract specifieke, contractgroep gebonden en contractgroep

overstijgende activiteiten. Zij concluderen dat contract specifieke activiteiten niet gecentraliseerd moeten worden, omdat inhoudelijke expertise hier vereist is. Wel kan men de activiteiten die hieronder vallen als specificeren en selecteren standaardiseren. Contractgroep gebonden activiteiten, zoals het invoeren en beheren van informatie, dienen gestandaardiseerd te worden per contractgroep en worden idealiter centraal uitgevoerd. Proces gebonden activiteiten kunnen decentraal worden uitgevoerd. Voor contractgroep overstijgende activiteiten zoals beoordelen, autoriseren en archiveren, is centralisatie en standaardisatie van groot belang. Wordt dit namelijk niet gedaan dan kan er bijna onmogelijk tot transparantie en overzicht worden gekomen.

4.3.5 Kosten & Baten

Wanneer contractbeheer wordt geïmplementeerd in een organisatie zijn er twee soorten kosten te onderscheiden, initiële en structurele kosten. Hijl en v.d. Meer hebben beide kosten uitgewerkt.

Onder initiële kosten verstaat men:

- Aanschaf-/ontwikkelings-, en implementatiekosten van het informatiesysteem;
- Ontwerpen en communiceren van procedures;
- Inrichten van het informatiesysteem;
- Opleiding/instructie, leertijd gebruikers.

De structurele kosten zijn:

- Borging van procedures;
- Uitvoering van de activiteiten van het contractenbeheerproces;
- Licentie voor het informatiesysteem;
- Onderhoud van het informatiesysteem (technisch en functioneel);
- Ondersteuning van gebruikers van het informatiesysteem.

De baten zijn te formuleren als de doelstellingen

- Tijds winst, schaalvoordelen en betere prijs-kwaliteitsverhouding door informatievoorziening;
- Efficiency door standaardisatie;
- Interne kennisbank (raamcontracten, historie afspraken) door contractregister;
- Verbeterde interne communicatie door (centrale) archivering;
- Financiële voordelen door bewaking van de uitvoering en beëindiging.

Uit bovenstaande valt te concluderen dat contractbeheer een investering is die op korte termijn voordelen oplevert, door het gebruik maken van de *quick wins* die direct aan het licht komen wanneer de contracten worden geanalyseerd; optimalisatie van contracten. Op lange termijn kan contractbeheer een positief financieel resultaat opleveren door bewaking en grip op contracten en standaardisering van processen.

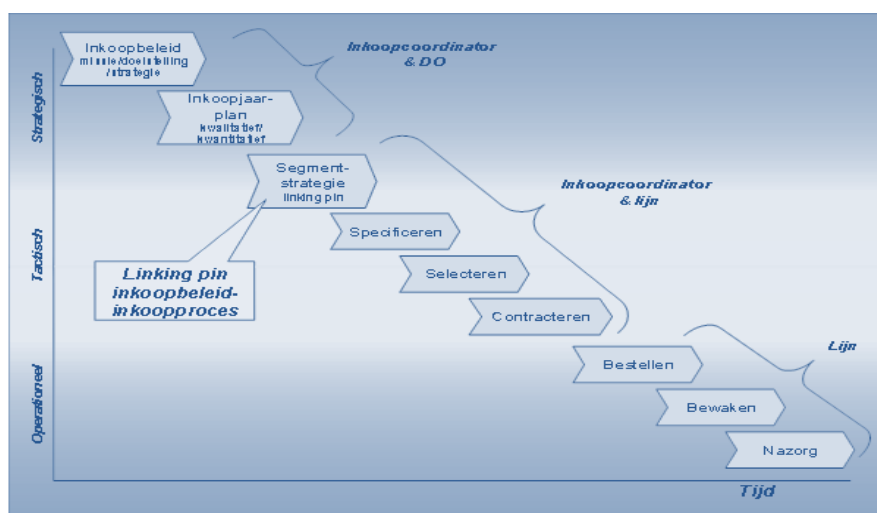
Hoofdstuk 5. Praktijkonderzoek

Om een gedegen onderzoek uit te voeren, wordt naast de literatuur ook de praktijk ten aanzien van het inkoop- en contractmanagementproces geanalyseerd. In dit hoofdstuk worden de thema's uit het literatuuronderzoek gekoppeld aan de praktijk bij Staedion. Tijdens het praktijkonderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen de praktijk Staedion breed en specifiek in het Facilitair Bedrijf waarbij antwoord wordt gegeven op de deelvragen: *'Hoe ziet het inkoopproces er bij Staedion uit?'* en *'Hoe ziet het contractmanagement, contractbeheer, categoriemanagement en leveranciersmanagement er bij Staedion uit?'*

5.1 Het inkoopproces bij Staedion

Vanuit het theoretisch kader valt op te merken dat het inkoopproces onder te verdelen is in drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Deze verdeling is organisatie breed ook terug te zien bij Staedion en beschreven in het inkoopbeleid (Staedion, 2010). Dit inkoopbeleid is in 2006 opgesteld door Benefit in samenwerking met directeur Strategie & Beleid en directeur Financiën.

Het inkoopproces van Staedion, te zien in figuur 9, is samengesteld uit verschillende modellen. De stappen op de horizontale as zijn gebaseerd op het racewagenmodel van Significant, waarbij de verdeling op de verticale as afkomstig is uit het model van AT Kearney en het business gedreven inkoopmodel van G. Rietveld. Om het inkoopproces bij Staedion te analyseren, wordt dit model aangehouden en per niveau besproken.



Figuur 9 Inkoopproces Staedion

5.1.1 Strategisch niveau

Op strategisch niveau bespreekt men volgens de literatuur de bedrijfsstrategie, inkoop missie plus de inkoop scope en structuur (Rietveld, 2009). Deze zijn bij Staedion terug te vinden in het figuur onder inkoopbeleid en inkoopjaarplan. Beginnend bij de bedrijfsstrategie hanteert Staedion als uitgangspunt het feit dat het inkoopbeleid een afgeleide dient te zijn van de missie, de doelstellingen en de strategie van Staedion. Inkoop dient hieraan bij te dragen en vormt de basis voor de inkoopmissie (Beschreven in hoofdstuk 4.1). In het inkoopbeleid 2011-2014, geschreven door adviseur milieu, onderhoud en technische innovatie, is de volgende inkoopmissie geformuleerd:

“Het realiseren van toegevoegde waarde en het leveren van een bijdrage, als ondersteunende functie, aan kwaliteit, efficiency en slagvaardig handelen binnen de gehele Staedion organisatie door integrale inkoopkosten te minimaliseren, risico's te beheersen en een optimale kwaliteit van producten en diensten in te kopen gericht op de behoeften van de (finale) klant”. (Staedion, 2010)

Met deze missie wordt duidelijk dat men streeft naar hogere professionaliteit en kwaliteit, wat overeenkomt met de bedrijfsmissie. Dit is vooral te zien aan het laatste deel van de missie “*door integrale (...) in te kopen*”. Het is dus zichtbaar dat de inkoopmissie van Staedion is afgeleid van de centrale missie wat aangeeft dat inkoop bijdraagt aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen.

De scope van het inkoopbeleid, geldend voor alle externe aankopen, is Staedion breed, wat wil zeggen dat elke afdeling onder het beleid valt. Hierbij wordt in het inkoopbeleid geschreven dat er sprake is van een “gecoördineerde inkoop”. Dit houdt in dat strategische inkoopactiviteiten centraal plaatsvinden, tactische inkoopactiviteiten in multidisciplinair teamverband worden uitgevoerd en operationele inkoopactiviteiten decentraal per afdeling (van Weele & Rozemeijer, 1998). Echter, in de praktijk komt het er op neer dat elke afdeling op zijn eigen manier inkoop, onafhankelijk van het centrale inkoopbeleid. Zo heeft de afdeling Onderhoud een eigen programma en stappenplan ontwikkeld waardoor verschillende eilandjes zijn ontstaan zonder enige onderlinge afstemming (J. Bouwman, persoonlijke communicatie, 22 februari, 2012; S. Lagendijk, persoonlijke communicatie, 7 maart, 2012). Gezegd kan worden dat het inkoopbeleid er dus wel ligt maar geen invloed heeft op de praktijk Staedion breed. Dit inkoopbeleid is door de directie goedgekeurd, maar door reorganisaties nog niet doorgevoerd (F. Kabbaj, persoonlijke communicatie, 22 maart 2012).

Wat betreft het inkoopproces van het Facilitair Bedrijf is er ook geen overeenkomst met de structuur te ontdekken, zoals beschreven in het inkoopbeleid en in figuur 9 te zien is. De teamleider van de Facilitaire Dienst geeft aan zonder een dergelijk stappenplan te werken, op gevoel in te kopen en de stappen te zetten die logisch lijken (B. Dirkse, persoonlijke communicatie, 6 maart, 2012). Bij het Facilitair Bedrijf is in de huidige situatie dus geen sprake van een gestructureerd inkoopbeleid en een inkoop-coördinator. Concluderende kan worden gesteld dat ook bij het Facilitair Bedrijf op strategisch niveau geen gebruik wordt gemaakt van het centrale inkoopbeleid, en daardoor dus een gestructureerde aanpak ontbreekt.

5.1.2 Tactisch niveau

Onder tactische inkoop valt volgens de literatuur categoriemanagement, leverancierssegmentatie en *sourcing*. In het inkoopproces van Staedion wordt dit vertaald naar stappen als de segmentstrategie, specificeren, selecteren en contracteren.

Categoriemanagement

Het eerste onderdeel van tactische inkoop is categoriemanagement. Volgens de literatuur wordt bij categoriemanagement de inkoopactiek per inkooppakket bepaald. Dit komt overeen met de stap die Staedion zet. Namelijk het formuleren van een segmentstrategie over een “*logisch bij elkaar passende groep middelen of diensten*”. Per segment heeft Staedion een leadbuyer die in gezamenlijk overleg met de budgethouder de segmentstrategie bepaalt. Zie bijlage 7 (Inkoopbeleid, 2010). Welke strategie gekozen wordt, hangt af van de klassering volgens de Kraljic matrix. In de praktijk komt het er op neer dat de afdelingsmanager tevens de *leadbuyer* is. Deze persoon is zich alleen vaak niet bewust van een dergelijke titel. Zo is bij de Facilitaire Dienst de teamleider eindverantwoordelijk voor de segmentstrategie en de operationele inkoop. Zij is zich echter niet bewust van de titel

leadbuyer en formuleert ook geen segmentstrategieën. Wel wordt er op de afdeling Facilitair Bedrijf een onderscheid gemaakt tussen de verschillende segmenten waarvan de producten ook bij diverse personen besteld dienen te worden. Te denken valt aan onder andere kantoorartikelen, drukwerk en auto lease. Daardoor is dus wel sprake van segmentering van producten maar wordt niet gewerkt met segmentstrategieën.

Leveranciersmanagement

Een ander aspect van tactische inkoop is leverancierssegmentatie. Dit wordt vanuit de theorie gedaan aan de hand van de Kraljic matrix waar onderscheid wordt gemaakt tussen strategisch, hefboom, knelpunt en routine leveranciers (Rietveld, 2009). Deze matrix fungeert als tool voor Staedion om de contractsoort, overlegstructuur en relatie op af te stemmen. Dus om de huidige leveranciers te categoriseren. Bij Staedion wordt de matrix ook gebruikt om de gesprekspartner vanuit Staedion richting de leverancier te bepalen. Een helder onderscheid hierin geeft interne duidelijkheid en eenduidige communicatie richting de leverancier. Idealiter dient het niveau van de gesprekspartner vanuit Staedion te matchen met het niveau vanuit de leverancier (Inkoopbeleid, 2010).

Een ander onderdeel van leverancierssegmentatie is *Supplier Relationship Management* (SRM), waarbij de soort leverancier de soort relatie bepaalt. Dit hangt sterk samen met de leverancierssegmentatie aangezien het segment de soort relatie bepaalt. Bij Staedion wordt hiermee ook rekening gehouden. Er zijn andere relaties met kleinere leveranciers dan met grotere leveranciers.

In het inkoopbeleid is er een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de verschillende leveranciers volgens de Kraljic matrix en de daarbij horende gesprekspartners, leveranciers relaties plus contracten. De zogeheten taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van Staedion ten opzichte van leveranciers. Echter, in de praktijk wordt hier niet mee gewerkt. Bij het Facilitair Bedrijf is het altijd de teamleider Facilitaire Dienst die de gesprekken voert met de leveranciers. Hier sluit de gebouwbeheerder vaak bij aan voor specifieke vakkennis. Er wordt hierbij niet naar een bepaald schema gekeken om te zien wie bij het gesprek zou moeten zijn volgens het inkoopbeleid, maar doet dit dus naar eigen inzicht.

Wat betreft de SRM zijn er sterker relaties zichtbaar met huidige (kleine) aannemers, waar het Facilitair Bedrijf snel nieuwe opdrachten kan uitzetten. Deze relaties zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden plus het gemak waarmee zij te benaderen zijn. Met grotere leveranciers wordt geen speciale relatie onderhouden. Wel wordt met hen naar het contract gekeken wanneer het beleid dit vereist, maar er is geen sprake van een langdurige en structurele relatie.

Sourcing

De laatste stappen in het tactische niveau zijn specificeren, selecteren en contracteren. Volgens de literatuur dient dit gefaseerd te gebeuren waarbij de segmentstrategie als uitgangspunt wordt gebruikt. Bij Staedion komt het er op neer dat in het begin wel specificaties worden gemaakt, maar de diverse stappen meer parallel lopen dan wordt geschetst. Tijdens het specificeren is men vaak meer bezig met selecteren. Echter, het belangrijkste tijdens deze fase is dat men van te voren duidelijk vaststelt wat het programma van eisen is; wat is het startpunt en waar wil men naartoe. Een duidelijke opdracht geeft een duidelijk product (F. Kabbaj, persoonlijke communicatie, 14 maart, 2012). De afdeling Onderhoud geeft aan zich bewust te zijn van dit feit en is druk bezig te focussen op het

onderscheid tussen de specificatie en selectie fase. Met dit onderzoek is vast komen te staan dat zij de enige binnen Staedion zijn die zich hier zo mee bezig houden.

Bij het Facilitair Bedrijf is men op de hoogte van deze stappen en formuleert een programma van eisen voorafgaande aan een tender. Men doet dit echter alleen bij de grote contracten die veel impact op het bedrijfsproces kunnen hebben, en wanneer het om een groot bedrag gaat. Voor de kleinere opdrachten wordt niet steeds opnieuw een specificatie gemaakt. De reden hiervoor is dat de teamleider van de Facilitair Dienst aangeeft dat de inspanning niet gelijkstaat aan de opbrengsten.

Geconcludeerd kan worden dat op tactisch niveau het Facilitair Bedrijf kennis heeft van de verschillende achterliggende theorieën om de stappen in het inkoopproces meer gestructureerd en onderbouwd neer te zetten. Maar hier niet zodanig mee bezig is dat het daadwerkelijk gebruikt wordt als handvat. De teamleider van de Facilitaire Dienst weet wel welke leveranciers de grote contracten onder zich hebben, maar voert geen speciaal SRM met de diverse leveranciers.

5.1.3 Operationeel niveau

Het laatste niveau van het inkoopproces is het operationele gedeelte en bestaat volgens de literatuur uit *sourcing*, *order-to-pay* en contractmanagement. Staedion vertaalt deze fase naar bestellen, bewaken en de nazorg. Zoals in figuur 9 te zien. Dit zijn tevens de laatste fasen van het racewagenmodel.

Overkoepelend voor deze fase geldt het uitgangspunt van “*gecoördineerde inkoop*”. Dit betekent dat het operationele niveau decentraal is ingericht en het strategische niveau centraal. Elke afdeling bestelt, bewaakt en pleegt zelf nazorg. Dit geldt ook voor *sourcing*. Het proces dat gaat om het selecteren van een interne of externe leverancier.

Sourcing wordt binnen Staedion op elke afdeling apart gedaan en is dus ook in de praktijk decentraal geregeld. Het Facilitair Bedrijf is hierdoor zelf verantwoordelijk om de verschillende diensten in- of uit te besteden. Op dit moment heeft het Facilitair Bedrijf al haar diensten uitbesteed waardoor er maar liefst 174 contracten in omloop zijn (Contractoverzicht per 2010, Staedion). Deze contracten verschillen in grootte en de mate van impact op de organisatie, zoals ook al besproken bij leveranciersmanagement. Aan wie wordt uitbesteed is afhankelijk van de ervaringen in het verleden, de relatie met huidige leveranciers en de kosten. Hieronder zijn de drie belangrijkste leveranciers opgesomd:

1. Schoonmaak	Batro Schoonmaakbedrijf & B2Cleaning
2. Restaurantvoorziening	OSP catering
3. Printer & kopieermachines	Ricoh

Figuur 10 Belangrijkste leveranciers Facilitair Dienst

Decentrale inkoop betekent ook decentraal bestellen, het *order-to-pay* proces. Het Facilitair Bedrijf koopt zelf naar vraag in. Dat doen Onderhoud, Communicatie en alle andere afdelingen ook. Bij het Facilitair Bedrijf gebeurt dit door middel van handmatig online inkoop en niet middels een inkoopprogramma. Na het online bestellen komt de factuur binnen bij de administratie die deze afhandelt.

Bewaken, contractmanagement en -beheer, is in praktijk een grijs gebied. Alleen de afdeling Onderhoud geeft aan zijn contracten te bewaken in een zelf gemaakt programma. Het Facilitair Bedrijf doet dit nog niet. Terwijl wel bekend is dat er behoefte aan is. Vorig jaar is er al een projectgroep contractmanagement gestart, maar zij heeft haar activiteiten nooit voortgezet.

Dit initiatief is gestaakt na het ontvangen van een offerte voor het doen van een *quick scan* omtrent contractmanagement door het bedrijf Eiffel. Men was niet tevreden over deze offerte. Juridische Zaken geeft echter wel aan deze projectgroep graag weer op te willen pakken omdat de noodzaak hoog is (S. Lagendijk, persoonlijke communicatie, 7 maart, 2012). Bewaken is in de huidige situatie dus nog niet aanwezig, terwijl wel vraag is naar gestructureerd contractmanagement Staedion breed en bij het Facilitair Bedrijf.

5.2 Het contractmanagement bij Staedion

Zoals uit het literatuuronderzoek is gebleken verstaat men onder contractmanagement “*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 genereren.*” (NPPP, 2004)

Deze definitie laat zien dat contractmanagement als doel heeft om simpel gezegd het beste uit het contract te halen. Het beslaat de cyclus van wanneer het contract is afgesloten tot het heronderhandelen van het contract. Hierna kan besloten worden om door te gaan met de leverancier of om het contract te beëindigen, zie hoofdstuk 4.2.

Op dit moment is er geen sprake van professioneel contractmanagement bij Staedion en bij het Facilitair Bedrijf. Dat wil zeggen dat er nog niet aan de hand van opgestelde procedures wordt gewerkt. Echter, uit de literatuur kwam naar voren dat er al gesproken wordt van contractmanagement wanneer een contract wordt afgesloten ongeacht wat er daarna met het contract wordt gedaan. Want, geen tot minimaal contractmanagement is ook contractmanagement. Professioneel contractmanagement is een keuze.

Bij Staedion worden er uiteraard contracten afgesloten maar daar wordt verder dus weinig mee gedaan. In de praktijk wordt een contract afgesloten, en verdwijnt in het archief. Hier wordt pas weer naar gekeken wanneer zich opmerkingen voordoen of men bedenkt om het contract te verlengen dan wel te beëindigen. Er wordt niet nagegaan of de in een contract vastgestelde prestaties wel worden nageleefd. Hierdoor blijven er risico's bestaan omtrent de levering van diensten of producten en de kwaliteit van uitvoering. Naar aanleiding van deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat er bij Staedion en het Facilitair Bedrijf sprake is van minimaal contractmanagement.

Wat betreft de rol van de contractmanager is bij Staedion en het Facilitair Bedrijf vast te stellen dat er niet wordt gewerkt met een dergelijke functie. Bij het Facilitair Bedrijf worden deze taken door de teamleider van de Facilitaire Dienst uitgevoerd. Zij is verantwoordelijk voor de facilitaire contracten.

Welke leveranciers kandidaat zijn voor contractmanagement, zijn volgens de literatuur de strategische contracten uit de Kraljic matrix. Deze matrix is in figuur 11 beknopt ingevuld voor de Facilitaire Dienst van Staedion. In het tweede kwadrant zijn de strategische contracten weergegeven, die in aanmerking komen voor contractmanagement.

Invloed op financieel resultaat ↑ Laag	Hefboomcontracten • Autobar koffieautomaten • Groenprojecten Zoetermeer bv • Rentokil pest control	Strategische contracten • Batro Schoonmaakbedrijf / B2Cleaning • OSP catering • Ricoh
	Routinecontracten • LINK kunstvoorziening • De Zwart Containers • Ziggo kabel tv	Knelpuntcontracten • Liftinstituut bv • Service Centrum Auteurs- en naburig rechten
	Laag → Hoog <u>Toeleveringsrisico</u>	

Figuur 11 Kraljic Matrix

De voordelen van contractmanagement worden bij Staedion en het Facilitair Bedrijf al wel gesignaleerd. Zoals in de laatste alinea van paragraaf 5.1 naar voren kwam, is de vraag naar contractmanagement aanwezig binnen Staedion en het Facilitair Bedrijf. Hier is ook al onderzoek naar gedaan door een extern bedrijf, Eiffel, plus een interne projectgroep. Aan de hand van dit onderzoek zijn de volgende redenen benoemd voor het invoeren van contractmanagement:

- Medewerkers binnen de organisatie weten niet altijd waar de originele contracten liggen;
- Afdelingen binnen de organisatie hebben geen of moeizame toegang tot de contracten van elkaar;
- Er bestaat geen (eenduidig) beleid/proces ten aanzien van het beheren van contracten. Medewerkers weten niet wat van wie wordt verwacht, wie voor welk deel van het proces verantwoordelijk is en wie tekenbevoegd is;
- De organisatie kan niet in één opslag zien met wie Staedion een contract is aangegaan, wat de inhoud daarvan is en wanneer het contract eindigt;
- De organisatie (daardoor) niet tijdig start met contractonderhandelingen;
- De organisatie niet exact weet welke prestaties zijn overeengekomen en of (tijdig) worden/zijn nagekomen;
- De organisatie vaak niet weet hoe lang contracten moeten en mogen worden bewaard (Memo kick-off contractmanagement, 2011).

Na verificatie bij de teamleider van de Facilitair Dienst blijkt dat deze redenen op dit moment, maart 2012, nog steeds gelden (B. Dirkse, persoonlijke communicatie, 28 maart, 2012). Gesteld kan worden dat Staedion en het Facilitair Bedrijf bewust zijn van de voordelen van contractmanagement en bereid zijn om een eenduidig proces in te voeren.

5.3 Het contractbeheer bij Staedion

In figuur 8, paragraaf 4.3.2, is te zien dat de cyclus van contractmanagement alleen kan bestaan wanneer er adequaat contractbeheer aanwezig is. Want, hoe een contract te managen wanneer er geen gegevens beschikbaar zijn om te managen? Contractbeheer is dus een onmisbare schakel in contractmanagement.

Uit het literatuuronderzoek werd duidelijk dat contractbeheer een speciale vorm is van documentbeheer en het, het contracteringsproces door middel van informatievoorziening dient te ondersteunen. Beschikbaarheid van documenten en bewaking van deze is essentieel.

Bij Staedion en het Facilitaire Bedrijf wordt niet gewerkt aan de hand van een gestandaardiseerde contractprocedure. Er valt op te merken dat standaard contractgegevens worden opgeslagen in een eigen, op afdelingsniveau bijgehouden administratie. Deze informatie wordt tevens in een centraal analog en digitaal archief opgeslagen. Echter zijn deze gegevens vaak niet gemakkelijk beschikbaar, niet inzichtelijk en incompleet waardoor bewaking bijna onmogelijk is. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat er te weinig contractinformatie beschikbaar is, waardoor contractbeheer zeer lastig wordt.

Het contracteringsproces van het Facilitair Bedrijf van Staedion is in bijlage 8 schematisch weergegeven in een flowchart. Hoe dit proces wordt doorlopen hangt af van het soort contract. De fase voorafgaande aan het sluiten van contracten wordt bij een groot contract uitvoeriger doorlopen dan bij een klein contract. Een tender wordt bijvoorbeeld alleen uitgeschreven voor de drie grote contracten, figuur 11. De contractuele fase is gedeeltelijk bij elk contract hetzelfde. De tekenbevoegdheid staat immers vast. Alleen de mate van onderhandelen verschilt. De onderhoudsfase is bij het Facilitair Bedrijf zo ingericht dat de contractgegevens zoals begindatum, looptijd en opzegtermijn in een Excel bestand worden ingevoerd. Ook is hier een kolom met de datum wanneer men actie zou moeten ondernemen. Deze zijn niet altijd ingevuld en niet gekoppeld met een melding. Daar wordt dus ook niets mee gedaan. Het komt er op neer dat contracten “automatisch doorlopen na de aflooptermijn, tenzij”. Hier stopt dan ook het contracteerproces. Want managen van de uitputting en mutatie bij wijzigingen van contracten plus het bewaken van data in contracten wordt niet gedaan. Terugkoppelend naar figuur 8, 4.3.2, stopt het Facilitair Bedrijf haar contracteringsproces na schakel A.

Aan de hand van deze flowchart kunnen tevens de stakeholders worden beschreven die betrokken zijn bij het contracteringsproces. Per fase komt dit neer op:

1. Precontractuele fase: Teamleider Facilitaire Dienst en/of teamleider DIV, secretariaat Facilitair Bedrijf, medewerkers DIV, directeur Financiën & Bedrijfsvoering.

2. Contractuele fase: Teamleider Facilitaire Dienst en/of teamleider DIV, medewerkers DIV, directeur Financiën & Bedrijfsvoering.

3. Onderhoud fase: Teamleider Facilitaire Dienst en/of teamleider DIV, administratief medewerker.

Wat betreft de rol van de contractbeheerder is deze bij het Facilitair Bedrijf, net zoals die van contractmanager, niet aanwezig als een losstaande functie. De taken worden door de teamleider van de Facilitaire Dienst uitgevoerd en gedelegeerd aan de administratieve medewerker.

Omtrent het inrichten van contractbeheer is bij Staedion op dit moment een decentraal model te zien. Elke afdeling heeft zijn eigen contractenadministratie en werkwijze. Door de opgestelde projectgroep is er wel een start gemaakt om dit proces te centraliseren. Echter, zo lang dat niet van de grond komt blijft het een decentraal proces en zal het Facilitair Bedrijf

aan de hand van dit afstudeeronderzoek zelf contractbeheer invoeren. Dit kan overigens wel als een raamwerk fungeren voor de andere afdelingen binnen Staedion.

Samenvattend is er bij Staedion en het Facilitair Bedrijf sprake van decentraal contractbeheer. De incompleetheid en het niet hebben van inzicht in gegevens vormen een obstakel voor het contractbeheer proces. Het contracteringsproces stopt bij het Facilitair Bedrijf dan ook al na schakel A.

5.4 Resultaten interviews

Naast praktijkonderzoek in de organisatie zelf, is ook onderzoek gedaan naar het inkoopproces, contractbeheer en contractmanagement bij externe bedrijven. Interviews zijn afgenomen bij het UWV te Amsterdam, de Rijksgebouwendienst te Den Haag, woningcorporatie Mitros te Utrecht en Tata Steel te Velsen Noord. De volledige uitwerkingen van deze interviews zijn toegevoegd in bijlage 4. Het doel van deze interviews is om na te gaan hoe bovengenoemde processen bij de externe bedrijven zijn georganiseerd. Hierbij is het voor dit afstudeeronderzoek het meest interessant om te ontdekken wat volgens de geïnterviewde de voordelen zijn van contractmanagement en welke stappen het belangrijkste zijn tijdens de implementatie van dit proces.

Na het analyseren van de uitkomsten kan worden geconcludeerd dat de professionals optimalisatie van contracten, grip, kostenbesparing en relatiemanagement de belangrijkste voordelen vinden van contractmanagement. Tevens werd hen tijdens het interview de zeven modellen uit de literatuur voorgehouden, zie bijlage 2. En gevraagd aan te geven welke stappen volgens hen onmisbaar zijn tijdens de implementatie. Aan de hand van deze antwoorden kunnen de meest belangrijke stappen worden benoemd, namelijk:

- Formuleer definities, ambities en doelstellingen;
- Creëer bewustwording en draagvlak;
- Maak huidige situatie inzichtelijk;
- Bepaal scope;
- Zet behaalde resultaten op papier en rapporteer.

De informatie die tijdens de interviews is vergaard, is voornamelijk gebruikt om meer inzicht te krijgen in de processen bij andere bedrijven. De interviews fungeren als afspiegeling van de externe markt. Dit kan het Facilitair Bedrijf van Staedion als input gebruiken tijdens het formuleren en uitvoeren van het implementatieproces. Hierdoor zal uiteindelijk actueel contractbeheer en contractmanagement ontstaan.

Hoofdstuk 6. Van A naar Beter

In dit hoofdstuk vindt de analyse plaats tussen de huidige situatie en de gewenste situatie van het Facilitair Bedrijf, waaruit conclusies kunnen worden getrokken. Door middel van de analyse wordt duidelijk welke knelpunten er in de huidige situatie aanwezig zijn en welke gaten moeten worden gedicht om tot de ideale situatie te komen. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag “*Wat moet er bij Staedion gebeuren om de ‘gap’ tussen de huidige en gewenste situatie te dichten?*”. Ook wordt de centrale probleemstelling beantwoordt, welke luidde:

“Hoe kan het Facilitair Bedrijf van Staedion haar contractmanagement zo optimaal mogelijk organiseren?”

6.1 IST-SOLL

De IST-SOLL analyse is een middel om verandering te bewerkstelligen. IST is de huidige situatie en SOLL is de gewenste situatie. Wie ben je en waar wil je heen als organisatie (J. van Krimpen, 2003). Om duidelijk te stellen waar het Facilitair Bedrijf heen wil, wordt input gebruikt uit zowel theoretisch als empirisch onderzoek. De IST-SOLL situatie wordt gestructureerd en overzichtelijk onderverdeeld op dezelfde wijze als het afstudeeronderzoek zelf. Gestart wordt met Staedion, gevolgd door de drie hoofdthema's. De analyse wordt afgesloten met het thema organiseren. Ook wordt ingegaan op de gaps (hiaten) en knelpunten die gecategoriseerd worden op strategisch- (S), tactisch- (T) en operationeel (O) niveau. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een SWOT-analyse, de confrontatiematrix en een stappenplan om tot contractmanagement te komen. Het implementatieplan zorgt er uiteindelijk voor dat van A naar Beter kan worden gegaan.

6.1.1 Staedion

Uit de 7S-analyse blijkt Staedion een logge organisatie waar verandering niet gemakkelijk gaat. De communicatie, ook over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, strandt tussen de Directieraad en de onderlaag. Beleid is wel goed geformuleerd, maar komt top-down niet aan. Vanuit de Directieraad is er animo voor verandering maar logheid en hiërarchie zorgen voor obstakels in uitvoering. Het Facilitair Bedrijf is een kleine stafafdeling die zich kenmerkt door een informele, taak- en mensgerichte stijl van leidinggeven. Medewerkers zijn flexibel en veranderingsgezind. Geconcludeerd kan worden dat communicatie een bedreiging vormt voor verandering en ontwikkeling bij Staedion. In de gewenste situatie is er goede communicatie tussen de boven- en onderlaag waardoor de onderlaag weet wat er speelt en verandering kan realiseren. Plannen die de Directieraad opstelt, komen goed aan bij de medewerkers van Staedion. Zij zijn goed op de hoogte van hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van deze plannen zodat deze succesvol uitgevoerd kunnen worden.

Gaps

1. De communicatiestroom tussen boven- en onderlaag is minimaal. (S)

6.1.2 Inkoopproces

In de huidige situatie is bij Staedion een inkoopbeleid aanwezig. Maar dit beleid is nog niet geïmplementeerd en in de praktijk niet in gebruik waardoor een gestructureerde aanpak ontbreekt. Achterliggende theorieën over inkoop worden daarom bij het Facilitair Bedrijf niet als handvat gebruikt. *Sourcing* gebeurt decentraal net zoals de bewaking van contracten. Deze bewaking is bij het Facilitair Bedrijf nog niet aanwezig. Ook is er geen sprake van

Supplier Relationship Management (SRM). Geconcludeerd kan worden dat het feit dat het inkoopbeleid al wel is goedgekeurd, maar nog niet is gecommuniceerd en geïmplementeerd, typerend is voor de organisatie. Uit de organisatieanalyse kwam namelijk al naar voren dat top-down communicatie strandt wat invoering van een beleid bemoeilijkt. Verbetering in de communicatie is nodig om het inkoopbeleid te realiseren. In de gewenste situatie is het inkoopbeleid centraal geïmplementeerd en biedt een handvat aan de afdelingen. Dit inkoopbeleid is geland in de organisatie en wordt daadwerkelijk mee gewerkt. Het bewaken van contracten gebeurt decentraal en is ook bij het Facilitair Bedrijf ingebed. Door deze bewaking en inzicht in contracten is de mogelijkheid gecreëerd om SRM te voeren met de leveranciers die het Facilitair Bedrijf daarvoor heeft geselecteerd aan de hand van de Kraljic matrix.

Gaps

2. Het inkoopbeleid is niet centraal ingevoerd (S)
3. Er is geen bewaking van contracten (T&O)
4. Er wordt niet aan professioneel SRM gedaan (T)
5. De communicatiestromen tussen de boven- en onderlaag is minimaal (S)

6.1.3 Contractmanagement

In de huidige situatie wordt niet nagegaan of de in een contract vastgestelde afspraken, daadwerkelijk worden nageleefd. Er is geen (de)centrale contractmanagementprocedure. Hierdoor blijven er risico's bestaan omtrent de levering van diensten of producten, de kwaliteit van uitvoering en de kosten. De taken van de contractmanager worden door de teamleider van de Facilitaire Dienst uitgevoerd. Het Facilitair Bedrijf is zich bewust van de voordelen van contractmanagement en is bereid om een eenduidig proces in te voeren, maar dit is er nog niet. Gesteld kan worden dat ook in dit geval het ontbreken van beleid en procedures oorzaak is van het probleem. Wanneer dit contractmanagementbeleid op afdelingsniveau wordt ingevoerd, kan worden aangenomen dat het beleid daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Dit omdat er direct wordt gecommuniceerd naar de medewerker en zo de communicatieproblemen worden omzeilt. In de gewenste situatie is er op afdelingsniveau een procedure voor contractmanagement opgesteld aan de hand waarvan contracten proactief gemanaged worden. Risico's en kosten zijn gereduceerd en kwaliteit en efficiency is omhoog gegaan door de invoering van de Deming cirkel. De taken van een contractmanager zijn verdeeld tussen de teamleider van de Facilitaire Dienst en de administratief medewerker.

Gaps

6. Er is geen contractmanagementprocedure (T&O)
7. Er vindt geen risico- en kwaliteitsbeheersing van contracten plaats (S&T)
8. Zowel Staedion als het Facilitair Bedrijf heeft geen contractmanager (T&O)

6.1.4 Contractbeheer

In de huidige situatie is er bij het Facilitair Bedrijf sprake van decentraal contractbeheer. De incompleetheid en het niet hebben van inzicht in gegevens vormen een obstakel voor dit proces. Hierdoor stopt het contracteringsproces bij het Facilitair Bedrijf na schakel A van figuur 8. Wanneer het contractafsluitingsproces van Staedion naast de literatuur wordt gelegd, bijlage 8 & 9, is te zien dat specificeren van de vraag en een signaalfunctie bij aflooptdatum van het contract ontbreken. Tevens is er geen contractbeheerder in functie. De taken worden door de teamleider van de Facilitaire Dienst uitgevoerd en gedelegeerd aan de administratief medewerker. Geconcludeerd kan worden dat de oorzaak van onvoldoende

inzicht te wijten is aan het ontbreken van procedures en beleid waardoor er tot op heden weinig aandacht is besteed aan contractbeheer. In de gewenste situatie is er nog steeds sprake van decentraal contractbeheer. Contractinformatie is verzameld, geanalyseerd en inzichtelijk gemaakt. De contractinformatie is compleet en ingevoerd in een algemeen beschikbaar en helder Excel bestand. Dit Excel bestand geeft een melding wanneer contracttermijnen dreigen af te lopen, waardoor tijdig contact wordt opgenomen met leveranciers. Hierdoor is kostenreductie een feit. Er is een contractbeheerder op projectbasis aangenomen om contractbeheer in te voeren en de ontbrekende schakels in het contracteringsproces in te vullen. Aan het eind van het project worden taken van de contractbeheerder verdeeld onder teamleider van de Facilitaire Dienst en de administratief medewerker.

Gaps

- 9. Een contractbeheer procedure is niet aanwezig (T&O)
- 10. Contracten zijn incompleet en niet inzichtelijk (O)
- 11. Er is geen overzichtelijk en helder Excel bestand inclusief een functie voor het melden van afloopdata en andere contractuele acties (O)
- 12. Er is geen contractbeheerder in dienst (O)

6.1.5 Organiseren

Op dit moment is er bij het Facilitair Bedrijf geen contractbeheerder in dienst en zijn er geen procedures beschikbaar voor het voeren van contractbeheer en contractmanagement. Het inkoopproces wordt naar eigen inzicht georganiseerd en niet aan de hand van een beleid. Geconcludeerd kan worden dat het inkoopproces, contractbeheer en contractmanagement op dit moment niet worden georganiseerd bij het Facilitair Bedrijf. Vanuit de theorie over de taken en de rol van de contractbeheerder en contractmanager is te zien dat beide veelomvattend functies zijn. Om deze processen succesvol te kunnen implementeren en organiseren in het Facilitair Bedrijf, is in de gewenste situatie een functie op projectbasis gecreëerd om beide processen op te starten. Met een dergelijke functie kan er op toe worden gezien dat de processen daadwerkelijk worden ingevoerd. Het Facilitair Bedrijf zal hierdoor de voordelen van contractbeheer en contractmanagement ervaren. Na de opstart worden de taken verdeeld onder de teamleider van de Facilitaire Dienst en de administratief medewerker. Een procedure voor contractbeheer en contractmanagement ligt gereed en een stappenplan is geformuleerd. Dit stappenplan wordt als handvat gebruikt tijdens de implementatie van contractmanagement.

Gaps

- 13. Een contractbeheer- en contractmanagementprocedure ontbreken (T&O)
- 14. Er is geen contractbeheerder of contractmanager in functie (T&O)

Afsluitend kan als antwoord op de centrale vraagstelling geconcludeerd worden dat om contractmanagement goed te organiseren, het Facilitair Bedrijf de volgende stappen moet ondernemen:

- te beginnen met het op orde brengen van contractgegevens en het contractbeheerproces in te voeren;
- vervolgens kan gestart worden met het voeren van contractmanagement;
- afsluitend dient de Deming cirkel gebruikt te worden om het geheel een continu proces te laten worden.

Het overkoepelend invoeren van het inkoopbeleid Staedion breed, biedt de afdelingen een handvat om hun inkoopactiviteiten gestructureerd uit te voeren. Om dit adequaat te kunnen

doen moet de communicatie top-down worden verbeterd. Voor het implementeren van contractmanagement bij het Facilitair Bedrijf is dit niet noodzakelijk, aangezien op afdelingsniveau wordt ingestoken. Op lange termijn is het wel zinvol om hier aandacht aan te besteden. Tevens is de functie voor een contractbeheerder noodzakelijk om het gehele proces succesvol af te ronden.

6.1.4 Knelpunten

Op de weg om deze gaps te dichten en zo van naar A naar Beter te komen, kunnen zich knelpunten voordoen. Knelpunten zijn kritische gaps die verandering in de weg kunnen staan. Voor het Facilitair Bedrijf komt dit neer op de volgende punten:

- Contractbeheer en contractmanagement implementeren (T&O)

Op korte termijn zal het invoeren van contractbeheer en contractmanagement een uitdaging worden omdat het gaat om een verandering. Dit betekent dat bepaalde medewerkers taken anders moeten uitvoeren, wat wellicht weerstand met zich meebrengt. Op lange termijn zal het lastig kunnen zijn om de nieuwe werkwijzen vast te houden en procedures na te leven.

- De *plan-do-act-check* cirkel realiseren (S,T,O)

Er wordt op dit moment nog niet bewust met de Deming cirkel gewerkt. Het implementeren van deze cirkel betekent een verandering in werkprocessen. Het kan lastig zijn om de teamleider van de Facilitaire Dienst te overtuigen van het nut van deze cirkel, zodat zij hem daadwerkelijk gaat gebruiken.

- Excel bestand invoeren die aan alle wensen voldoet (T&O)

Het tot stand komen van dit bestand is een grote uitdaging en kan lastig worden wanneer de techniek niet meewerkt. Dit is een cruciale stap bij de invoering van contractmanagement. Het implementatieproces moet consequent worden gevolgd om obstakels zo snel mogelijk uit de weg te helpen en invoering te vergemakkelijken.

- Aannemen van een contractbeheerder (T&O)

Ook dit is cruciaal voor het volledig implementeren van contractmanagement. Een goede contractbeheerder dient aangetrokken te worden om de gehele implementatie tot een succes te maken. Echter, het vinden van een juist persoon kan een uitdaging zijn.

Voor Staedion zijn er twee knelpunten die veel invloed hebben op de gehele organisatie en centraal op management niveau aangepakt moeten worden, namelijk:

- Het implementeren van een centraal inkoopbeleid (S)

Dit is niet iets wat op de een op de andere dag kan plaatsvinden en dient adequaat te gebeuren. Om ervoor te zorgen dat het inkoopbeleid organisatie breed wordt nageleefd moet de Directieraad goed nadenken over het implementatieplan én communicatie hiervan.

- De communicatiestromen tussen de boven- en onderlaag optimaliseren (S)

Een dergelijke verandering vergt een deskundige aanpak en kost tijd. Het is tevens een te groot knelpunt om in dit afstudeerrapport geheel uit te werken. Toch kan het Facilitair Bedrijf een advies geven aan de Directieraad omtrent communicatie verbetering. Dit knelpunt dient op management niveau te worden opgepakt.

6.2 SWOT-analyse

Om een veranderstrategie te kunnen ontwikkelen voor de bovengenoemde gaps, kan de SWOT-analyse en de confrontatiematrix als hulpmiddel worden gebruikt. Organisatie specifieke informatie wordt verzameld om de SWOT-analyse en vervolgens de confrontatiematrix te maken. Deze organisatie specifieke informatie geeft het DNA van de organisatie weer, wat het mogelijk maakt om aan het eind van dit afstudeeronderzoek de

aanbevelingen en het implementatieplan passend te maken voor Staedion en haar Facilitair Bedrijf.

Bij het maken van de SWOT-analyse wordt onder de externe omgeving Staedion verstaan met als interne omgeving het Facilitair Bedrijf. Met deze analyse wordt er dieper ingezoomd op het thema inkoop om zo de sterke en zwakke punten van het Facilitair Bedrijf in kaart te brengen. Als ook de kansen en bedreigingen vanuit Staedion in het algemeen en omtrent dit onderwerp. Om de interne organisatie in de SWOT te kunnen plaatsen, is informatie vergaard door middel van persoonlijke gesprekken met medewerkers van het Facilitair Bedrijf (A. Engelen, Y. Berfelo, J. Hagendijk- van Ast, K. van den Aardweg, persoonlijk gesprek, 7 maart, 2012).

Intern FB	Sterktes	Zwaktes
	1. Motivatie om aan te pakken is aanwezig 2. Sterk teamgevoel 3. Flexibel & ad hoc werken 4. Klantvriendelijk	1. Geen bewaking en beheer van contracten 2. Geen inkoopbeleid & structuur 3. Geen inzicht in contracten
Extern Staedion	Kansen	Bedreigingen
	1. Er ligt een inkoopbeleid 2. Er is inkoopkennis aanwezig bij Services	1. Medewerkers willen mogelijk niet meewerken aan verandering 2. Er wordt niets met de aanbevelingen gedaan 3. Directie wijst voorstel af 4. Top-down communicatie

Figuur 12 SWOT-analyse

Op basis van deze SWOT-analyse kan een confrontatiematrix worden gemaakt, die de basis vormt voor de strategiekeuze. Deze strategieën zijn input voor het implementatieplan. In de confrontatiematrix worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen gescoord met 0 (geen raakvlak), 1 (geringe impact), 3 (impact) of 5 (veel impact).

		Sterktes				Zwaktes		
		1	2	3	4	1	2	3
Kansen	1	5	1	3	0	5	5	1
	2	0	1	0	0	5	5	1
Bedreiging	1	5	5	3	0	5	5	5
	2	5	3	3	0	5	5	5
	3	3	1	0	0	5	3	5
	4	3	1	3	0	5	5	3

Figuur 13 Confrontatiematrix

De meeste raakvlakken zijn te zien in kwadrant vier, rechts onderin. Dit komt vooral omdat wanneer de bedreigingen de zwakten stimuleren, het resultaat is dat er geen verandering komt in contractmanagement. De eerste strategie dient daarom gericht te zijn op het versterken van de zwaktes. Dit komt neer op: inzicht creëren in contracten en bewaking en beheer op een gestructureerde wijze uitvoeren. Positief is dat de kansen ook direct impact

hebben op de zwaktes, wat wil zeggen dat de zwaktes opgeheven kunnen worden door deze kansen. De tweede strategie is daarom te formuleren als het gebruik maken van de aanwezige motivatie, teamgevoel en flexibiliteit van het Facilitaire Bedrijf. Dit laatste zorgt ervoor dat bedreiging 1 en 2 worden uitgeschakeld. Om ook bedreiging 3 te elimineren, dient er geïnvesteerd te worden in het overtuigen van de directie. Wanneer draagvlak gecreëerd is bij de directie, is er ook medewerking in de top waardoor de kans van slagen van contractmanagement wordt vergroot. Draagvlak in zowel de boven- als onderlaag van de organisatie stimuleert tevens de communicatie tussen beide en zal in dit geval bedreiging 4 positief beïnvloeden. De derde strategie valt daardoor te formuleren als het overtuigen van de directie van de toegevoegde waarde van contractmanagement. Met als subdoel om de communicatie te stimuleren. Deze strategieën vormen samen met de conclusie, de basis en de richting voor het implementatieplan.

6.3 Contractmanagement stappenplan

Nu duidelijk is dat contractbeheer en contractmanagement moeten worden ingevoerd bij het Facilitair Bedrijf van Staedion, wordt in deze paragraaf een stappenplan samengesteld. In de literatuur hebben diverse partijen een stappenplan geschreven voor het invoeren van contractmanagement. Bijvoorbeeld dhr. T. Knoester, NEVI en Contractspecialisten.nl, zoals opgenomen in de bijlage 2. Professionals vanuit het werkveld hebben in de interviews aangegeven welke van deze stappen belangrijk zijn in het proces om tot contractmanagement te komen. Zie bijlage 4. Nu kan vanuit de theorie één model worden gekozen. Een andere manier is om vanuit de aangeboden theorie over het invoeren van contractmanagement en de input vanuit het werkveld zelf een model samen te stellen om zo tot een optimaal en vernieuwend stappenplan te komen. Dit laatste is gedaan en wordt in deze paragraaf toegelicht in de vorm van een figuur, waarbij de stappen in tekst zijn uitgewerkt.



Figuur 14 Het opzetten van contractmanagement

1. Maak je bekend en creëer draagvlak

Stel je als contractmanager voor en maak de meerwaarde van de functie bekend (Knoester, 2005). De gehele organisatie moet overtuigd raken van het belang, nut en eventuele noodzaak om te komen tot een succesvolle implementatie en uitvoer van het contractmanagement. Anders blijven contracten ongebruikt en blijken de gecontracteerde besparingen slechts papieren *savings* te zijn. Het ontwikkelen van een breed draagvlak over alle betrokkenen is essentieel om uiteindelijk gebruik en onderhoud te bevorderen (NEVI).

2. Maak de huidige situatie inzichtelijk

De volgende stap naar het opzetten van contractbeheer is het vormen van een duidelijk beeld van de huidige stand van zaken en de mate van ontwikkeling van het contractbeheer en contractmanagement. Door het stellen van vragen moet inzichtelijk worden gemaakt welke contracten er zijn, waar deze contracten op dit moment worden opgeslagen, wie er verantwoordelijk voor is en wie het beheer voert (NEVI).

3. Formuleer definities, ambities en doelstellingen

Voordat wordt begonnen aan contractmanagement dient de organisatie stil te staan bij het formuleren van eigen doelstellingen en ambities. Wat is de drijfveer om contractmanagement te implementeren, bijvoorbeeld kostenbesparing of professionalisering. Ook zal de organisatie na moeten denken over haar ambities met contractmanagement, waar wil de organisatie heen? Daarbij dient de organisatie definities vast te stellen zodat eenduidig kan worden gecommuniceerd. Wanneer dit duidelijk is kan gericht en op een strategische wijze aan contractmanagement worden begonnen (NEVI en Contractspecialisten.nl).

4. Bepaal de scope

Zoals in de literatuur naar voren kwam is hoogwaardig contractmanagement niet voor elk contract nodig. Het Facilitair Bedrijf zal dan ook als volgende stap moeten bepalen welke contracten zij onder professioneel contractmanagement willen laten vallen (Contractspecialisten.nl).

5. Standaardiseer contractprocedure

Procedures rondom de creatie, goedkeuring, registratie, handhaving en analyse van contracten moeten worden ontwikkeld. Dit om een eenduidig beleid, standaardisatie en efficiency te stimuleren. De organisatie dient zelf te bepalen of deze procedures organisatie breed of per afdeling worden opgesteld. Hierbij dient de theorie over contractbeheer en documentbeheer het uitgangspunt te zijn (NEVI).

6. Stel benodigde processen voor contractmanagement op

Op basis van de theorie moet worden vastgesteld welke processen er bij contractmanagement horen. Deze processen dient men uit te schrijven en te communiceren naar de betrokken managers. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokkenen dienen hierin ook te worden beschreven (Contractspecialisten.nl).

7. Selecteer een IT-ondersteuning

Organisaties van enige omvang hebben al snel enkele tientallen contracten in omloop, die allemaal beheerd moeten worden. Om te komen tot transparantie in de aangegane verplichtingen dient een IT-ondersteuning te worden geselecteerd. Afhankelijk van de

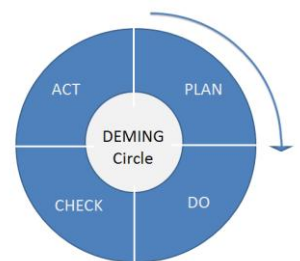
organisatie kan dit een Excel of Access spreadsheet zijn of een softwarepakket speciaal voor contractbeheer (NEVI).

8. Verzamel, registreer en activeer contractgegevens

Het verzamelen van contracten kan heel arbeidsintensief zijn, door de grote versnippering van contracten en bevoegdheden binnen de organisatie. Een goede verwerking van contracten in het daarvoor geselecteerde programma is daarom noodzakelijk. Hierbij dient ook naar de compleetheid van de contracten te worden gekeken. Het activeren zorgt ervoor dat de juiste en meest actuele gegevens bij iedereen bekend zijn, en voor de juiste personen toegankelijk. In deze fase is er sprake van contractbeheer.

9. Deming cirkel en continue verbetering

Dit is de fase waar de performance bewaakt dient te worden aan de hand van de Deming cirkel. De *plan-do-act-check* cirkel is een manier om kwaliteitsmanagement toe te passen op het proces van contractmanagement. Resultaten worden bekeken aan de hand waarvan bijstellingen kunnen worden gedaan. Uit dit proces vloeien managementrapportages voort welke informeren over de voortgang en eventuele verbeterpunten. Met betrekking tot het contract is dit de stap om contractuitputting te maximaliseren en informatie te genereren voor de verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel). Tevens wordt de Deming cirkel ook op het contract toegepast om de performance van het contract te bewaken en te managen. Dit vormt een continue cirkel van verbetering en optimalisatie.



Figuur 15 Deming cirkel

Hoofdstuk 7. Aanbevelingen

Aan de hand van de analyse en de confrontatiematrix kunnen aanbevelingen worden gedaan. Aanbevelingen geven weer wat het Facilitair Bedrijf moet doen om het antwoord op de hoofdvraag te realiseren. In dit hoofdstuk worden deze aanbevelingen gegeven en wordt duidelijk *hoe* het Facilitair Bedrijf van Staedion de gaps kan dichten. De aanbevelingen worden in dezelfde volgorde als in hoofdstuk 6 beschreven. En gecategoriseerd op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hierbij wordt gestart met overstijgende acties die naast de gaps worden aanbevolen.

→ *Een presentatie over contractmanagement geven aan de Directie. (T&O)*

Door middel van een presentatie dient draagvlak te worden gecreëerd bij de Directie. Dit moet ervoor zorgen dat ook zij de toegevoegde waarde van contractmanagement inzien en het proces steunen. De presentatie wordt gegeven door de contractbeheerder.

→ *Een tweedaagse cursus voor contractmanagement volgen. (T&O)*

Om de kennis over contractmanagement in het Facilitair Bedrijf te optimaliseren is een tweedaagse cursus aan te bevelen. Hierdoor wordt in twee dagen meer duidelijk over het proces, de procedures en het beleid. Input uit deze cursusedagen kan worden gebruikt om contractmanagement in het Facilitair Bedrijf verder te ontwikkelen. De teamleider van de Facilitaire Dienst en de contractbeheerder nemen hieraan deel.

→ *Gebruik maken van de aanwezige motivatie, teamgevoel en flexibiliteit van het Facilitaire Bedrijf om tot verandering te komen. (T)*

Dit zorgt ervoor dat de processen van contractbeheer en contractmanagement daadwerkelijk worden gerealiseerd en niet stranden in de organisatie. Het is een kans in de aanwezige cultuur, waar tijdens de invoering van beide processen gebruik van moet worden gemaakt. Dit gevoel moet op de afdeling blijven bestaan en gedurende de hele implementatie worden uitgeput. Het is geen concreet uit te voeren activiteit.

→ *Een workshop geven over contractmanagement en het inkoopproces om betrokkenen te informeren en de toegevoegde waarde te communiceren. (T&O)*

De workshop creëert draagvlak waardoor implementatie gemakkelijker kan verlopen, en het uiteindelijk realiseren van de processen wordt gestimuleerd. Deze workshop wordt op het hoofdkantoor van Staedion gegeven door de contractbeheerder.

Gap 1 & 5. De communicatiestroom tussen boven- en onderlaag is minimaal. (S)

→ *De communicatiestromen tussen de boven- en onderlaag optimaliseren.*

Om nieuw beleid Staedion breed tot een succes te maken, dient de communicatie tussen de boven- en onderlaag van Staedion te worden geoptimaliseerd. Dit is niet iets wat het Facilitair Bedrijf zelf kan oppakken, maar wel is gesignaleerd tijdens dit onderzoek. Het Facilitair Bedrijf wordt aanbevolen om deze constatering te rapporteren aan de Directie.

Gap 2. Het inkoopbeleid is niet centraal ingevoerd (S)

→ *Het inkoopbeleid Staedion breed invoeren en realiseren.*

Deze aanbeveling stimuleert standaardisatie en professionalisering in de organisatie. Tevens biedt dit een handvat voor het Facilitair Bedrijf om haar inkoopproces op af te stemmen. Het is echter niet de taak van het Facilitair Bedrijf om dit te doen. Zij kan dit wel als advies aan de Directieraad geven, maar het komt niet in het implementatieplan.

Gap 3. Er is geen bewaking van contracten (T&O)

→ *Contractbeheerproces beschrijven en implementeren.*

Er wordt aanbevolen om het stappenplan uit hoofdstuk 6.3 uit te voeren om contractbeheer te implementeren in het Facilitair Bedrijf. Onderdeel van dit stappenplan is het verzamelen, registreren en activeren van contractgegevens. Wanneer dit is gedaan en in een bestand is geregistreerd kan worden overgegaan op het bewaken van deze contracten. Bij het bewaken is het vooral van belang dat de vervaldatum en opzegtermijn van de contracten in de gaten worden gehouden.

Gap 4. Er wordt niet aan professioneel SRM gedaan (T)

→ *Contractbeheer en contractmanagement invoeren zodat SRM kan worden ingevoerd.*

Geadviseerd wordt om contractbeheer en contractmanagement in te voeren.

Managementinformatie uit beide processen geeft de mogelijkheid om SRM te voeren met de leveranciers die het Facilitair Bedrijf daarvoor kan selecteren aan de hand van de Kraljic matrix. Een sub aanbeveling is om dit alleen toe te passen op de strategische leveranciers. Verder onderzoek moet worden gedaan om deze vervolgstap adequaat te ondernemen.

Gap 6 & 13. Er is geen contractmanagementprocedure (T&O)

→ *Het contractmanagementproces beschrijven en implementeren.*

Als onderdeel van het stappenplan uit hoofdstuk 6.3, dient er een beschrijving te worden gemaakt van hoe het contractmanagement proces er uitziet. Tevens dienen de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hierin te worden beschreven. Dit zorgt ervoor dat ook op lange termijn contractmanagement gestandaardiseerd kan worden gevoerd. Realisatie op lange termijn dient door de teamleider van de Facilitaire Dienst te worden bewaakt.

Gap 7. Er vindt geen risico- en kwaliteitsbeheersing van contracten plaats (T&O)

→ *De Deming cirkel invoeren om prestaties op kwaliteit te kunnen managen en continuïteit te waarborgen. (Risico's reduceren & efficiency vergroten)*

Wanneer zowel contractbeheer als contractmanagement is ingevoerd, fungeert de Deming cirkel als tool om prestaties van de contracten te managen op kwaliteit en continu te optimaliseren. Op operationeel niveau komt dit neer op het continu nagaan of (prijs)afspraken uit contracten worden nagekomen, de beschreven processen worden nageleefd en of het Excel bestand adequaat wordt gebruikt. Ook levert dit proces informatie op voor managementrapportages.

Gap 8, 12 & 14. Zowel Staedion als het Facilitair Bedrijf heeft geen contractmanager (T&O)

→ *Een contractbeheerder voor 1 fte aannemen die contractmanagement en contractbeheer taken proactief uitvoert bij het Facilitair Bedrijf.*

De taken van een contractbeheerder en contractmanager zijn veelomvattend. Om ervoor te zorgen dat dit proces geïmplementeerd wordt bij het Facilitair Bedrijf, is het advies om een contractbeheerder op projectbasis aan te nemen. Er is gekozen voor een functie van 1 fte zodat beide processen zo snel mogelijk doorgevoerd kunnen worden en op korte termijn gerealiseerd zijn. De contractbeheerder voert allereerst het stappenplan uit hoofdstuk 6.3 uit, om contractmanagement op te starten. Dit zorgt er onder meer voor dat zowel het contractbeheer- als het contractmanagementproces wordt beschreven, geïmplementeerd en gerealiseerd. Wanneer de processen zijn geïmplementeerd en stap 9 van het stappenplan is bereikt, zijn er 3 scenario's te onderscheiden, namelijk:

Scenario 1. De functie van 1 fte wordt aangehouden om het contractbeheer en contractmanagement blijvend op professioneel niveau te voeren en wellicht verder uit te breiden met SRM. Onder de functie vallen de taken van de contractbeheerder plus een aantal contractcoördinerende taken. Dit dient afgestemd te worden met de teamleider van de Facilitaire Dienst.

Scenario 2. De functie gaat over naar 0,5fte. In de functiebeschrijving staan de taken van de contractbeheerder zoals beschreven in 4.2.3 waarbij de teamleider van de Facilitaire Dienst de contractcoördinerende taken op zich neemt.

Scenario 3. De functie wordt opgeheven. Nadat beide processen geïmplementeerd zijn worden de taken van de contractbeheerder verdeeld onder de teamleider van de Facilitaire Dienst en de administratief medewerker. Hierdoor zal het een functie op projectbasis zijn en automatisch aflopen wanneer het project is afgerond.

Gezien de organisatie wordt het Facilitair Bedrijf van Staedion aanbevolen om te kiezen voor scenario 3. Dit omdat er op dit moment geen plek is voor nieuwe fte's maar er wel vraag is naar contractmanagement. Een functie op projectbasis is dan de uitgelezen kans om dit toch te implementeren. Mocht het Facilitair Bedrijf aan het eind van de implementatie of in de verdere toekomst wel de mogelijkheid hebben het team uit te breiden, wordt er aanbevolen om over te gaan op scenario 1. Dit zal het Facilitair Bedrijf namelijk naar een nog hoger niveau brengen.

Gap 9 & 13. Een contractbeheer procedure is niet aanwezig (T&O)

→ *Het contractbeheer proces beschrijven en implementeren.*

Contractbeheer is een continu proces dat bij elk nieuw contract gevoerd dient te worden. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden die hierbij komen kijken dienen, als onderdeel van het stappenplan uit hoofdstuk 6.3, in een proces en procedure te worden beschreven. Zo kan het op een gestandaardiseerde wijze worden uitgevoerd. Realisatie op lange termijn dient door de teamleider van de Facilitaire Dienst te worden bewaakt.

Gap 10. Contracten zijn incompleet en niet inzichtelijk (O)

→ *Contracten inventariseren, analyseren en registreren.*

De eerste stap tot contractbeheer is het op orde brengen van de huidige contracten door middel van bovenstaande activiteiten. Wanneer de contracten inzichtelijk zijn gemaakt en geregistreerd zijn, kan worden overgegaan op contractbeheer. Zie gap 3.

Gap 11. Er is geen overzichtelijk en helder Excel bestand inclusief een functie voor het melden van afloopdata en andere contractuele acties (O)

→ *Een overzichtelijk, helder en algemeen inzichtelijk Excel bestand door ICT laten maken inclusief een functie voor het melden van afloopdata en andere contractuele acties naar Microsoft Outlook.*

Ter ondersteuning van het contractbeheerproces wordt aanbevolen om een Excel bestand te organiseren, waar alle informatie uit de contracten in geregistreerd kan worden. Er wordt gekozen voor Excel omdat dit een goede opstap is naar contractbeheer en direct grip en overzicht biedt op contracten. Tevens wordt er nu al met Excel gewerkt, waardoor de overstap minder groot zal zijn. Men weet al hoe ermee te werken. Wanneer dit goed loopt kan er gekeken worden naar een meer geavanceerd systeem, maar dat is op dit moment niet noodzakelijk. De informatie dient organisatie breed beschikbaar te zijn. Inclusief een functie die afloopdata ruim van te voren meldt zodat, met inachtneming van de aflooptijd tijdig over het contract kan worden beslist. Dit zal direct kostenbesparing opleveren.

Hoofdstuk 8. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt het implementatieplan beschreven aan de hand van zeven elementen. Vervolgens wordt in een stappenplan schematisch weergegeven wie en wanneer de stappen zet tot uitvoering van de aanbevelingen uit hoofdstuk 7. Het implementatieplan is daarmee een handvat voor het Facilitair Bedrijf van Staedion om ervoor te zorgen dat de aanbevelingen worden uitgevoerd. En het uiteindelijke doel, goed georganiseerd contractmanagement, wordt behaald.

8.1 De zeven elementen

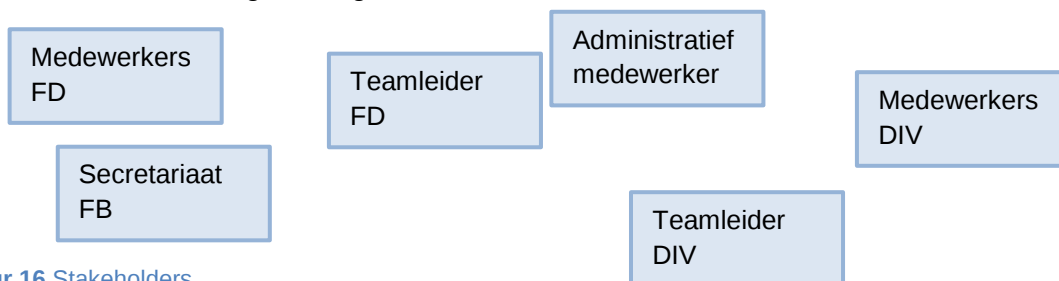
Wanneer een veranderingsproces in gang wordt gezet is er volgens Dhr. de Bruijn (2011-2012) een zevental elementen te analyseren, namelijk:

1. Aanleiding & achtergrond (oorzaak, noodzaak, diagnose)
2. Actoren (betrokkenen, rollen, partijen)
3. Communicatie (interactie)
4. Interventies (te volgen stappen, concrete verandermiddelen)
5. Sturing (coördinatie, begeleiding, randvoorwaarden als tijd, geld en ander middelen)
6. Uitkomsten (resultaten, verbetering, innovatie)
7. Verankering van vernieuwing

Deze punten worden stapsgewijs besproken waarbij de aanleiding en achtergrond reeds zijn onderzocht in het onderzoek.

8.1.1 Actoren

Gestart wordt met het analyseren van de betrokken personen tijdens de implementatie van de aanbevelingen. Zie hoofdstuk 5.3. Door middel van figuur 15 worden deze stakeholders nogmaals weergegeven, waarbij de afstand van de teamleider Facilitaire Dienst de mate van impact van de aanbevelingen aangeeft.



Figuur 16 Stakeholders

Te zien is dat de teamleider van de Facilitaire Dienst en de administratief medewerker de meeste gevolgen van de aanbevelingen zullen ondervinden. Omdat zij meer taken zullen krijgen, is bij hen eventuele weerstand te verwachten. Hier dient tijdens de implementatie rekening mee te worden gehouden. De medewerkers van de Facilitaire Dienst, DIV en het secretariaat van het Facilitair Bedrijf zullen weinig gevolgen ondervinden van de veranderingen. Zij dienen wel geïnformeerd te worden over de nieuwe werkwijze en beschikbaarheid van informatie. Verder zal ook de teamleider van de afdeling DIV gevolgen ondervinden van de veranderingen. Op het moment dat hij een nieuw contract afsluit moet dit volgens de nieuwe richtlijnen gebeuren, en in het nieuwe Excel bestand worden geregistreerd. Hij zal dus ook geïntroduceerd moeten worden aan deze processen.

8.1.2 Communicatie

De communicatie omtrent de implementatie zal plaatsvinden door middel van een workshop voor de medewerkers en een presentatie aan de directie. Beide worden geïnitieerd en

gegeven door de contractbeheerder, omdat deze de meeste kennis van zaken heeft en het implementatieproces zal leiden. De algemene boodschap zal zijn dat contractbeheer en contractmanagement nieuwe werkprocessen zijn. Deze worden geïntroduceerd om tot grip op en optimalisatie van contracten te komen, waardoor kostenreductie kan worden gerealiseerd. Daarbij levert standaardisatie van werkprocessen efficiency en eenduidigheid op, waardoor tijd kan worden bespaard. Plus wanneer processen zijn vastgelegd, kan worden overgegaan op kwaliteitscontrole en verbetering: de Deming cirkel. Dit zal de professionaliteit van de gehele afdeling verbeteren.

8.1.3 Interventies

Het doel van het implementatieplan is om te komen tot optimaal georganiseerd contractmanagement. Om hiertoe te komen zullen een aantal interventies worden gebruikt, namelijk:

- Het organiseren van een workshop;
- Het geven van een presentatie;
- Deelnemen aan een 2-daagse cursus;
- Introductie Excel-bestand door ICT;
- Figuur 14 als handvat gebruiken;
- Formuleren processen & procedures.

8.1.4 Sturing

De contractbeheerder zal sturing geven aan het gehele implementatieproces, die zeven maanden zal duren. Deze persoon is verantwoordelijk voor de uitvoering van de aanbevelingen en de te nemen stappen. Hij is tevens het aanspreekpunt. En zal hierin worden bijgestaan door de teamleider van de Facilitaire Dienst, die waar nodig sturing geeft aan de contractbeheerder.

8.1.5 Uitkomsten

De uitkomst van het veranderingsproces is optimaal georganiseerd contractmanagement bij het Facilitair Bedrijf van Staedion. Om ervoor te zorgen dat dit daadwerkelijk de uitkomst is zal gedurende het implementatieproces *tweewekelijks een feedbackmoment* worden ingeroosterd. De teamleider van de Facilitaire Dienst en de contractbeheerder kunnen op dat moment de voortgang bespreken. Tevens kan in januari 2013 worden geconcludeerd of de implementatie is geslaagd, en beslist worden wat nodig is om ervoor te zorgen dat het proces ook in de toekomst werkzaam zal blijven.

8.1.6 Verankering

Om ervoor te zorgen dat contractmanagement ook op lange termijn stand houdt, is het belangrijk dat het een levend proces is en blijft. Waarbij de betrokkenen continu op de hoogte worden gehouden van de voortgang en aansluiting blijft bij de managers, directie en bedrijfsdoelstellingen. Mijlpalen en successen mogen grootst gecommuniceerd worden zodat medeleven kan worden getoond. Te denken valt aan de introductie van het Excel-bestand, goedkeuring en introductie van procedures en behaalde kostenreductie. Tevens is het belangrijk om een verantwoordelijke aan te stellen. In dit geval de contractbeheerder tot eind januari, en daarna de teamleider van de Facilitaire Dienst. Het duidelijk vastleggen en communiceren van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zal ervoor zorgen dat de directie de voortgang altijd bij één persoon kan verifiëren/monitoren. En belonen dan wel terechtwijzen aan de hand van behaalde resultaten.

8.2 Stappenplan

Om te komen tot optimaal georganiseerd contractmanagement zullen de aanbevelingen uit hoofdstuk 7 stapsgewijs uitgevoerd moeten worden. Zie figuur 17. In dit schematisch overzicht zijn in het veld *wat* de te nemen stappen volgorde per maand beschreven, waarna de bijbehorende gap is aangegeven plus *wie* de stap uitvoert. Figuur 14 staat bij deze indeling centraal. Naar aanleiding van dit stappenplan kan gezegd worden dat contractbeheer en contractmanagement eind januari 2013 succesvol geïmplementeerd zal zijn in het Facilitair Bedrijf van Staedion.

* Alle werkzaamheden zijn specifiek voor het Facilitair Bedrijf waarbij de contractbeheerder verantwoordelijke is.

Figuur 17 Stappenplan

Maand	Wat	Gap	Wie	
Mei '12	Excel-bestand ontwerpen	11	ICT	Opstartfase
Juni '12	Excel-bestand ontwerpen	11	ICT	
Juli 2012	Excel-bestand ontwerpen Contractbeheerder aannemen Implementeren Contractbeheer & Contractmanagement <u>Stap 1:</u> Maak je bekend & creëer draagvlak Workshop contractmanagement voor medewerkers Presentatie DR over contractmanagement	11 8, 12, 14 3	ICT Teamleider FB Contractbeheerder Contractbeheerder Contractbeheerder	
Augustus 2012	Excel-bestand werkbaar Start implementeren Contractbeheer & Contractmanagement <u>Stap 2:</u> Maak de huidige situatie inzichtelijk	11 3	ICT Contractbeheerder	Uitvoerfase
September 2012	2-Daagse cursus Contractmanagement Implementeren Contractbeheer & Contractmanagement <u>Stap 3:</u> Formuleer definities, ambities en doelstellingen <u>Stap 4:</u> Bepaal scope	3	Contractbeheerder & Teamleider FB Contractbeheerder	
Oktober 2012	Implementeren Contractbeheer & Contractmanagement <u>Stap 5:</u> Standaardiseer contractprocedure <u>Stap 6:</u> Beschrijven Contractbeheer- & Contractmanagementproces <u>Stap 8:</u> Verzamel, registreer en activeer contractgegevens	3 6, 9, 13 10	Contractbeheerder	
November 2012	Voorleggen contractprocedure + contractbeheer- & contractmanagementproces Implementeren Contractbeheer & Contractmanagement <u>Stap 8:</u> Verzamel, registreer en activeer contractgegevens	6, 9, 13 3 10	Contractbeheerder	Afrondingfase
December 2012	Goedkeuren en implementeren contractprocedure + contractbeheer- & contractmanagementproces Implementeren Contractbeheer & Contractmanagement <u>Stap 8:</u> Verzamel, registreer en activeer contractgegevens	6, 9, 13 3 10	Contractbeheerder	
Januari 2013	Implementeren Contractbeheer & Contractmanagement <u>Stap 9:</u> Plan-Do-Act-Check en continue verbetering van procedure en proces <u>Vervolgstap:</u> Optimaliseren lopende contracten <u>Vervolgstap:</u> SRM voeren	3 7 4	Contractbeheerder	

Hoofdstuk 9. Bedrijfskundige consequenties

Wanneer het Facilitair Bedrijf van Staedion de aanbevelingen opvolgt, heeft dit bepaalde organisatorische, personele en financiële consequenties. In dit hoofdstuk worden deze consequenties besproken.

9.1 Organisatorische consequenties

Onder organisatorische consequenties worden de veranderingen in de bedrijfsstructuur en cultuur verstaan, die zullen optreden door het implementeren van de aanbevelingen.

De implementatie van een contractbeheer- en contractmanagementprocedure brengt extra activiteiten met zich mee. Daarom zal er op korte termijn een functie van 1 fte op projectbasis bijkomen, om het contractbeheer- en contractmanagementproces op te zetten. Wanneer beide processen zijn geïmplementeerd, eindigt de functie. Op lange termijn zal de functie van de teamleider Facilitaire Dienst en de administratief medewerker aangevuld worden met de contractbeheer- en contractmanagementtaken. Door deze extra taken moeten beide efficiënter met hun tijd omgaan en wellicht tijd vrij maken om deze taken te vervullen. Ook zal de implementatiefase een extra communicatielijn met zich meebrengen tussen de contractbeheerder en de teamleider van de Facilitaire Dienst. Verantwoordelijke voor het implementatieproces is de contractbeheerder. De eindverantwoordelijkheid van het project ligt bij de teamleider van de Facilitaire Dienst. Deze is ook verantwoordelijk voor het succesvol uitvoeren van beide processen op lange termijn.

Daarnaast zal er door de invoering van het Excel bestand verandering plaatsvinden in de werkprocessen van de medewerkers van het Facilitaire Bedrijf. De referentienummers van de archiefcontracten worden toegevoegd aan het Excel bestand. Hierdoor kunnen zij makkelijker contracten en contractafspraken nazoeken, waardoor zij sneller adequate acties kunnen uitzetten. En zal tijdsparing en efficiency worden behaald. Voor de administratief medewerker zal het implementeren van de nieuwe processen ook optimalisatie van werkprocessen betekenen. Wijzigingen en nieuwe informatie kunnen makkelijker worden ingevoerd, informatie is beter toegankelijk en bovenal compleet. Dit alles zorgt ervoor dat de administratief medewerker sneller kan werken.

Op lange termijn zal er ook een contractbeheer en contractmanagementprocedure moeten worden vastgelegd. Hierin worden alle stappen vermeld van specificatie tot managen van het contract. Tevens dient hierin te worden vastgelegd wat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn van de betrokkenen.

Wat betreft veranderingen op cultureel vlak gaat het vooral om de communicatiestromen top-down. Wil Staedion veranderingen daadwerkelijk realiseren, dan dient er adequater te worden gecommuniceerd en worden nagegaan of taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden echt aankomen. Dit zal ervoor zorgen dat plannen niet in de organisatie stranden waardoor veranderingen kunnen worden gerealiseerd. Consequentie is dat verzakelijking optreedt.

9.2 Personele consequenties

Voor het personeel is de grootste verandering de introductie van de termen contractbeheer en contractmanagement. Veel medewerkers zullen deze termen niet kennen en geen idee hebben wat deze inhouden. Om eventuele weerstand tegen de nieuwe functie en de nieuwe werkprocessen te vermijden, zal een workshop worden georganiseerd. Deze workshop zal de toegevoegde waarde van de werkprocessen duidelijk maken, waardoor draagvlak kan worden gecreëerd.

Juist omdat er een nieuwe functie wordt gecreëerd om het project te implementeren, zal er in het takenpakket van de meeste medewerkers weinig veranderen. Alleen het takenpakket van de administratief medewerker en de teamleider van de Facilitaire Dienst zullen veranderen. Daarbij zal het werkproces van de teamleider DIV veranderen aangezien ook hij bij het afsluiten van een nieuw contract aan de hand van het nieuwe proces en het nieuwe bestand moet werken. Zijn takenpakket blijft echter wel hetzelfde.

Wat betreft de communicatieverandering zal dit op personeelsgebied leiden tot meer helderheid en transparantie. Wanneer de medewerkers het gevoel krijgen dat naar hen wordt geluisterd zal de tevredenheid stijgen. Echter zal een verbeterde communicatie ook leiden tot meer werk aangezien nieuwe plannen nu wel aankomen. Hierdoor is het mogelijk dat de werkdruk wellicht stijgt dan wel dat er beter gekeken moet worden hoe processen te organiseren om werkdruk te minimaliseren.

9.3 Financiële consequenties

Het doorvoeren van de aanbevelingen zal bepaalde kosten en opbrengsten met zich meebrengen. Deze kosten zijn overzichtelijk weergegeven in een kosten-batenanalyse die hieronder wordt uitgevoerd.

9.3.1 Kosten aanbevelingen

Zoals in de aanbevelingen te lezen, zal er geen digitaal systeem worden aangeschaft voor de invoering van contractmanagement. Er wordt aanbevolen om een Excel bestand aan te maken met een link voor meldingen naar Outlook. Omdat er gebruikt wordt gemaakt van een bestaand systeem, drukt dit de initiële kosten. Welke kosten er wel moeten worden gemaakt, zijn aan de hand van de in hoofdstuk 4.2.5 beschreven kosten en baten in deze paragraaf uitgewerkt.

Initiële kosten

- Aanschaf-/ontwikkelings-, en implementatiekosten van het informatiesysteem
- Ontwerpen en communiceren van procedures;
- Inrichten van het informatiesysteem;
- Opleiding/instructie, leertijd gebruikers.

** Het bruto salaris is berekend aan de hand van de cao woondiensten 2011, en de schaalindeling volgens het Handboek functie-indeling woondiensten. Hierbij wordt uitgegaan van het gemiddelde. Het salaris is inclusief de werkgeverslasten, berekend als 25% van het bruto salaris.(www.salarisblog.nl)*

Allereerst zal intern een applicatiebeheerder aangesteld moeten worden om de link tussen Excel en Outlook te maken. Hij zal 154 uur, verspreid over vier maanden, bezig zijn met het maken van deze applicatie (L. pronk, persoonlijke communicatie, 8 mei 2012). Berekend onder schaal H komt dit in totaal neer op € 4.331,25.

Vervolgens zal door de contractbeheerder een presentatie aan de Directie worden gegeven. Deze presentatie zal maximaal een anderhalf uur van zijn tijd kosten. Met een schaalindeling O komt dit neer op €88,63.

Het ontwerpen en communiceren van procedures, het inrichten van het informatiesysteem en de opleiding/instructietijd voor de gebruiker vallen onder de contractbeheerder. De kosten hiervoor zijn verwerkt in de kosten voor de contractbeheerder; het salaris. Het gaat om een contractbeheerder op projectbasis die aan de hand van het implementatieplan 7 maanden werkzaam zal zijn. Uitgaande van een gemiddeld instapsalaris op basis van de cao, komt dit in totaal neer op €19.250,-. Aangezien de contractbeheerder zijn taken op het kantoor van Staedion zal uitvoeren, dienen ook de werkplekkosten meegenomen te worden. Volgens de NFC index 2010 is dit €9.990,- per jaar, wat neerkomt op €5.827,50 op projectbasis.

Naast bovenstaande punten dient ook de aanbeveling voor het volgen van een tweedaagse cursus in de kosten te worden meegenomen. De kosten hiervoor bedragen €1.595,- per persoon voor een twee daagse cursus bij Heliview trainingen te Ede (www.heliview.nl). In het kostenoverzicht wordt uitgegaan van een deelname van twee personen: de teamleider Facilitaire Dienst en de contractbeheerder. Voor de teamleider van de Facilitaire Dienst geldt dat er gedurende deze twee dagen geen andere werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden. Deze cursus brengt daardoor 18 uur aan extra kosten met zich mee. Uitgaande van het gemiddelde in schaal I (€27,34), komt dit neer op €615,15. Voor de contractbeheerder valt dit onder de geplande activiteiten aan de hand van het implementatieplan en zijn de uren al verwerkt in het salaris.

Tabel 3 Initiële kosten

De workshop zal voor de medewerkers van het gehele Facilitaire Bedrijf worden gehouden. Dit neemt maximaal 2 uur van hun werktijd in. Uitgaande van twee medewerkers in schaal I, twee in schaal F en een gemiddelde van 13 medewerkers in schaal C tot en met F komt dit neer op €736,53. De workshop zal in het hoofdkantoor van Staedion worden gehouden waardoor kosteloos gebruik kan worden gemaakt van haar faciliteiten.

Bovenstaande bedragen in acht nemende, komen de initiële kosten in totaal neer op **€33.546,94**. Zie tabel 3.

		Werkgeverslasten	25%
Applicatiebeheerder	€ 22,50	€ 5,63	per uur
Totaal	€ 3.465,00	€ 866,25	
Presentatie Directie	€ 47,27	€ 11,82	per uur
Totaal	€ 70,91	€ 17,73	
Workshop	€ 27,34		p/uur, 2 Teamleiders
	€ 38,08		p/uur, 2 Secretariaat
	€ 229,19		p/uur, 13 medewerkers
Totaal	€ 589,22	€ 147,31	
2-daagse cursus	€ 1.595,00		per persoon
	€ 492,12	€ 123,03	Salaris 18u
Totaal	€ 3.190,00		
Contractbeheerder	€ 2.200,00		per maand
Op projectbasis	€ 15.400,00	€ 3.850,00	
Werkplekkosten	€ 9.990,00		per jaar
Op projectbasis	€ 5.827,50		
			+
Subtotaal	€ 28.542,63	€ 5.004,31	
Totaal	€ 33.546,94		

Structurele kosten

- Borging van procedures;
- Uitvoering van de activiteiten van het contractenbeheerproces
- Onderhoud van het informatiesysteem (technisch en functioneel);
- Ondersteuning van gebruikers van het informatiesysteem.

Om het contractbeheer- en contractmanagementproces lopende te houden, worden er ook structurele kosten gemaakt. Zowel borging van procedures als de uitvoering van de activiteiten van het contractbeheerproces zullen door de teamleider van de Facilitaire Dienst en de administratief medewerker uitgevoerd worden. Het invoeren en wijzigen van gegevens komt bij de administratief medewerker terecht. Dit is iets wat op dit moment al tot zijn takenpakket behoort en zal dus geen extra kosten met zich meebrengen.

Daarentegen krijgt de teamleider van de Facilitaire Dienst wel extra taken, waardoor zij meer uren zal moeten steken in contractbeheer en contractmanagement. Hierdoor heeft zij minder tijd voor haar huidige werkzaamheden. Uiteraard is het aan haar zelf om te bepalen hoeveel tijd zij er daadwerkelijk insteekt. Om de structurele kosten toch inzichtelijk te krijgen wordt uitgegaan van 2,5 uur extra werk per week, dat is 130 uur op jaarbasis. Met een uurloon van €27,34 komt dit neer op €3.554,20 per jaar. Er is gekozen voor 2,5 uur aangezien dit voldoende wordt geacht om de activiteiten uit hoofdstuk 4.2.2 en 4.3.3 uit te voeren.

Tabel 4 Structurele kosten

Daarnaast is de applicatiebeheerder voor de laatste twee aspecten nodig; het onderhouden van het informatiesysteem en het ondersteunen van de gebruikers van dit systeem. Hij verwacht hier 8 uur per maand, is 96 uur per jaar, mee bezig te zijn. Op basis van eerder genoemd salaris komt dit jaarlijks neer op €2.160,-.

		Werkgeverslasten	25%
Loonkosten	€ 27,34		per uur
Op jaarbasis	€ 3.554,20	€ 888,55	
Applicatiebeheerder	€ 22,50		per uur
Per jaar	€ 2.160,00	€ 540,00	
Subtotaal	€ 5.714,20	€ 1.428,55	
Totaal	€ 7.142,75		

Hierdoor komen de structurele kosten in totaal neer op **€7.142,75** per jaar. Zie tabel 4.

9.3.2 Baten aanbevelingen

Naast kosten zijn er aan contractmanagement ook baten verbonden. Deze baten maken het proces van contractmanagement aantrekkelijk voor een organisatie om te implementeren. Zoals in hoofdstuk 4.2.5 beschreven, gaat het om de volgende baten:

- Tijdswinst, schaalvoordelen en betere prijs-kwaliteitsverhouding door informatievoorziening;
- Efficiency door standaardisatie;
- Interne kennisbank (raamcontracten, historie afspraken) door contractregister;
- Verbeterde interne communicatie door (centrale) archivering;
- Financiële voordelen door bewaking van de uitvoering en beëindiging.

De toegevoegde waarde ligt dus in het verschaffen van eenduidigheid en inzicht in contracten en het inkoopproces. Evenals het bewaken en optimaliseren van de prestatie van een contract wat resulteert in kostenreductie. Deze baten zijn duidelijk te formuleren maar

lastiger uit te drukken in geld. Wat betreft de financiële voordelen door bewaken en beheren van de contracten kan wel een berekening gemaakt worden. Uit onderzoek van Covalis (2010) is gebleken dat contractmanagement een verbetering van 25% geeft op de contracttarieven. Mitros, woningcorporatie Utrecht, geeft echter aan besparingen te realiseren van gemiddeld 12%. In tabel 5 zijn op basis van deze gegevens de *worst*-, *average*- en *best case* scenario's weergegeven om de eventuele besparingen op de huidige totale contractkosten inzichtelijk te maken. Hierbij is het worstcase scenario gebaseerd op het percentage wanneer de projectkosten precies worden gedekt. De contractkosten zijn berekend als de som van de totaalwaarde van de huidige contracten overgenomen uit het bestaande Excel bestand plus de factuurwaarde van de energiekosten (Contractoverzicht per 2010, Staedion).

Zoals te zien in het *worst-case* scenario kan gesteld worden dat de besparing in het eerste jaar minimaal €33.546,94 dient te zijn, om de initiële kosten te dekken. Dit komt neer op een benodigde percentuele besparing van minimaal 3,01%. Wanneer het *worst case* scenario wordt behaald is er sprake van een terugverdientijd van 1 jaar op de initiële kosten. Bij het *average case* scenario is dit drie maanden en bij de *best case* is dat 1,44 maanden. Om de structurele kosten te dekken is er op lange termijn een besparing nodig van minimaal €7.142,75 per jaar, oftewel 0,64%. Hoe snel dit is terugverdiend hangt af van de besparingen na optimalisatie van de contracten.

Tabel 5 Besparing scenario's
Best case

<i>Worst case</i>			<i>Average case</i>					
Huidige contracten	€ 934.362,65		Huidige contracten	€ 934.362,65		Huidige contracten	€ 934.362,65	
Kosten energie	€ 181.267,76		Kosten energie	€ 181.267,76		Kosten energie	€ 181.267,76	
		+			+			+
Totaal	€ 1.115.630,41		Totaal	€ 1.115.630,41		Totaal	€ 1.115.630,41	
Besparing	€ 33.546,94	3,01%	Besparing	€ 133.875,65	12,0%	Besparing	€ 278.907,60	25,0%

De besparing zal op korte termijn waarschijnlijk groter zijn dan na een aantal jaar. In het begin moeten namelijk alle lopende contracten worden geanalyseerd en geoptimaliseerd, waardoor *quick wins* kunnen worden gerealiseerd: het gros van het percentage. De besparing zal afvlakken wanneer alle contracten zijn geoptimaliseerd, en er enkel nog kosten kunnen worden bespaard door indexeringsonderhandelingen, het tijdig opzeggen dan wel verlengen van contracten en voordelig afsluiten van contracten. Hierdoor zal het besparingspercentage ook lager worden. Maar dient minimaal 0,64% te zijn om alsnog de structurele kosten te dekken. Gezien de gegevens van Covalis en Mitros is dit niet onwaarschijnlijk.

Op basis van deze scenario's en de terugverdientijd kan geconcludeerd worden dat de aanbevelingen een **financieel gunstig resultaat** opleveren waardoor het Facilitair Bedrijf van Staedion wordt aanbevolen om de implementatie van contractmanagement uit te voeren.

Literatuurlijst

Internet

- Cao woondiensten. (2011). Geraadpleegd op 26 april 2012.
<http://www.propayroll.nl/pub/file/Woondiensten%2001-2011%20tm%2012-2011.pdf>
- Covalis B.V. (2010). *Contractmanagement*. Geraadpleegd op 22 februari 2012.
<http://www.covalis.nl/userfiles/files/Microsoft%20Word%20-%20100108%20eerste%20hulp%20bij%20contractmanagement.pdf>
- De Haagse Hogeschool. (2012) *Blackboard: Afstuderen bij FM*. Geraadpleegd op 1 februari 2012 tot en met 21 mei 2012.
https://blackboard.hhs.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id= 2_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2flauncher%3ftype%3dCourse%26id%3d_15350_1%26url%3d
- Handboek Functie-indeling Woondiensten. (z.d.) Geraadpleegd op 26 april 2012.
<http://www.werkenaanwonen.nl/Uploads/2010/2/Functie-indeling-Corporaties.pdf>
- Heliview training. (z.d.). *Contractmanagement: risicobeheersing en kostenbesparing door professioneel vendormanagement*. Geraadpleegd op 10 april 2012.
<http://www.heliview.nl/website.nsf/t/93>
- Nevi. (2011). *Stappenplan voor het opzetten van contractbeheer versie 1.1*. Geraadpleegd op 23 februari 2012. www.nevi.nl
- NPPP. (2004). *Contractbeheer en contractmanagement*. Geraadpleegd op 1 mei 2012.
http://www.nevi.nl/sites/default/files/PUBL_Contractbeheer_en_management_2004.PDF
- Salarisblog. (2010). *Staffel 'normale' werknemer 2010*. Geraadpleegd op 1 mei 2012.
<http://www.salarisblog.nl/wp-content/uploads/2010/04/proformastaffel2010werknemer.htm>
- Schop, G.J. (z.d.). *Praktijkcase: analyse van een organisatie op basis van het 7S-model*. Geraadpleegd op 28 maart 2012.
http://www.gertjanschop.com/modellen/swot_analyse.html

Tijdschriftartikelen

- Bink, W. (2009). Duurzame verbeterpunten. *Facility Management Magazine*, 22 (173), 65-67.
- Grijpstra, B. & Quak, P. (2011). Innovatief onderhoud inkopen. *Facility Management Magazine*, 24 (189), 38-41.
- Jong, S. de. & Le Blansch, K. (2011). Maatschappelijk verantwoorde inkoop van schoonmaak. *Facto Magazine*, (1/2), 36-39.
- Voor den Dag, I. (2010). De toegevoegde waarde van contractmanagement. *FMI*, 17 (5), 28-31.
- Voorham, M. (2011). Sleutel tot succesvol managen van facilitaire contracten. *Facility Management Magazine*, 24 (194), 57-60.
- Weele, A.J. van. & Rozemeijer, F.A. (1998). Revolutie in Inkoop. *Holland/Belgium Magazin Review*. (49), 19-27.

Rapporten & niet-gepubliceerde bronnen

- Categoriemanagement bij de Rijksoverheid. (2011) Factsheet Rijksoverheid. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Domburg, J. van. (2010) *Kijk op contracten, grip op de organisatie*. Afstudeeronderzoek Facility Management, Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Oosterhof, R. (2011) *Is professioneel contractbeheer de sleutel tot een verbetering in de financiële verantwoording?* Afstudeerscriptie Bedrijfseconomie, Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Mulder, J.C. & Bruin, H. de. (2011) *Handleiding Afstudeeronderzoek*. Academie voor Facility Management, Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Spaans, L. (2007) *Contractmanagement verplichtingen onder controle*. Afstudeeronderzoek Facility Management, Den Haag: De Haagse Hogeschool.

Boeken

- Baarda, D.B. & de Goede, M.P.M. (2000). *Basisboek methoden en technieken*. Houten: Stenfert Kroese.
- Hijn, V.S.M. & Meer, D. van der. (1998). *Contractenbeheer*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Knoester, T. (2005). *Contractmanagement in de praktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Krimpen, J. van. (2003). *Facility Management in perspectief*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Lubberding, J. & Lubberding, R. (2010). *Zo maak je een veranderplan*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*. New York/London: Harper & Row.
- Rietveld, G. (2009). *Inkoop een nieuw paradigma*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Rijkswaterstaat (2003) *Beheersing op afstand; een stap dichterbij*. Delft: Sieca Repro.
- Rijt, J. van de. & Santema, S. (2011). *Prestatieinkoop*. Driebergen: Scenter Institute.
- Vosselman, E.G.J. & Keizer, J.A. (1995). *Facilitaire dienstverlening operationele en tactische beheersing*. Deventer: Kluwer.

Interne rapporten

- Bedrijfsstrategie 2010-2020. (2010) Den Haag: Staedion.
- Contractoverzicht per 2010. (2011) Den Haag: Staedion.
- Inkoopbeleid. (2010) Den Haag: Benefit & Staedion.
- Jaarverslag 2010. (2010) Den Haag: Staedion.
- Memo kick-off contractmanagement. (2011) Den Haag: Eiffel & Staedion.
- Sociaal jaarverslag. (2010) Den Haag: Staedion.