

Facility Management



Onderzoek naar de meerwaarde van het
contractmanagement binnen de afdeling FMA

Eveline Klootsema

Februari 2005

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleider: mr. A.T. Smit

Medebeoordelaar: drs. P.F.W. Postmes

Opdrachtgever: Corus Staal BV
Facility Management
Postbus 10000
1970 CA IJmuiden

Mentor: ing. I.T.H. Liem

Periode onderzoek: januari 2004 - januari 2005

Auteursreferaat

Onderzoek naar de meerwaarde van het contractmanagement binnen de afdeling FMA op de site Corus IJmuiden. Onderzoeksvraag is: *hoe kan FMA aan haar "interne klanten" aantonen dat contractmanagement meerwaarde heeft en op welke wijze dient invulling te worden gegeven aan vernieuwing van de huidige methode van leveranciersbeoordeling?* Als eerste is gestart met een literatuuronderzoek naar **contractmanagement** en **leveranciersbeoordeling**. Vervolgens een empirisch onderzoek naar hoe FMA invulling geeft aan het contractmanagement volgens het **contractmanagementcyclus model**. Daarnaast is onderzocht of andere bedrijven invulling geven aan contractmanagement en is gekeken naar wat de inzet is van de accountmanagers van FMA bij het beheren van contracten. Als laatste is een **experiment** uitgevoerd naar een nieuwe methode van leveranciersbeoordeling. Conclusies uit het onderzoek zijn dat contractmanagement meerwaarde heeft omdat onzekerheid over toekomstige prestaties wordt gereduceerd evenals zorg wordt gedragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats en in de juiste hoeveelheden. Hiervoor moet de organisatie wel tijd, middelen en geld beschikbaar stellen. Uit het experiment is naar voren gekomen dat een **methode van leveranciersbeoordeling** met prestatie-indicatoren een goede en meetbare methode is om leveranciers te beoordelen. De aanbevelingen die uit het onderzoek naar voren gekomen zijn: **contractmanagementproces** borgen door middel van invulling van het contractmanagementcyclus model. De instrumenten die uit het model nog moeten worden ingevuld zijn benchmarken en leveranciersbeoordeling volgens **prestatie-indicatoren**. Een andere aanbeveling is het implementeren van een **contractbeheersysteem**.

Index referaat

Afstudeerscriptie, contractmanagement, contractmanagementcyclus model, contracteringsproces, Corus IJmuiden, experiment, facility management, FM, leveranciersbeoordeling, benchmark, prestatie-indicatoren.

Managementsamenvatting

De afdeling Facility Management (FMA), binnen het staalbedrijf Corus IJmuiden, verzorgt de facilitaire producten en diensten voor het gehele terrein in IJmuiden. FMA is verantwoordelijk voor het beheer van ongeveer 69 facilitaire contracten. Het uitvoeren van het contractmanagement is daarbij een hulpmiddel. Zowel het hogere management als de interne klant wil weten wat dit contractmanagement inhoudt en wat de meerwaarde ervan is met betrekking tot de producten en diensten die op de site IJmuiden worden geleverd.

Een onderdeel van de opdracht is het aanpassen of vernieuwen van de concept-procedure leveranciersbeoordeling. FMA beschikt sinds eind 2003 over deze procedure om leveranciers te beoordelen. Tot op heden wordt deze echter nog niet nageleefd. Eén van de belangrijkste redenen is tijdgebrek. Een tweede knelpunt is nog de vraag wie invulling moet gaan geven aan de activiteiten die aan deze procedure ten grondslag liggen. De afdeling FMA streeft daarbij naar een procedure waarbij de prestaties van de leveranciers systematisch en meetbaar beoordeeld kunnen worden.

De volgende probleemstelling is geformuleerd:

Hoe kan FMA aan haar "interne klanten" aantonen dat contractmanagement meerwaarde heeft en op welke wijze dient invulling te worden gegeven aan vernieuwing van de huidige methode van leveranciersbeoordeling?

Om een antwoord te krijgen op de bovenstaande probleemstelling is begonnen met een literatuuronderzoek naar contractmanagement en leveranciersbeoordelingen. Daarna zijn er een aantal gesprekken geweest met de facility manager, afdeling inkoop en de contractmanagers. Daarnaast heeft onderzoek plaatsgevonden naar contractmanagement bij externe bedrijven en zijn interviews afgenomen met de accountmanagers. Ten slotte is een experiment uitgevoerd naar de bruikbaarheid van een leveranciersbeoordeling methode met prestatie-indicatoren.

De belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn:

- Contractmanagement heeft meerwaarde omdat onzekerheid over toekomstige prestaties wordt gereduceerd en een zo gunstig mogelijke afspraak wordt verkregen. Tijdens de uitvoering van het contract wordt door de organisatie zorg gedragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats en in de juiste hoeveelheden. Dit alles is alleen mogelijk wanneer een gestructureerd contracteringsproces is ingericht, evenals tijd en personeel beschikbaar zijn;
- De methode van leveranciersbeoordeling met prestatie-indicatoren een goede en meetbare methode is om leveranciers te beoordelen.

De aanbevelingen die uit het onderzoek zijn voortgekomen, zijn:

- Contractmanagementproces borgen door middel van het invullen van het contractmanagementcyclus model. De twee instrumenten uit het cyclus model dienen nog te worden ingevuld: benchmarken en leveranciersbeoordeling. FMA zal moeten gaan benchmarken om te onderzoeken of de contractkosten marktconform zijn. Daarnaast zal FMA een aantal leveranciers moeten gaan beoordelen aan de hand van leveranciersbeoordeling methode met prestatie-indicatoren;
- Contractbeheersysteem implementeren.

Voorwoord

Voor u ligt mijn rapport over de meerwaarde van contractmanagement binnen de facilitaire afdeling (FMA) van Corus Staal BV. Dit rapport is geschreven ter afsluiting van de opleiding Facility Management te Den Haag.

Bij deze wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken die mij hebben ondersteund bij de uitvoering van mijn onderzoek.

Ten eerste wil ik Iwan Liem bedanken voor het bieden van een stageplaats bij FMA en zijn begeleiding vanuit de organisatie. Zijn professionele kijk op facility management heb ik bewonderd.

Daarnaast wil Job van Wijngaarden en Joop Koopman bedanken voor het ondersteunen en verschaffen van informatie die van belang was voor het onderzoek en natuurlijk hun kritische blik op het rapport.

Vanuit school wil ik André Smit bedanken voor zijn begeleiding en Paul Postmes voor zijn zeer kritische blik op het rapport als medebeoordelaar.

De volgende personen wil ik graag bedanken omdat zij, op welke manier dan ook, betrokken waren bij mijn onderzoek.

Als eerste wil ik Annemarie Roozendaal, Yvonne Gerrits en Marloes Hos bedanken voor hun samenwerking en hulp bij het nakijken van mijn rapport.

Daarnaast wil ik mijn kamergenotes Kim Zonneveld en Marije Zonneveld bedanken voor het verstrekken van informatie en natuurlijk de gezellige gesprekken.

Ten slotte wil ik mijn ouders bedanken die altijd in mij geloofden.

Eveline Klootsema

IJmuiden, februari 2005

Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
1. Beschrijving van de organisatie	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Corus Group	5
1.3 Corus Staal BV, locatie IJmuiden.....	5
1.4 Site Facilities	6
2. Facility management (FMA).....	7
2.1 Inleiding	7
2.2 FMA.....	7
2.3 Missie, visie en doelstellingen.....	9
3. Onderzoeksopzet	11
3.1 Inleiding	11
3.2 Probleemstelling en sub probleemstellingen.....	11
3.3 Onderzoeksmethoden.....	11
4. Theoretisch kader contractmanagement	15
4.1 Inleiding	15
4.2 Contractmanagement	15
4.3 Contractmanagementcyclus	16
4.4 Contractvormen	20
4.5 Leveranciersbeoordeling.....	22
5. Resultaten empirisch onderzoek.....	24
5.1 Inleiding	24
5.2 Contractmanagementcyclus FMA	24
5.3 Resultaten onderzoek externe organisaties	29
5.4 Resultaten interviews accountmanagers	31
5.5 Resultaat experiment leveranciersbeoordeling.....	32
6. Conclusies en aanbevelingen	34
6.1 Inleiding	34
6.2 Conclusies onderzoek	34
6.3 Aanbevelingen en implementatietraject.....	36
7. Personele en financiële consequenties.....	40
7.1 Inleiding	40
7.2 Personele consequenties.....	40
7.3 Kosten	40
7.4 Baten	41
Literatuuropgave	42
Bijlagen.....	44

Inleiding

Aan het einde van de opleiding Facility Management wordt deze afgesloten met het schrijven van een afstudeerscriptie. Centraal staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie. De uitvoering van de opdracht heeft plaatsgevonden bij de afdeling Facility Management (FMA) van het staalbedrijf Corus Staal BV (hierna te noemen Corus) te IJmuiden.

Aanleiding onderzoek en verantwoording

De afdeling Facility Management (FMA) verzorgt de facilitaire producten en diensten voor het gehele terrein van Corus in IJmuiden. FMA is verantwoordelijk voor het beheer van 69 facilitaire contracten met een omzet van circa 32 miljoen euro.

Het uitvoeren van het contractmanagement is daarbij een hulpmiddel. Zowel het hogere management als de interne klant wil weten wat contractmanagement inhoudt en wat de meerwaarde ervan is met betrekking tot de producten en diensten die op de site IJmuiden worden geleverd. Als afnemers van facilitaire producten en diensten betalen zij beheerkosten aan FMA. Deze beheerkosten bestaan uit de kosten van zowel de accountmanagers als de contractmanagers die hiervoor een aantal werkzaamheden uitvoeren. Dit betreft het adviseren van de klanten over zijn product/dienst (account), de factuurcontrole, het overleg met Implants (vestigingen van gecontracteerde leveranciers op het bedrijfsterrein) en de controle op de naleving van het contract. De belangrijkste interne klanten van FMA zijn:

- de General Manager van Site Facilities;
- de managers van de Business Units op de site IJmuiden.

Eén van de belangrijkste pijlers van het contractmanagement is het beoordelen van leveranciers. FMA beschikt sinds eind 2003 over een concept-procedure om leveranciers te beoordelen. Deze concept-procedure houdt in dat leveranciers worden beoordeeld aan de hand van een interview met vragen geënt op de specifieke activiteiten van de leverancier en de afspraken die daarover in het contract zijn vastgelegd. Onderwerpen die aan de orde komen zijn: Arbo en Veiligheid, Milieu, Orde en netheid, Kwaliteit, Organisatie, Leveringsstiptheid, Communicatie, Flexibiliteit, Innovatie en meedenken. De onderwerpen worden beoordeeld op een schaal van zeer goed tot slecht. Op basis van de bevindingen wordt een kwalificatie toegekend. Wanneer een beoordelingspunt onvoldoende is wordt hiervoor een verbeterplan opgesteld in samenwerking met de desbetreffende leverancier. Tot op heden wordt de concept-procedure echter nog niet nageleefd. Eén van de belangrijkste redenen hiervoor is tijdgebrek. Een tweede knelpunt is nog de vraag wie invulling moet gaan geven aan de activiteiten die aan deze procedure ten grondslag liggen.

Daarnaast speelt dat de afdeling Site Facilities, waartoe FMA behoort, een overkoepelend beleid wil uitvaardigen voor het uitvoeren van leveranciersbeoordelingen voor alle vier afdelingen van Site Facilities. Aan deze vier afdelingen is gevraagd om met een voorstel te komen voor de manier of een model waarop leveranciers moeten worden beoordeeld. De afdeling FMA streeft daarbij naar een procedure waarbij de prestaties van de leveranciers systematisch en meetbaar kunnen worden beoordeeld. De huidige concept-procedure van FMA zal dus vernieuwd of aangepast moeten worden.

Het onderzoek naar de meerwaarde van het contractmanagement is onderdeel van een ruimer onderzoek dat op hetzelfde moment plaatsvindt. Een projectgroep, samengesteld uit vier studenten, heeft de opdracht gekregen tot het opstellen van een nieuw afdelingsplan voor de afdeling FMA. De afdeling werkt momenteel met een afdelingsplan voor de periode 2002-2005. In dit plan staan verbeterpunten die de afdeling moet doorvoeren om te komen tot een nog meer professionele organisatie. In 2004 zal een nieuw afdelingsplan geschreven moeten worden voor de jaren 2005-2008. De projectleden schrijven elk een onderdeel voor dit nieuwe plan. De auteur van deze scriptie is lid van deze projectgroep. Haar onderzoek wordt als bijlage aan dit nieuwe afdelingsplan toegevoegd. In deze scriptie wordt inhoudelijk niet ingegaan op dit plan. Een samenvatting van het nieuwe plan is in bijlage 9 toegevoegd.

Probleemstelling

De probleemstelling luidt als volgt:

Hoe kan FMA aan haar "interne klanten" aantonen dat contractmanagement meerwaarde heeft en op welke wijze dient invulling te worden gegeven aan vernieuwing van de huidige methode van leveranciersbeoordeling?

Onderliggende vragen

1. Wat is de positie van het contractmanagement van FMA binnen Corus?
2. Op welke wijze is het contractmanagement proces van FMA nu ingericht?
3. Welke soorten contracten onderscheidt FMA?
4. Op welke wijze geven andere organisaties invulling aan contractmanagement?
5. Wat is de inzet van de accountmanagers bij het beheren van contracten?
6. Welke methoden van leveranciersbeoordeling bestaan er en welke kan worden toegepast bij FMA?
7. Wat zijn de financiële consequenties met betrekking tot organisatorische en personele veranderingen?

Eindproduct & doelgroepen

Het eindproduct is een rapport met verbetervoorstellen om te komen tot een meer professioneel contractmanagement. De doelgroepen zijn zowel de afdeling FMA zelf als de interne klanten van FMA. Uit dit eindrapport dienen zij te kunnen opmaken op welke wijze FMA professioneel omgaat met contractmanagement en wat hiervan de meerwaarde is.

Onderzoeksopzet

Er is gestart met een aantal gesprekken met de facility manager om de opdracht helder te krijgen. Vervolgens heeft literatuuronderzoek plaatsgehad naar informatie over contractmanagement en leveranciersbeoordelingen. Daarna is empirisch onderzoek gedaan naar contractmanagement bij andere organisaties. Ten slotte is onderzoek gedaan naar welke methodiek van leveranciersbeoordeling toegepast kan worden bij FMA.

Opbouw van de scriptie

In hoofdstuk 1 wordt de organisatie Corus beschreven. In hoofdstuk 2 zal de afdeling FMA waar de afstudeeropdracht is uitgevoerd worden beschreven. Vervolgens zal in hoofdstuk 3 de onderzoeksopzet uiteengezet worden met uitleg over de methodiek van onderzoek die leidt tot de beantwoording van de probleemstelling. Antwoord wordt gegeven op alle onderliggende vragen van de probleemstelling.

In hoofdstuk 4 wordt het contractmanagement beschreven vanuit het theoretische kader. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de resultaten beschreven die zijn verkregen uit het onderzoek. In hoofdstuk 6 worden conclusies getrokken die zijn voortgekomen uit het onderzoek en aanbevelingen gedaan voor het implementatietraject.

Ten slotte worden in hoofdstuk 7 de financiële consequenties besproken.

1. Beschrijving van de organisatie

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beknopte beschrijving gegeven van Corus.

In paragraaf 1.2 wordt het ontstaan van Corus Group beschreven. In paragraaf 1.3 wordt Corus Staal BV, locatie IJmuiden (voorheen Hoogovens) beschreven en als laatste in paragraaf 1.4 de afdeling Site Facilities, de afdeling waartoe FMA behoort.

1.2 Corus Group

De Corus Group is in oktober 1999 ontstaan uit een fusie van de Koninklijke Hoogovens NV met British Steel. Het doel van de fusie is het creëren van een innovatief metaalbedrijf, dat internationale expertise combineert met lokale dienstverlening. Het hoofdkantoor van Corus is gevestigd in Londen en de 23 verschillende Business Units zijn gevestigd over de hele wereld. De Corus Group is genoteerd op de aandelenbeurzen van Londen, New York en Amsterdam. Eind december 2002 waren er wereldwijd 50.900 werknemers in dienst. Corus is de grootste Europese staal- en aluminiumproducent. Anno 2003 staat het bedrijf op de zevende plaats als staal producent en op de vijfde plaats als aluminium producent.

1.3 Corus Staal BV, locatie IJmuiden

Het Corus terrein (voorheen Hoogovens) bestaat sinds 1918.

De heer H.J.E. Wenckebach bouwde in 1918 drie hoogovens, een Kooksfabriek en een Cementfabriek. Het produceren van staal kon worden gestart. Door de jaren heen zijn er veel fabrieken en kantoren bijgebouwd. Het terrein is nu een van de grootste bedrijfsterreinen van Nederland (ca. 750 hectare).

Corus locatie IJmuiden ligt direct aan de Noordzee en het Noordzeekanaal. Op deze locatie produceert men op jaarbasis ruim zes en een half miljoen ton staal. Het biedt aan ongeveer 9500 mensen een arbeidsplaats. Het bedrijfsterrein heeft alle verbindingen naar het achterland binnen handbereik door de gunstige ligging aan het Noordzeekanaal en ligt gunstig voor de aanvoer van grondstoffen en de afvoer van producten.

Corus locatie IJmuiden heeft zich gespecialiseerd in de ontwikkeling en productie van diverse staalproducten en behoort technologisch en kwalitatief tot de meest vooraanstaande staalproducenten van Europa. De afzet van producten is vooral gericht op de Europese markt. Daarnaast richt zij zich op Noord Amerika en het Verenigd Koninkrijk. Het staalbedrijf in IJmuiden produceert in hoofdzaak voor drie afzetmarkten, te weten de verpakkingindustrie, de automobiellindustrie en de bouw. Daarnaast richt Corus locatie IJmuiden zich op kleinere markten zoals stalen batterijhulzen.

1.4 Site Facilities

De afdeling Site Facilities is belast met de instandhouding van de civiele infrastructuur op het Corus terrein in IJmuiden. De afdeling heeft een grote diversiteit aan diensten, zoals het beheren, onderhouden en exploiteren van grond, wegen, gebouwen en installaties. Bedrijfsbeveiliging (waaronder calamiteitenbestrijding, brandveiligheid en toegangsbeveiliging) valt eveneens onder Site Facilities. De vier afdelingen van Site Facilities zijn:

- **FMA**; deze verzorgt de facilitaire diensten en producten op het Corus terrein;
- **Infrastructure and Property Management**; houdt zich bezig met het onderhoud en beheren van alle panden op het Corus terrein;
- **Waste Management**; houdt zich bezig met het bewaken van de milieunormen. De uitstoot, vervuiling en verspreiding van stoffen is een belangrijk punt binnen het beleid van Corus. Vanwege het feit dat het Corus terrein in IJmuiden omgeven wordt door drie gemeentes (IJmuiden/Velsen-Noord/Beverwijk), en het strand van Wijk aan Zee geheel omsloten is door het terrein, is het zeer belangrijk om de milieuoverlast tot een minimum te beperken;
- **Dienst bedrijfsbeveiliging**; is verantwoordelijk voor bedrijfs- en terreinbeveiliging.

2. Facility management (FMA)

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de afdeling FMA waarvoor de afstudeeropdracht is uitgevoerd. In 2.2 wordt de afdeling FMA beschreven aan de hand van het organogram. In paragraaf 2.3 worden de visie, missie en doelstellingen van FMA beschreven.

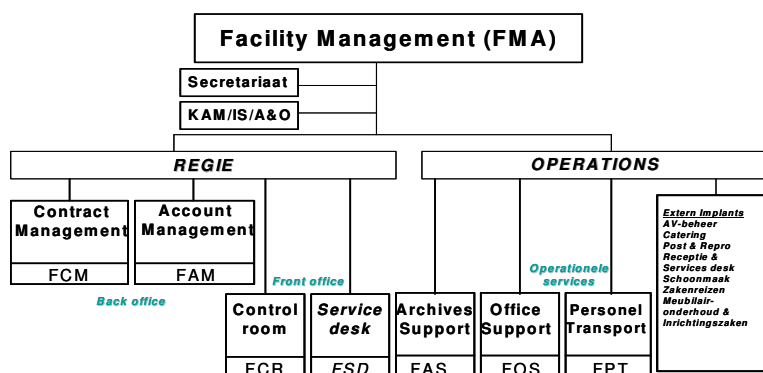
2.2 FMA

De afdeling Facility Management (FMA) is in 2001 ontstaan na samenvoeging van de afdelingen Facility Management Dudok Huis en Algemene Bedrijfsservices. FMA is verantwoordelijk voor de facilitaire diensten en producten voor het gehele terrein van IJmuiden. Op dit moment bestaat de afdeling uit 44,9 Fulltime Equivalent (FTE) waarvan 38,7 FTE in eigen beheer en 6,2 FTE door inhuur.

De afdeling werkt volgens de regieorganisatie. Een regieorganisatie¹ houdt in dat een organisatie zich vooral richt op de strategische relatie met de klant en dat stuurt aan de hand van optimale afstemming van beleid, uitvoering en controle (van kwaliteit en kosten) waarbij de uitvoering zoveel mogelijk is uitbesteed. De reden voor een organisatie om een regiefunctie te vervullen is een flexibele organisatie in te richten door zoveel mogelijk diensten uit te besteden. FMA heeft zijn diensten zoveel mogelijk uitbesteed, behalve drie diensten die nog in eigen beheer zijn. Contractmanagement is het belangrijkste hulpmiddel en dus één van de kerntaken van de afdeling. Naast het contractmanagement biedt FMA een integrale service aan haar klanten en heeft drie operationele diensten in eigen beheer.

Organisatiestructuur

FMA heeft de regieorganisatie weergegeven in een platte organisatiestructuur, zie figuur 1. De afdeling is onderverdeeld in Contractmanagement, Front Office, Office Support, Archives Support, Personnel Transport en Extern Implants.



Figuur 1: organogram FMA, bron afdelingsplan 2005-2008 FMA

¹ Bron: Drion, B., Coenders, H., *Regieorganisatie of maincontracting?*

Regie

Contractmanagement

De afdeling contractmanagement is verantwoordelijk voor het integraal facility management proces en beheerder van 69 contracten voor facilitaire producten en diensten. Het contractmanagement kent drie niveau's: strategisch, tactisch en operationeel. FMA heeft twee contractmanagers die verantwoordelijk zijn voor het contractmanagement op strategisch niveau. Hun taak is, in samenwerking met de facility manager, het bepalen van de strategie van zowel de afdeling als van het contractmanagement. Zij vervullen de functie van mede-onderhandelaar tijdens het inkooptraject en het afsluiten van contracten in samenwerking met de afdeling inkoop. Naast deze taken ondersteunen zij de accountmanagers en treden op als gesprekspartners bij de jaarlijkse contract-onderhandelingen met de leveranciers. Op tactisch niveau zijn er acht accountmanagers aangesteld die elk één of meerdere diensten en producten beheren.

- 1 Accountmanager - catering en automatencatering
- 1 Accountmanager - zakenreizen, post- en reprofaciliteiten
- 1 Accountmanager - audiovisuele middelen
- 1 Accountmanager - receptieservices
- 1 Accountmanager - meubilair onderhoud en inrichtingszaken
- 1 Accountmanager - drukwerk en kantoormaterialen
- 2 Accountmanagers - schoonmaak

Als accountmanager zijn zij verantwoordelijk voor hun dienst en product vanaf het afsluiten tot en met het beëindigen van contracten. De accountmanager is het aanspreekpunt voor zowel de leverancier als de interne klant en heeft hierdoor een intermediairfunctie.

Samen vormen de contractmanagers en accountmanagers het *back office* van het contractmanagement. Achter de schermen zijn zij verantwoordelijk voor de gang zaken op het gebied van contracten en de controle daarop. Op operationeel niveau bevinden zich de Implants. Met Implants worden de leveranciers aangeduid die fysiek op het terrein aanwezig zijn. De diensten die onder de Implants vallen zijn: catering, schoonmaak, audiovisuele dienstverlening, zakenreizen, post, repro en receptieservices.

Control room & Service desk

Deze afdeling en services vormen samen het *front office* van de afdeling FMA.

Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse verwezenlijking van de klantvraag.

De control room bevindt zich naast de expeditie ingang, dit is een servicedesk waar leveranciers worden ontvangen. Daarnaast wordt een deel van de meldingen van het facilitair meldpunt ontvangen en zo mogelijk, direct opgelost. De Facilitair werkvoorbereiders behoren, naast drie receptionistes, tot de control room.

Hun werkzaamheden bestaan uit het verwerken van de dagelijkse opdrachten en zijn bovendien zelfstandig projectleider bij verhuizingen en verbouwingen.

Bij het telefonische facilitaire meldpunt kunnen gebruikers terecht voor klachten, wensen, informatie en storingen van facilitaire producten en diensten. De gebruikers krijgen een keuzemenu te horen waaruit zij kunnen kiezen. Wanneer een gebruiker bijvoorbeeld een vraag of klacht heeft over een cateringautomaat wordt hij/zij direct doorverbonden met de firma die de automaten levert en onderhoud. Voor vragen en reserveringen van het congrescentrum wordt hij/zij doorverbonden met de

receptionistes van het congrescentrum en voor klachten naar de control room. Daarnaast zijn er nog een aantal keuzes waaruit de gebruiker kan kiezen.

Operations

FMA heeft veel diensten uitbesteed aan externe dienstverleners, maar heeft nog drie diensten in eigen beheer. De reden dat deze diensten nog in eigen beheer zijn heeft te maken met strategische waarde. Dit geldt vooral voor het archief waarin bedrijfsgevoelige informatie ligt opgeslagen.

Voor de afdeling Personel Transport wordt op dit moment nog onderzocht of deze kan worden uitbesteed. Hieronder worden de werkzaamheden van deze drie afdelingen beschreven.

Archives Support

De afdeling Archives Support beheert in opdracht van de directie alle belangrijke bestanden die in het belang van Corus of in verband met wettelijke voorschriften dienen te worden bewaard. De documenten bestaan uit teksten en beeldmateriaal zoals foto's, dia's, films en videobestanden.

Office Support

De afdeling Office Support levert ondersteunende diensten op het gebied van kantoorwerk zoals typewerk, presentaties, doorschakelen van telefoon bij afwezigheid, het faxen, scannen en inbinden van documenten.

Personel Transport

De afdeling Personel Transport is verantwoordelijk voor de verzorging van taxidiensten, VIP vervoer en directievervoer.

2.3 Missie, visie en doelstellingen²

FMA heeft duidelijke uitgangspunten voor haar afdeling verwoord in een visie en missie voor de toekomst. Hieruit volgt de doelstelling van de afdeling.

Visie FMA

FMA wil een professionele facilitaire organisatie zijn die producten en diensten met een door de klant gewenste meerwaarde levert aan het industriecomplex Corus IJmuiden.

Deze visie geeft duidelijk weer dat FMA in de toekomst een professionele partner wil zijn. Om deze visie zo goed mogelijk te realiseren is contractmanagement heel belangrijk. Door het inzetten van contract- en accountmanagers kan FMA de klantvraag omzetten naar producten en diensten die de klant graag wenst. Om aan de klantwens te blijven voldoen zal FMA haar contractmanagement continu moeten professionaliseren.

² Bron: Roozendaal, A., e.a. *afdelingsplan 2005-2008 FMA*

Missie FMA

FMA realiseert binnen Corus IJmuiden de facilitaire klantvraag, in de vorm van producten en diensten, met een optimale verhouding tussen kosten en kwaliteit. Zo zijn alle condities gewaarborgd om de Corus ondernemingsdoelstellingen maximaal uit te kunnen voeren.

FMA wil optimaal voldoen aan de vraag van de klant op facilitair gebied. FMA wil dat de klant tevreden is. Om dit te bereiken, zorgt FMA ervoor dat de verhouding tussen kosten en kwaliteit in evenwicht is. Tevens heeft FMA een open communicatie met alle betrokkenen. Als de klant geheel tevreden is, kan FMA ongestoord haar werkzaamheden uitvoeren en zo dus haar doelen bereiken. In de missie wordt gesproken over de ondernemingsdoelstellingen van Corus. Deze richten zich op de volgende elementen:

- Innovatief en klantgericht zijn zodat het oplossingen biedt voor de veeleisende afzetmarkten;
- Een leidende positie verwerven in aantrekkelijke marktsectoren waarbinnen duurzame groei kan worden gerealiseerd;
- Operational excellence bereiken door het leveren van uitmuntende prestaties zodat waarde voor de aandeelhouders wordt gecreëerd.

Doelstelling FMA

Met inzet van tevreden medewerkers op een professionele manier producten en diensten leveren die zowel maximaal voldoen aan de eigentijdse klantvraag als wel aan het kritische oordeel van maatschappij en omgeving.

FMA vindt het belangrijk dat zowel haar medewerkers, haar klanten als de maatschappij tevreden zijn. FMA wil professioneel te werk gaan om een goede kwaliteit te kunnen leveren.

3. Onderzoeksopzet

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de probleemstelling, de onderliggende vragen en de wijze waarop deze worden onderzocht. In paragraaf 3.2 staat de probleemstelling en de sub probleemstellingen beschreven en in paragraaf 3.3 de onderzoeksmethoden.

3.2 Probleemstelling en sub probleemstellingen

De volgende probleemstelling is geformuleerd:

Hoe kan FMA aan haar "interne klanten" aantonen dat contractmanagement meerwaarde heeft en op welke wijze dient invulling te worden gegeven aan vernieuwing van de huidige methode van leveranciersbeoordeling?

Uit de probleemstelling zijn de volgende sub probleemstellingen geformuleerd:

1. Wat is de positie van het contractmanagement van FMA binnen Corus?
2. Op welke wijze is het contractmanagement proces van FMA nu ingericht?
3. Welke soorten contracten onderscheidt FMA?
4. Op welke wijze geven andere organisaties invulling aan contractmanagement?
5. Wat is de inzet van de accountmanagers bij het beheren van contracten?
6. Welke methoden van leveranciersbeoordeling bestaan er en welke kan worden toegepast bij FMA?
7. Wat zijn de financiële consequenties met betrekking tot organisatorische en personele veranderingen?

3.3 Onderzoeksmethoden

Deze vragen zijn op grond van verschillende onderzoeksmethoden beantwoord. Per vraag wordt aangegeven van welke methodiek is gebruikt.

1. *Wat is de positie van het contractmanagement van FMA binnen Corus?*
Deze vraag is door middel van deskresearch en diepte interviews met de facility manager beantwoord. De uitwerking is terug te vinden in hoofdstuk 2.
2. *Op welke wijze is het contractmanagement proces van FMA nu ingericht?*
Antwoord is gezocht aan de hand van literatuuronderzoek naar contractmanagement en deskresearch binnen de organisatie. Tevens zijn diepte interviews afgenomen met de facility manager, inkoper en contractmanager evenals een interview met de directeur van adviesbureau DBAssociates, als deskundige op dit gebied. Het is van belang dat contractmanagement van FMA inzichtelijk wordt gemaakt. De uitwerking is terug te vinden in hoofdstuk 4 contractmanagement en in hoofdstuk 5.2 contractmanagement-cyclus.

3. *Welke soorten contracten onderscheidt FMA?*
Onderzoek is gedaan naar de contracten binnen FMA door middel van documentenanalyse. In samenwerking met de contractmanager zijn de contracten ingedeeld naar soort contract. De kenmerken van de soorten contracten zijn bepaald doormiddel van literatuuronderzoek. In hoofdstuk 4.4 contractvormen staat het literatuuronderzoek en in hoofdstuk 5.2 de uitwerking van de contracten indeling.
4. *Op welke wijze geven andere organisaties invulling aan contractmanagement?*
Dit is onderzocht door middel van schriftelijke interviews met open vragen. Een email is verstuurd aan facility managers van een aantal bedrijven buiten Corus om te onderzoeken in hoeverre zij invulling geven aan contractmanagement en leveranciersbeoordeling. De uitwerking hiervan staat beschreven in hoofdstuk 5.3 onderzoek externe bedrijven.
5. *Wat is de inzet van de accountmanagers bij het beheren van contracten?*
Bij de beantwoording van de sub probleemstelling is gebruik gemaakt van mondelinge interviews met open vragen. Accountmanagers zijn geïnterviewd over hun verantwoordelijkheid binnen het contractmanagementproces. Het is van belang om inzicht te krijgen in de werkzaamheden van de accountmanagers en op welke wijze zij omgaan met hun contracten. De uitwerking is in hoofdstuk 5.4 onderzoek accountmanagement terug te vinden.
6. *Welke methoden van leveranciersbeoordeling bestaan er en welke kan worden toegepast bij FMA?*
Allereerst is literatuuronderzoek uitgevoerd naar leveranciersbeoordelingen. Daarna is een experiment gedaan naar de toepassing van de gekozen beoordelingsmethodiek bij een leverancier van FMA. Uitkomsten van deze onderzoeken zijn terug te vinden in hoofdstuk 4.5 leveranciersbeoordeling en in hoofdstuk 5.5 de uitwerking van het experiment.
7. *Wat zijn de financiële consequenties met betrekking tot organisatorische en personele veranderingen?*
Uit de conclusies van het onderzoek komen aanbevelingen naar voren, die worden onderzocht op financiële consequenties en personele ontwikkelingen.

Hieronder een korte uitleg over de verschillende methoden die gebruikt zijn:

- a. literatuuronderzoek;
- b. deskresearch;
- c. interviews (mondeling en schriftelijk door middel van open vragen);
- d. experiment.

Ad a. literatuuronderzoek

Het onderzoek begint met het zoeken naar openbare informatie over en in relatie tot het onderwerp. Dit wordt literatuuronderzoek genoemd. Alle mogelijke informatie in boeken, tijdschriften en op het Internet wordt verzameld, vergeleken en bestudeerd. De reden om literatuuronderzoek te plegen is om te onderzoeken of er niet al eerder onderzoek is gedaan. Het wiel hoeft niet opnieuw te worden uitgevonden. Een andere

reden is dat een onderzoek altijd een theoretische ondergrond moet hebben om de conclusies van het empirische onderzoek te onderbouwen. Voor dit onderzoek is gezocht naar informatie over contractmanagement, inkoop en leveranciersbeoordeling in diverse bronnen. Deze bronnen zijn: boeken over inkoop en contractmanagement, artikelen in vaktijdschriften zoals Facility Management Magazine en Facility Management Informatie. Daarnaast is gezocht op Internet met het zoekprogramma Google naar informatie over contractmanagement en leveranciersbeoordeling. De elektronische databank Factomediabase, een database voor het vakgebied Facility management, op Internet is eveneens benaderd voor informatie over contractvormen en leveranciersbeoordeling.

Ad b. deskresearch

Door middel van deskresearch wordt gezocht naar informatie binnen de organisatie. Binnen de organisatie kan het onderwerp al eens eerder aan de orde zijn geweest en kunnen er dus relevante documenten aanwezig zijn. Tevens zijn interne stukken belangrijk want deze kunnen leiden tot de wens of noodzaak om een dergelijk onderzoek te starten. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van presentatie's over contractmanagement om te kijken naar hoe de organisatie het contractmanagement heeft vormgegeven. De concept-procedure leveranciersbeoordeling van FMA is bekeken om de huidige situatie van het beoordelen van leveranciers te analyseren. De functie-omschrijvingen van de contractmanager en accountmanagers zijn ingezien om een beeld te krijgen van de taken en bevoegdheden van deze functionarissen binnen het contractmanagementproces van FMA en als voorbereiding op de interviews met deze personen. Daarnaast is algemene informatie ingewonnen over de afdeling FMA, hoe deze is opgebouwd, welke diensten zij aanbieden en op welke manier dit gebeurt. De documenten die hiervoor zijn geraadpleegd zijn, het organogram om te zien op welk niveau het contractmanagement zich bevindt, de producten- en dienstencatalogus die inzichtelijk maakt welke diensten FMA aanbiedt en het afdelingsplan van FMA voor de visie en missie van de afdeling.

Ad c. interviews

Het houden van interviews heeft als doel het verzamelen van informatie, meningen en kennis van medewerkers, opdrachtgever en specialisten³.

Voor dit onderzoek zijn diverse interviews afgenomen, zowel mondeling als schriftelijk. Bij alle interviews zijn open vragen gesteld. De reden om open vragen te formuleren is om de geïnterviewden in staat te stellen hun eigen mening te geven waarbij zij niet worden gedwongen om te kiezen uit een aantal vastgestelde antwoorden. De mondelinge interviews zijn gehouden met de facility manager en contractmanagers van FMA en de inkoper van de afdeling inkoop. Deze personen zijn geïnterviewd om antwoord te krijgen op de vraag hoe het contractmanagementproces van de afdeling is ingericht. Zes accountmanagers zijn geïnterviewd om inzicht te verkrijgen over de inzet van hun werkzaamheden bij het beheren van de contracten. Een negental organisaties is schriftelijk per email benaderd met een aantal vragen over hoe zij invulling geven aan contractmanagement. Gekeken is of deze organisaties inderdaad invulling geven en of dat op dezelfde manier gebeurt zoals bij FMA. De reden om organisaties buiten de organisatie schriftelijk te benaderen is van financiële aard. Het is goedkoper en kost minder tijd.

³ Bron: Baarda, D.B., en Goede, M.P.M.: *Basisboek Methoden en Technieken*

Ad d. experiment

Met een experiment wordt onderzoek gedaan naar de bruikbaarheid van een onderzocht object. Geprobeerd wordt antwoord te krijgen op het effect van het onderzochte object op de organisatie⁴. Voor dit onderzoek is antwoord gezocht of er een model met prestatie-indicatoren voor leveranciersbeoordeling gebruikt kan worden binnen de afdeling FMA. Om de methodiek in de praktijk te testen is een leverancier gekozen om deel te nemen aan het experiment. Leverancier Carlson Wagonlit (CWT), die zakenreizen verzorgt van medewerkers van Corus IJmuiden, is geselecteerd om deel te nemen aan het onderzoek. CWT heeft een kantoor bij Corus waar de reizen worden geboekt. Zij kunnen een totaalpakket aanbieden voor een reis, waarbij eveneens hotels, boottickets en autoverhuur kunnen worden gereserveerd. Voor deze leverancier is gekozen omdat al een aantal prestaties zijn vastgelegd in het contract waarop CWT kan worden beoordeeld en daar zij een belangrijk aandeel in de diensten vertegenwoordigt die FMA levert aan de klant.

De betrokkenen binnen het experiment zijn de manager van CWT, de contractmanager en de accountmanager zakenreizen van FMA. Het experiment is volgens de PDCA cirkel doorlopen⁵. Tijdens de eerste fase *Plan* wordt in overleg met de manager van CWT en de contractmanager en accountmanager van FMA de prestatie-indicatoren (PI), normen en meetsystemen bepaald waarop de leverancier op moet worden beoordeeld. Het overzicht van de PI's, normen en meetsystemen vormen het plan waarmee de klant en leverancier van start gaan. Tijdens de tweede fase *Do* gaat de leverancier aan de slag conform de wijze zoals is vastgelegd in het contract. De derde fase *Check* vormt de daadwerkelijke meting op de prestatie-indicatoren door de organisatie en vindt plaats drie maanden nadat overleg is geweest tussen de leverancier en de organisatie. Deze drie maanden geven de leverancier de tijd om te sturen op de vastgelegde prestatie-indicatoren. Tijdens de *Check* fase controleert de organisatie middels de meetsystemen of de indicatoren zijn behaald of niet. De uitslag van de meting wordt besproken in de *Act* fase. Tijdens deze fase worden afwijkingen van indicatoren die niet zijn behaald geanalyseerd door zowel de leverancier als de organisatie. De uitkomst daarvan wordt in een verbeteractieplan vastgelegd. In dit plan moet duidelijk omschreven worden, wat er gedaan moet worden, wie het gaat uitvoeren en wanneer het klaar moet zijn om aan de norm van de prestatie-indicator te voldoen. De gevolgde route en de uitslag van de meting moeten bepalen of FMA zijn leveranciers volgens de methodiek met prestatie-indicatoren kan beoordelen.

⁴ Bron: Janssen, D., e.a.: *Zakelijke communicatie 2*

⁵ Bron: Dongen, van, S.C., Leeuwen, van, A.H., *FM in de drivers seat met de 'Vendor Cockpit' een instrument voor een optimaal leveranciersmanagement*

4. Theoretisch kader contractmanagement

4.1 Inleiding

Contractmanagement wordt steeds belangrijker binnen de facilitaire wereld⁶. Reden hiervoor is dat organisaties zich meer gaan richten op hun Core Business en veel van hun ondersteunende diensten uitbesteden. Door deze toenemende uitbesteding krijgt een bedrijf, of de facilitaire afdeling, steeds meer contracten in beheer. Contractmanagement is hierbij een belangrijk hulpmiddel om al deze contracten te beheren en te managen. Met contractmanagement wordt beoogd inzicht te verkrijgen in de kosten en performance van de dienstverlener. Dit kan pas gebeuren op voorwaarde dat de organisatie invulling geeft aan dit contractmanagement.

In paragraaf 4.2 wordt het begrip contractmanagement uitgelegd evenals het belang hiervan. In 4.3 wordt een beschrijving gegeven van het cyclusmodel contractmanagement. In paragraaf 4.4 komen de contractvormen aan de orde en in paragraaf 4.5 een beschrijving van leveranciersbeoordeling methode.

4.2 Contractmanagement

Zoals al in de inleiding is gezegd besteden veel facilitaire organisaties hun diensten uit. Alle diensten die worden uitbesteed, hebben weer nieuwe contracten tot gevolg. Het beheer daarvan krijgt nogal eens onvoldoende aandacht door het ontbreken van tijd, middelen en financiën. Dit zijn de meest voorkomende struikelblokken om na te laten aan professioneel contractmanagement te beginnen.

Contractmanagement wordt vaak verward met contractbeheer. Contractmanagement⁷ is:

“een manier om te garanderen dat de gecontracteerde kwaliteit tegen de afgesproken prijs wordt verkregen op dusdanige wijze dat de klantwensen worden vervuld voor de looptijd van het contract”

Contractbeheer⁶ daarentegen is *het vastleggen, bewaren en up-to-date houden van contractgegevens in een contractregistratiesysteem*. Uit de definities blijkt dat contractbeheer een onderdeel is van een groter geheel, het contractmanagement. Om aan de definitie van contractmanagement te voldoen moet de organisatie invulling geven aan dit management.

Het contractmanagement is een hulpmiddel bij het managen en beheren van contracten. Met beheer wordt in deze context bedoeld het vastleggen van contracten in een contractregistratiesysteem. Met managen van contracten wordt bedoeld het gehele contracteringsproces vanaf het contracteren tot en met het beëindigen van contracten.

⁶ Bron: Dommerholt, J., Meer, van der, W.: *Contractmanagement loont!*

⁷ Bron: Lenselink, M., Veeke, R.: *Professioneel Facility Management*

Het contracteringsproces kan opgedeeld worden in drie fasen⁸, deze zijn:

1. Sluiten; deze fase loopt vanaf het voorstel om een contract te sluiten tot en met het ondertekenen van het contract;
2. Uitvoeren; tijdens deze fase worden de in contract vastgelegde afspraken uitgevoerd. Producten en/of diensten worden geleverd evenals betaling het en beoordelen van leveranciers;
3. Beëindigen; tijdens deze fase worden contracten beëindigd of verlengd.

Uit elke fase zijn doelstellingen te formuleren die belangrijk zijn voor een organisatie om invulling te geven aan contractmanagement.

De fase *sluiten* heeft als doelstellingen:

- Het verkrijgen van een zo gunstig mogelijke afspraak;
- Het reduceren van onzekerheid over de toekomstige prestaties.

De organisatie zal met de leverancier moeten onderhandelen om een zo gunstig mogelijke afspraak te verkrijgen, dit een belangrijke stap in deze fase.

Er zullen afspraken moeten worden gemaakt en schriftelijk vastgelegd in een contract, zodat voor zowel de organisatie als de leverancier duidelijk is wat men van elkaar verwacht.

De fase *uitvoeren* heeft als doelstelling:

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

De organisatie zal in deze fase de leverancier moeten controleren op prestaties zoals tijdens de eerste fase is afgesproken en vastgelegd. Wanneer een leverancier zijn afspraken niet nakomt zullen organisatorische of juridische maatregelen moeten worden getroffen.

De fase *beëindigen* heeft als doelstelling:

- Het beëindigen van contracten op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment.

Wanneer in de eerste fase contractueel is vastgelegd welke geldigheidsduur en opzegtermijn wordt gehanteerd kan de organisatie een contract op een voor haar zo gunstig mogelijk moment beëindigd. Dit voorkomt dat een organisatie onnodig lang aan een duur contract is gebonden.

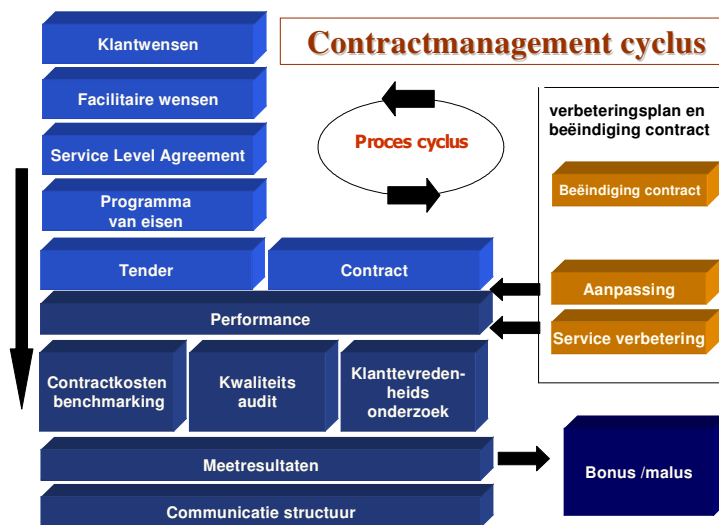
Wil een organisatie aan deze doelstellingen voldoen zal contractmanagement moeten worden vormgegeven. Een gestructureerd contracteringsproces, evenals tijd, middelen en financiën zijn daarbij belangrijk. Zonder deze middelen kunnen de bovenstaande doelstellingen niet worden gerealiseerd.

4.3 Contractmanagementcyclus

Het contracteringsproces houdt in principe niet op nadat een contract is beëindigd. Na het beëindigen van een contract wordt vaak een nieuw een contract getenderd die het oude contract vervangt. Het is dus een cyclisch proces dat word doorlopen.

⁸ Bron: Smit, A.: *contractbeheer theorie in de praktijk*

Een model van een cyclus is ontworpen door adviesbureau DBAssociates⁹ en geeft de kern weer van hoe het contractmanagementproces moet worden doorlopen. In figuur 2 staat een weergave van het model. Het model is in samenwerking met aan de overheid gelieerde organisaties tot stand gekomen. Deze organisaties hadden problemen met het meten, vastleggen en managen van contracten. Het model is een handreiking voor een organisatie om het contractmanagement binnen een organisatie inzichtelijk te maken.



Figuur 2: Contractmanagementcyclus, bron DBAssociates

Elk onderdeel van het model heeft zijn eigen kenmerken, die hieronder nader worden toegelicht. De drie fasen van het contracteringsproces zijn in dit model te onderscheiden, elke fase bestaat uit een aantal onderdelen.

Fase 1 sluiten van contracten

Tijdens deze fase ontstaat de wens om een nieuw contract te sluiten waarna een procedure moet worden gestart om het contract te tenderen.

Klantwensen

De klant geeft aan welke diensten zij wenst als vast facilitair pakket en welke producten en diensten als variabel pakket dient te worden geleverd. Deze klantwensen worden via interviews en gesprekken met de budgetverantwoordelijken achterhaald.

Facilitaire wensen

Vervolgens worden de klantwensen maximaal vertaald naar wat de facilitaire afdeling kan bieden. Dan kan na wederzijds akkoord de wensen van de klant definitief worden gemaakt.

⁹ Bron: interview dhr. B. Drion van DBAssociates, 27 juli 2004

Programma van eisen

Wanneer deze fase is bereikt kan de facilitaire organisatie een programma van eisen opstellen waarin de prestaties die een leverancier moet leveren zijn vastgelegd. Dit programma van eisen wordt bij omvangrijke en complexe accounts meestal aan een adviesbureau overgelaten die zich in deze materie heeft gespecialiseerd.

Tender

Vervolgens begint het echte tenderen. Uit het tendertraject resteert uiteindelijk de meest geschikte kandidaat-leverancier. Wanneer alle partijen deze kandidatuur ondersteunen is de fase van het contract aangebroken. De leverancier gaat van start of continueert de dienstverlening en voert de dienst uit zoals afgesproken en vastgelegd in het contract.

Fase 2 het uitvoeren van het contract

Tijdens deze fase vindt de daadwerkelijke uitvoering plaats van de gecontracteerde eisen uit het contract.

Performance

Tijdens de looptijd van het contract zal de organisatie zich bezig moeten houden met de performance van de leverancier. De performance valt uiteen in drie onderwerpen, de pijlers van het contractmanagement.

Benchmarking

De eerste pijler is benchmarking. Door met andere organisaties te vergelijken op kosten wordt het mogelijk om te kunnen beoordelen of de contractkosten marktconform zijn. De uitkomsten van onderzoek kunnen gebruikt worden bij nieuwe contracten of bij de jaarlijkse contractonderhandelingen.

Kwaliteitsaudit

De tweede pijler is de kwaliteitsaudit, ook wel de leveranciersbeoordeling genoemd. Hiermee worden de gecontracteerde eisen gecontroleerd. Worden deze in voldoende mate nagekomen of blijft de leverancier (structureel) in gebreke?

Deze audits kunnen door de opdrachtgever zelf worden uitgevoerd. Bij omvangrijke en complexe contracten wordt dit veelal opgedragen aan een extern gespecialiseerd bedrijf. Een bijkomend voordeel is een onafhankelijke beoordeling van het contract.

Klanttevredenheid

De laatste pijler is de klanttevredenheid. Elke organisatie dient minimaal één keer per jaar een onderzoek uit te voeren om van de tevredenheid (of ontevredenheid) van de klant over de facilitaire diensten op de hoogte te zijn.

Meetresultaten

Samen vormen de resultaten en uitkomsten van deze drie pijlers de meetgegevens en informatie van de geleverde dienst. De uitslagen of resultaten van deze onderzoeken kunnen input geven voor verandering van beleid of contractinhoud.

Bonus/malus

Aan de resultaten kan een bonus/malus regeling worden gekoppeld. De leverancier krijgt een malus (een soort boete) wanneer niet wordt voldaan aan de eisen zoals

vastgelegd in het contract. Een bonus wordt uitgereikt wanneer de leverancier meer presteert dan contractueel is vastgelegd in het contract.

Communicatie

Het laatste, en niet onbelangrijk gedeelte in het contractmanagementproces, is de communicatie. Met elke leverancier en klant moet een afgesproken en indien gewenst een vastgelegde communicatiestructuur aanwezig zijn. Hierin kan de voortgang, achterblijvende prestaties en mogelijke klachten over een dienst worden besproken.

Fase 3 het beëindigen van contracten

Tijdens deze fase kunnen aanpassingen in de performance en contract worden gedaan. Wanneer uit de meetresultaten naar voren komt dat een leverancier zich niet houdt aan de eisen uit het contract is het voor de organisatie van belang dat het contract wordt ontbonden op een zo gunstig mogelijk moment.

Verbeteringsplan en beëindiging contract

Aanpassing

Wanneer blijkt dat één van de partijen niet tevreden is met de uitvoering van de dienst of met de uitkomsten van de performance dan worden hierover afspraken gemaakt met de andere partij. Indien noodzakelijk worden aanpassingen in de performance gedaan en waar mogelijk aanpassingen in het contract.

Beëindiging contract

Een contract wordt beëindigd omdat de eisen uit het contract niet worden nagekomen of dat de einddatum van het contract afloopt.

Functionarissen binnen het contractmanagementproces

Wanneer een facilitaire organisatie dit model op alle vlakken heeft ingevuld is er in belangrijke mate sprake van professioneel contractmanagement. Inzet van personeel is van belang, zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het contractmanagementproces. De functionarissen die nodig zijn om aan contractmanagement vorm en inhoud te geven zijn:

- Inkoper
- Contractmanager
- Accountmanager

Ieder heeft daarbij weliswaar zijn eigen taken, maar de functionarissen zijn onderling nauw met elkaar verbonden. De taken van deze drie functionarissen worden hieronder nader beschreven.

De rol van inkoop binnen het contractmanagement verschilt per organisatie, bij de ene is deze rol groter dan bij een andere. Inkoop en contractmanagement zijn twee verschillende disciplines met elke hun eigen competenties. Deze disciplines kunnen door nauwe samenwerking verder worden geïntegreerd. Dit levert een belangrijke toegevoegde waarde op. Het maakt niet uit of inkoop onder de facilitaire dienst valt of een aparte afdeling is.

Omdat elke organisatie een andere invulling geeft aan één en dezelfde functie worden de functies besproken zoals ze binnen FMA voor het contractmanagement worden ingezet.

De **inkoper** van de afdeling Supplies Services (SPS) komt vooral tijdens het inkoopproces (tenderproces) in beeld. Zijn taken bestaan voornamelijk uit het omzetten van de behoefte van de opdrachtgever (FMA) in een aanvraagspecificatie en doet aan inkooponderzoek en marktverkenning. Daarnaast is hij onderhandelaar tijdens het inkoopproces. De inkoper neemt de juridische en commerciële aspecten van het inkoopproces voor zijn rekening. Tijdens de uitvoering van het contract is de inkoper aanwezig bij de jaarlijkse contractonderhandelingen. Tijdens het inkoopproces zijn Inkoop en FMA gezamenlijk verantwoordelijk voor het contract. Na het inkoopproces valt het contract onder de verantwoordelijkheid van FMA.

De afdeling FMA levert de contractmanager en accountmanagers.

De **contractmanager** is mede-onderhandelaar tijdens het inkoopproces en bepaalt, al dan niet met behulp van een adviesbureau, de vakmatige inhoud van de dienst en de wijze waarop deze moet worden geleverd. Daarnaast is de contractmanager de beheerder van alle contracten op strategisch niveau. Hij controleert of de gemaakte afspraken worden nagekomen en is gesprekspartner tijdens de jaarlijkse contractonderhandelingen. Voor een uitgebreide taakomschrijving van de contractmanager wordt verwezen naar bijlage 3.

De **accountmanager** heeft binnen het contractmanagement een intermediairfunctie tussen enerzijds de leverancier en anderzijds de interne klant. De interne klant is de budgetverantwoordelijke (contactpersoon) van een Business Unit. De accountmanager heeft dagelijks contact met de leverancier. Hij/zij regelt allerlei zaken en bestellingen. Daarnaast is de accountmanager lid van het inkoopteam tijdens het inkoopproces. Voor een uitgebreide taakomschrijving van de accountmanager wordt verwezen naar bijlage 3.

4.4 Contractvormen

Contractmanagement heeft dus te maken met alle aspecten van het managen en beheren van contracten. Contracten kunnen worden onderscheiden in verschillende soorten die elk weer hun eigen kenmerken hebben. Hieronder worden de belangrijkste contractvormen¹⁰ besproken die binnen FMA voorkomen.

Regiecontract

- De door leverancier aantoonbare gemaakte kosten worden vergoed;
- De leverancier wordt betaald voor zijn overhead en winst;
- All-in tarief voor elk geleverd dienstuur, inclusief de kosten voor goederen (materialen en apparatuur) die op naam en voor rekening van de opdrachtgever door de leverancier worden ingekocht;
- De capaciteit wordt geleverd tegen gespecificeerde (uur) tarieven;
- Beoordeling van de leverancier vindt plaats aan de hand van de vraag of inderdaad de juiste capaciteit en de gevraagde hoeveelheid is geleverd.

¹⁰ Bron: Jurg, P.J., Contractvormen, www.factomediabase.nl

Vaste prijscontract

- De leverancier is verplicht goederen en/of diensten voor een gespecificeerde vaste prijs te leveren. Er moet een duidelijke definitie zijn van de te leveren goederen en uit te voeren werkzaamheden worden omschreven, omdat op deze definitie de vaste prijs wordt bepaald;
- Indien een verandering in de werkzaamheden of levering van goederen plaatsvindt, wordt dit tegen vooraf overeengekomen tarieven voor meer- en minderwerk verrekend;
- De vaste prijs bestaat uit directe kosten (loon) en een marge voor overhead en winst;
- Behalve voor een goed en volledig gedefinieerde omschrijving van de uit te voeren werkzaamheden en de te leveren goederen, moet de opdrachtgever ervoor zorgen dat zowel de kwaliteit als het tijdschema wordt gehaald. De kwaliteit en de volledigheid van de prijsaanvraag zijn medebepalend voor de volledigheid van de offerte, en dus voor de prijs;
- De leverancier is volledig verantwoordelijk voor de gehele uitvoering van de werkzaamheden en de levering van de goederen.

Resultaatcontract

- De leverancier garandeert het door de opdrachtgever gewenste eindresultaat. Er wordt niet meer gekeken naar de inzet maar naar de kwaliteit van het eindresultaat. Het resultaat moet wel zo specifiek mogelijk omschreven worden in het contract, bijvoorbeeld in SLA's;
- Als de leverancier de contractuele doelstellingen niet realiseert, bijvoorbeeld omdat de overeengekomen opleveringsdatum wordt overschreden of dat de afgesproken kwaliteit en veiligheid niet wordt bereikt, dan zullen de kosten voor correctieve maatregelen en de eventuele schade door de opdrachtgever opgelopen, worden vergoed door de leverancier;
- Om te waarborgen dat de leverancier handelingen en inspecties verricht, die de doelstelling van de overeenkomst zeker stellen, is het gewenst om bepaalde essentiële verrichtingen te beschrijven. Een leverancier is dan verplicht om bijvoorbeeld preventief onderhoud te verrichten om het proces zo probleemloos te laten verlopen.

Prestatiecontract

- Er is sprake van een partnership tussen leverancier en opdrachtgever waarbij de leverancier op zijn ondernemerschap wordt afgerekend;
- De kosten en baten worden gestuurd door het totaalpakket aan producten en diensten en de mate waarin de organisatie er gebruik van maakt;
- De producten en diensten zijn beschreven in een programma van eisen;
- Er wordt een scheiding gemaakt tussen vaste en variabele producten en diensten. Voor de vaste producten en diensten wordt een vaste begroting opgesteld. Voor de variabele producten en diensten wordt op basis van een offerte gecontracteerd;
- Alle producten en diensten waarvan vooraf de prijs niet te bepalen is, vallen onder maatwerkactiviteiten;
- De kwaliteit van de producten en diensten wordt genormeerd en periodiek gemeten. Wanneer de norm niet voldoet, wordt een malus regeling toegepast.

4.5 Leveranciersbeoordeling

Een van de belangrijkste pijlers waarop het contractmanagement is gebouwd is een leveranciersbeoordeling. Het periodiek beoordelen van leveranciers wordt vaak vergeten of neemt te veel tijd in beslag. Het beoordelen is echter belangrijk om te zien of de vastgelegde afspraken op de juiste wijze worden nagekomen.

Leveranciers moeten worden geconfronteerd op en indien aan de orde, afgerekend op hun prestaties. Dit kan alleen wanneer een systematische beoordeling plaatsvindt.

Er zijn diverse methoden om een leverancier te beoordelen. Deze lopen uiteen van een eenvoudige vragenlijst tot een meetbaar beoordelingssysteem met prestatie indicatoren. Hieronder worden enkele methoden besproken.

ABC leveranciersbeoordeling¹¹

ABC staat voor Aannemers Beoordeling Commissie. Via een lijst met acht beoordelingscriteria (Arbo en veiligheid; milieu, orde en netheid; kwaliteit; organisatie; leveringsstiptheid; communicatie; flexibiliteit; innovatie en meedenken) en de daaraan gelieerde vragenlijst wordt een leverancier beoordeeld. Wanneer één of meerdere criteria niet voldoende worden beoordeeld volgt een actieplan om de prestatie te verbeteren. Op basis van deze methode is de huidige concept-procedure leveranciersbeoordeling van FMA gebaseerd. De concept-procedure stelt dat leveranciers met een omzet van meer dan 1 miljoen euro en die op de site gevestigd zijn en de dagelijkse dienstverlening verzorgen in aanmerking komen voor de beoordeling. De leveranciers zijn: Cendris (verzorgt de postale activiteiten), Falck (verzorgt de receptieservices), CWT (zakenreizen) en MK2 (verzorgt de audiovisuele voorzieningen).

Aan de hand van de beoordelingscriteria en een vragenlijst wordt een beoordeling toegekend. Deze beoordeling wordt door een team van twee personen uitgevoerd. In het team zitten een branchevreemde accountmanager (een accountmanager die niet de beheerder is van het contract van de leverancier die wordt beoordeeld) en een contactpersoon van een Business Unit. Samen formuleren zij een concept voor verbetermaatregelen. Dit concept wordt overgedragen aan de accountmanager van het contract. Deze roept een accountteam samen, die bestaat uit de accountmanager, contractmanager en lid van het managementteam van FMA.

De verbetermaatregelen worden besproken en in een definitief plan opgenomen. Dit verbeterplan wordt naar de leverancier gestuurd en deze moet aangeven onder wiens verantwoordelijkheid de maatregelen wordt uitgevoerd en wat de datum is waarop de maatregel gereed is. De leverancier moet maandelijks rapporteren over de voortgang van het verbeterplan.

Gewogen puntensysteem¹²

Dit systeem geeft één totaal beoordelingscijfer. Dit cijfer wordt vergeleken met een normcijfer dat vooraf met elkaar is vastgesteld. Het totale beoordelingscijfer bestaat uit deelscores die verbonden zijn aan criteria. Deze criteria zijn kwaliteit, prijs en leveringsbetrouwbaarheid. Aan elk criterium is een wegingsfactor verbonden. De wegingsfactor bepaalt hoe zwaar de criteria meetellen in de beoordeling. Wanneer een leverancier onder de norm komt moeten afspraken worden gemaakt over hoe de prestaties kunnen worden verbeterd.

¹¹ Bron: intranet afdeling SPS inkoop, Corus IJmuiden

¹² Bron: Gelderman, C.J., Albronda, B.J., *Professioneel inkopen*

Meetsysteem met prestatie-indicatoren

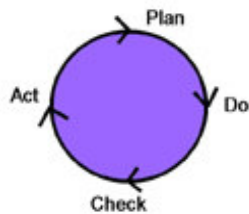
Prestatie indicatoren maken het mogelijk om prestaties van leveranciers meetbaar te maken. De basis van deze methode komt van de Balanced Score Card (BSC).

De BSC is ontwikkeld door Kaplan en Norton. De BSC¹³ is een meet- en verbetersysteem waarbij strategische doelstellingen van een organisatie vertaald worden naar concrete acties. Vanuit vier perspectieven: financieel, interne bedrijfsprocessen, klanttevredenheid en innovatief/lerend vermogen, worden doelstellingen gemeten met prestatie-indicatoren. Met normen die aangeven of een organisatie voldoet aan de prestatie-indicatoren kunnen verbeteracties worden geformuleerd.

Hoewel de BSC gebruikt wordt om afdelingsdoelstellingen meetbaar te maken kan het principe eveneens toegepast worden voor leveranciersbeoordelingen. Prestaties van leveranciers kunnen door het toepassen van doelstellingen en prestatie indicatoren, vanuit de vier perspectieven, meetbaar gemaakt worden. Verbeteracties die daaruit voortkomen zorgen dat prestaties van leveranciers continue verbeteren.

Leveranciersbeoordeling is onderdeel van het Leveranciersmanagement.¹⁴

Dit is een continu proces die de bekende PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) van Deming doorloopt, zie figuur 3. Het principe kenmerkt zich door herhaling, na elke Plan-Do-Check-Act volgt weer een nieuwe.



Figuur 3: PDCA cyclus, bron Deming

¹³ Bron: Buytendijk, F., Brinkhuis-Slaghuis, J., *Balanced Score Card "van meten naar managen"*

¹⁴ Bron: Dongen, van, S.C., Leeuwen, van, A.H., *FM in de drivers seat met de 'Vendor Cockpit' een instrument voor een optimaal leveranciersmanagement*

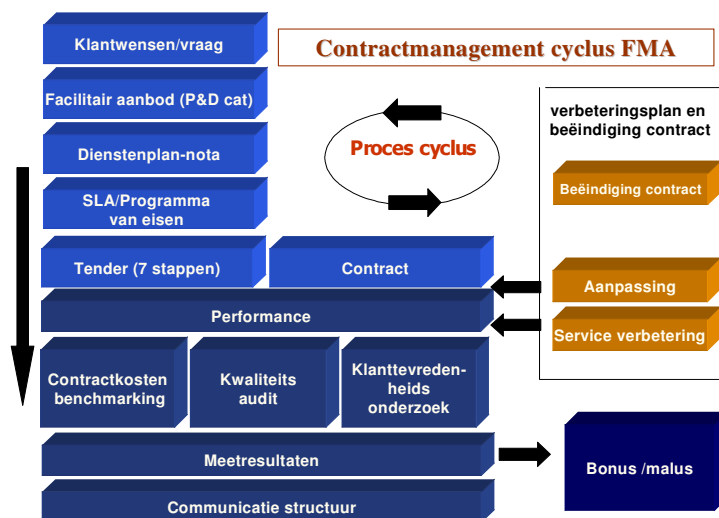
5. Resultaten empirisch onderzoek

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van documentenanalyse, interviews, extern onderzoek en het experiment beschreven. In paragraaf 5.2 wordt de toepassing van de contractmanagementcyclus bij FMA beschreven. In paragraaf 5.3 worden de resultaten van het externe onderzoek nader toegelicht en in 5.4 treft men de resultaten van de interviews met de accountmanagers. Als laatste zal in paragraaf 5.5 het resultaat van het experiment van leveranciersbeoordeling worden beschreven.

5.2 Contractmanagementcyclus FMA

Aan de hand van deskresearch binnen de afdeling FMA en via diepte interviews met de inkoper van SPS, de contractmanagers van FMA en de facility manager is het contractmanagement cyclus volgens het model van DBAssociates, zie figuur 4, ingevuld conform de wijze waarop FMA op dit moment invulling geeft aan het contractmanagement.



Figuur 4: Contractmanagement cyclus FMA, bron FMA

Hieronder is per onderwerp een beschrijving gegeven van de wijze waarop FMA hiermee omgaat.

Klantwens/vraag & facilitaire aanbod

Het proces begint bij de klantwens/vraag. De klant is de (toekomstige) afnemer van de facilitaire producten en diensten en heeft een bepaalde verwachting van wat hij nodig heeft ter ondersteuning van het uitvoeren van zijn werkzaamheden.

Het facilitaire aanbod van FMA is de laatste jaren steeds verder ontwikkeld. Veel diensten zijn uitbesteed om een zo flexibel mogelijke organisatie te creëren. FMA maakt haar diensten en producten kenbaar via diverse communicatiekanalen, welke zijn:

- Producten- en dienstencatalogus (PDC). Hierin staan alle aangeboden producten en diensten van FMA beschreven. Tevens staat vermeld waar en hoe deze te verkrijgen zijn. De PDC is een belangrijk communicatiemiddel naar de klant toe;
- Een Facilitair Meldpunt waar klanten terecht kunnen voor klachten, wensen, informatie en storingen (K.W.I.S.);
- Folders van de verschillende afdelingen van FMA. Hierin wordt beschreven wat de werkwijze van deze afdelingen en de wijze waarop zij met hun producten een bepaalde (meer) waarde leveren voor de klanten.

Dienstenplan

FMA houdt sinds 2002 zogenaamde dienstengesprekken met haar interne opdrachtgevers. Voor iedere interne opdrachtgever wordt jaarlijks een eigen dienstenplan samengesteld. Hierin wordt de verwachting van FMA opgesomd welke producten en diensten de interne opdrachtgever het komende jaar wenst af te nemen, wat ze kosten en hoe deze zijn opgebouwd. De dienstenplannen worden tevens opgesteld om inzicht te krijgen in de jaaromzet van FMA en het volume van de te leveren producten en diensten. Na akkoord van deze prognose worden de dienstenplannen verder uitgewerkt.

Begrotingen in de dienstenplannen voor het volgende jaar komen tot stand door rekening te houden met de volgende punten:

- Wijziging afname (uitbreiding/afname van producten en diensten);
- Analyseren van de gegevens over werkelijke afname t.o.v. de begroting en de resultaten hiervan en deze verwerken in de begroting voor het nieuwe jaar;
- Onderhandelen (eventuele) prijsaanpassingen met de externe leveranciers.

Er worden ongeveer 20 dienstengesprekken per jaar afgenomen. De gesprekken zijn een service naar de klanten toe en vormen een belangrijk communicatiemiddel.

Service Level Agreements/Programma van Eisen

Wanneer FMA een nieuw product of dienst contracteert of wanneer er een (her) aanbesteding plaatsvindt, wordt een tender gehouden. Daarvoor wordt eerst een programma van eisen opgesteld. FMA gebruikt twee soorten programma van eisen (PvE): een functioneel en technisch PvE. In het functioneel PvE wordt de invulling van de dienst beschreven waaraan deze moet voldoen. In het technische PvE staan procedures en richtlijnen waaraan de leverancier moet voldoen ten aanzien van betalingswijze, arbo en milieu en contractvorm. In de bijlage van het contract staan de Service Level Agreements (SLA) beschreven. SLA's worden ten behoeve van de prestatiecontracten gedefinieerd en met de interne opdrachtgevers en leverancier verder uitgewerkt en onderling vastgesteld.

Tender

De tender wordt in samenwerking met de inkoopafdeling van Corus IJmuiden, Supplies Services (SPS), uitgevoerd. De afdeling SPS levert één FTE inkoper die speciaal belast is met de inkoop van facilitaire producten en diensten.

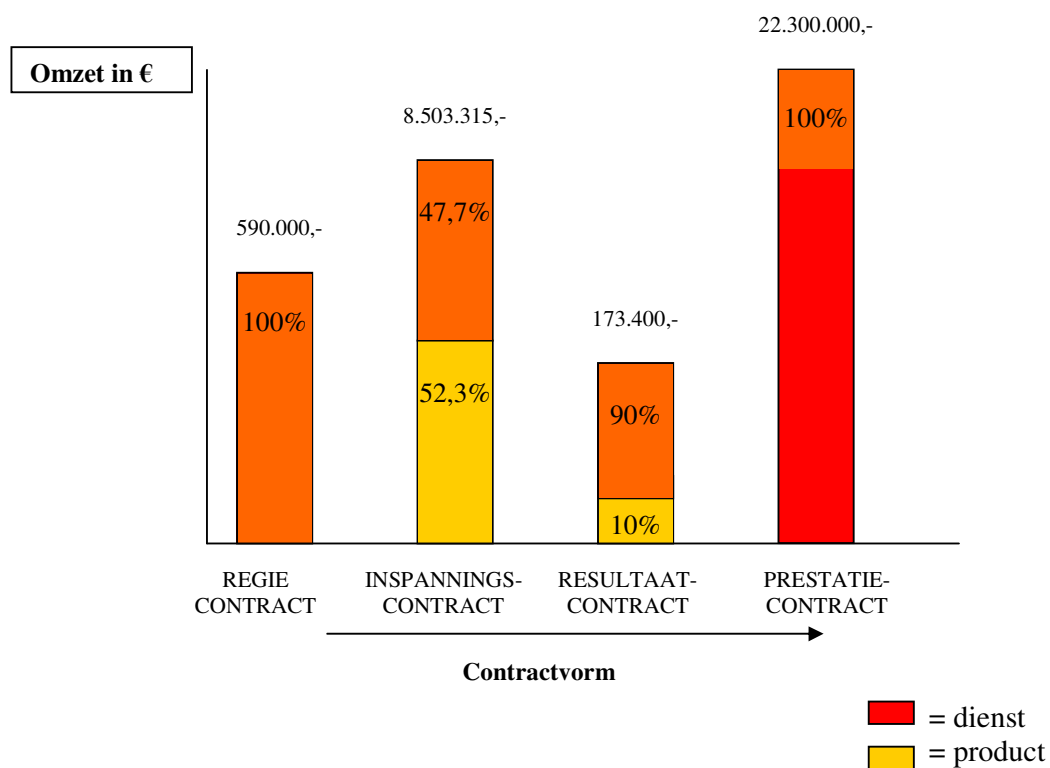
Het tendertraject wordt volgens het zeven stappenplan doorlopen. In bijlage 5 staan de zeven stappen van het tenderproces beschreven, als voorbeeld is opgenomen de wijze waarop het tendertraject van de catering is doorlopen.

Contracten

Uit het tendertraject komt een contract tot stand. FMA heeft 69 contracten in beheer. Alle contracten, met de adressen van de leveranciers, jaarlijkse omzetten en contracttermijnen, staan in een Excel bestand. Dit overzicht wordt meerdere malen per jaar aangepast. FMA beschikt nog niet over een contractbeheersysteem.

In samenwerking met de contractmanager en aan de hand van de kenmerken van diverse contractvormen is tot een indeling gekomen. De contracten van FMA zijn ingedeeld naar vier soorten contractvormen: regie-, inspannings-, resultaat- en prestatiecontracten. Het aantal contracten per categorie is 8 Regiecontracten, 42 Inspanningscontracten, 10 Resultaatcontracten en 9 Prestatiecontracten. Voor een overzicht van de contractindeling wordt verwezen naar bijlage 4.

In figuur 5 is een staafdiagram weergegeven van de contractindeling en omzet per contractvorm. Eveneens is aangegeven het percentage diensten en producten per contractvorm. In het diagram is te zien dat de contracten overwegend diensten zijn, waarbij de regie- en prestatiecontracten geheel uit diensten bestaan. De andere twee categorieën kennen naast diensten ook een aantal producten.



Figuur 5: Staafdiagram contractvormen/omzet

Performance

Benchmarken

FMA geeft nog geen invulling aan het benchmarken van contractkosten. Er worden incidenteel prijsvergelijkingen gedaan in de markt, echter nog geen structureel onderzoek naar prijzen die als gevolg van benchmark onderzoek inzichtelijk worden.

Kwaliteitsaudit

FMA heeft een concept-procedure leveranciersbeoordeling. Deze beoordeling stelt dat leveranciers die gevestigd zijn op het terrein en een omzet van meer dan 1 miljoen genereren via een lijst met vragen worden beoordeeld. FMA heeft deze beoordelingsprocedure sinds een jaar maar wordt tot op heden nog niet uitgevoerd. Het stellen van prioriteiten en het ontbreken van capaciteit zijn struikelblokken waarom deze procedure nog niet structureel wordt uitgevoerd.

Wel worden een aantal grote leveranciers zoals de cateraar, automaten cateraar en de schoonmaakorganisatie beoordeeld via een professionele en een financiële toets. Deze toetsen worden uitgevoerd door een externe consultant. De professionele toets houdt in dat de kwaliteit van de dienst wordt beoordeeld aan de hand van vooraf vastgestelde beoordelingscriteria, die vastgelegd zijn in het contract. De financiële toets gaat in op het financieën van het contract. De prijzen worden vergeleken met wat is het contract is afgesproken. Aan de uitkomsten van deze beide toetsen hangt een bonus/malusregeling, zie bijlage 6.

Klanttevredenheid

FMA houdt jaarlijks klanttevredenheidsonderzoeken onder de gebruikers. Daarnaast worden alle klachten geregistreerd die via het meldpunt binnenkomen. Naast het beleid van FMA om alle klachten binnen een vastgestelde termijn te hebben behandeld, worden uit de resultaten van zowel de registraties als het onderzoeken naar de tevredenheid van de klant conclusies getrokken en verbeterplannen opgesteld. De resultaten van het klanttevredenheidsonderzoeken worden teruggekoppeld naar de leveranciers tijdens het reguliere overleg.

Meetresultaten

Onder de performance komen de meetresultaten aan de orde. De resultaten van de klanttevredenheidsonderzoeken worden voor zowel de leveranciers bekend gemaakt als de gebruikers en de medewerkers van FMA. Aan de hand van deze resultaten maakt FMA verbeterplannen. De resultaten van de professionele en financiële toets worden kenbaar gemaakt aan de desbetreffende leverancier. Aan deze resultaten kan een bonus of malus regeling gekoppeld zijn. Naast genoemde drie grote leveranciers zijn er nog een aantal die voor beoordeling in aanmerking komen. Deze worden nog niet expliciet beoordeeld. Tijdens overleg met deze leveranciers worden wel eventuele klachten besproken en wordt gezamenlijk gekeken naar een oplossing.

Communicatiestructuur

FMA beschikt over een vaste communicatiestructuur met enerzijds leveranciers en anderzijds met de klanten. In de contracten met de leveranciers is deze structuur opgenomen en is vastgelegd wanneer er overlegmomenten zijn, wat besproken moet worden en wie daarbij aanwezig dienen te zijn.

Naar de gebruikers toe communiceert FMA via diverse kanalen. Via Intranet worden zogenaamde flyers (snelberichten via de email) naar één of meer groepen gebruikers

gestuurd. Daarnaast krijgen alle medewerkers bewoners-boekjes met informatie over de huisregels van hun gebouw en waar ze terecht kunnen voor facilitaire diensten. Het facilitair meldpunt is een communicatiekanaal waar klachten, wensen, informatie en storingen kunnen worden bekendgemaakt. Afhankelijk van de aard van de melding speelt het meldpunt deze klachten en wensen door aan de afdeling FMA, aan een collega-afdeling of aan de leveranciers. Daarnaast is de producten- en dienstencatalogus een belangrijk communicatiemiddel naar de gehele site en de dienstenplannen specifiek naar de diverse budgetverantwoordelijken van de bedrijfseenheden.

Bonus/malusregeling

FMA past een bonus/malusregeling toe bij de prestatiecontracten. In bijlage 6 wordt uitleg gegeven hoe deze regeling precies werkt. Bij contracten uit de andere categorieën wordt geen bonus/malus toegepast omdat de prestaties van deze leveranciers niet precies te meten zijn zoals bij de prestatiecontracten wel het geval is.

5.3 Resultaten onderzoek externe organisaties

Om een indruk te krijgen of en hoe andere organisaties invulling geven aan het contractmanagement en leveranciersbeoordeling is een vragenlijst (zie bijlage 7) per email opgestuurd naar negen facility managers. Deze managers zijn lid van een facility management overleg orgaan (FMO). Dit orgaan komt eens in de zoveel tijd bij elkaar om te praten over de voortgang en nieuwtjes van hun facilitaire afdelingen en om zo informatie uit te wisselen. De facility manager van FMA is lid van dit orgaan. Zes facility managers hebben gereageerd en op het onderzoek. Hieronder staan de uitkomsten van het onderzoek. Ter vergelijking zijn de uitkomsten van FMA eveneens opgenomen in het onderzoek.

	Thales	Amersfoortse	Interpolis	Corus
Positie FM	Rapporterend aan directie	Centraal op Fortis ASR niveau	Rapporterend aan de directie	Rapporterend aan de afdeling Site facilities
Aantal medewerkers	75	50	110	45
Dienst in eigen beheer/ Uitbesteed	Eigen beheer: bijna alles Uitbesteed: schoonmaak	Eigen beheer: postservices, telefoonbemiddeling, facility desk Uitbesteed: catering, schoonmaak en groen-voorziening	Eigen beheer: receptie, telefonie Uitbesteed: schoonmaak, catering, bewaking, technisch onderhoud, groenvoorziening en magazijn	Eigen beheer: office support, archief, personenvervoer Uitbesteed: schoonmaak, catering, zakenreizen, post/repro, receptie, meldpunt, audiovisuele middelen
Verantwoordelijkheid inkoop	Afdeling inkoop facilitair	Centrale afdeling inkoop	Afdeling concern inkoop binnen de facilitaire afdeling	Centrale afdeling inkoop
Verskil definitie contractmanagement/ Contractbeheer	Actief en doelbewust omgaan met alle data en afspraken die in het contract zijn vastgelegd	Het beheren van contracten is niets anders dan prijsverhogingen toetsen, einddatum contract op tijd signaleren. Toetsen van SLA's. Geen verschil met contract-management	Contractbeheer is het beheer van alle contracten, ervoor zorgen dat je weet welke contracten je hebt. Contract-management gaat over het werken met het contract en daar naar handelen (zorgen dat er wordt gedaan wat is afgesproken)	Contractmanagement is een manier om te garanderen dat de gecontracteerde kwaliteit tegen de afgesproken prijs wordt verkregen op dusdanige wijze dat de klantwensen worden vervuld voor de gehele looptijd van het contract. Contractbeheer is het bewaren en up-to-date houden van contractgegevens in een contract-registratiesysteem
Aantal contracten	200	Niet bekend	400 (ook ICT)	69
Wie is verantwoordelijk voor contracten	Materie-deskundige, samen met een inkoper	Afdeling inkoop	Contractbeheerder voor alle contracten, daarnaast voor elk contract een productmanager	Contractmanager en accountmanagers
Accountmanagers voor beheer contracten	Nee	Nee	Nee, wel productmanagers	Ja
Contract-registratiesysteem	Ja, Proquro	Ja, Planon	Ja, Upside Contract	Nee, wel een overzicht
Beoordeling leveranciers, zo ja welk systeem	Ja, niet structureel	Ja, extern bedrijf doet audits voor schoonmaak en telefonie	Ja, niet structureel	Ja, voor schoonmaak, catering en automaten catering wordt door extern gedaan. De andere diensten worden nog niet structureel beoordeeld.

Figuur 6: overzicht vergelijking externe organisaties

	Vopak	Hogeschool Utrecht	Gemeente Wijchen	Corus
Positie FM	Rapporterend onder HRM	Centrale afdeling	Rapporterend aan de gemeente-secretaris	Rapporterend aan de afdeling Site facilities
Aantal medewerkers	9	120	19	45
Dienst in eigen beheer/ Uitbested	Eigen beheer: post, archieven, telefoniste Uitbested: catering, schoonmaak, beveiliging, receptie, handyman/gebouwenbeheer	Eigen beheer: frontoffice, huisvestingsonderhoud (huurders kiosk) Uitbested: schoonmaak, beveiliging, catering, repro, post, onderhoud eigenaarspanden	Eigen beheer: bijna alles Uitbested: schoonmaak, archief	Eigen beheer: office support, archief, personenvervoer Uitbested: schoonmaak, catering, zakenreizen, post/repro, receptie, meldpunt, audiovisuele middelen
Verantwoordelijkheid inkoop	Facility manager	Afdeling inkoop	Beleidsmedewerkers facilitaire afdeling	Centrale afdeling inkoop
Vershil definitie contractmanagement/ Contractbeheer	Contractmanagement is een strategische taak en contractbeheer een operationele taak	Contractmanagement is het afsluiten van contracten op strategisch niveau. Contractbeheer ligt meer op tactisch/ Operationeel niveau	Contractmanagement is het proces dat ervoor zorgt dat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats is ter ondersteuning van het gehele contracteringsproces zodat de juiste contracten worden gesloten. Contractbeheer is het ervoor zorgen dat de afgesloten contracten optimaal worden benut (en dus kwaliteit, kwantiteit en afspraken bewaken)	Contractmanagement is een manier om te garanderen dat de gecontracteerde kwaliteit tegen de afgesproken prijs wordt verkregen op dusdanige wijze dat de klantwensen worden vervuld voor de gehele looptijd van het contract. Contractbeheer is het bewaren en up-to-date houden van contractgegevens in een contract-registratiesysteem
Aantal contracten	15	15	Niet bekend	69
Wie is verantwoordelijk voor contracten	Facility manager	Facility manager	Degene die het contract afsluit	Contractmanager en accountmanagers
Accountmanagers voor beheer contracten	Nee	Nee	Nee	Ja
Contract-registratiesysteem	Nee, wel een overzicht	Ja, Docushare	Nee, wel een overzicht	Nee, wel een overzicht
Beoordeling leveranciers, zo ja welk systeem	Ja, alleen voor schoonmaak. Bij andere diensten wordt alleen tijdens overleg gesproken	Ja, altijd evaluatie. Geen systeem	Ja, niet structureel	Ja, voor schoonmaak, catering en automaten catering wordt door extern gedaan. De andere diensten worden nog niet structureel beoordeeld.

Figuur 6: overzicht vergelijking externe organisaties

In het schema op de vorige en deze pagina is te zien op welke onderdelen Corus verschilt met de andere organisaties.

De facilitaire afdelingen van de Amersfoortse en van de gemeente Wijchen weten niet precies hoeveel contracten zij in beheer hebben. Dezelfde afdelingen weten niet het verschil tussen contractmanagement en contractbeheer, de facility manager van de gemeente Wijchen wisselt de definities zelfs om. De andere afdelingen geven duidelijk aan dat contractmanagement als een strategische taak wordt gezien en contractbeheer als tactisch/operationeel.

Geen van de onderzochte facilitaire afdelingen hebben accountmanagers in dienst die een belangrijke rol kunnen vervullen binnen het contractmanagementproces.

Een viertal afdelingen doet wel aan contractbeheer, zij werken met een contractbeheersysteem waarin contracten worden opgeslagen. Opmerkelijk is dat de facility manager van de Amersfoortse niet weet hoeveel contracten hij in beheer heeft maar wel over een contractbeheersysteem beschikt. Uit een contractbeheersysteem zou men zeker terug moeten kunnen vinden hoeveel contracten aanwezig zijn.

In het kader van het onderzoek naar leveranciersbeoordeling bij FMA is aan de onderzochte bedrijven gevraagd of zij deze uitvoeren en welk systeem/methode zij daarvoor gebruiken. Een aantal afdelingen zegt dat zij leveranciers beoordelen maar niet aangeeft op welke wijze zij dit doen en dat dit niet structureel plaatsvindt. Leveranciers die wel beoordeeld worden door de afdelingen zijn vaak de schoonmaakbedrijven, die worden getoetst door een extern bedrijf.

Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat geen van de onderzochte organisaties duidelijke invulling geeft aan het contractmanagement zoals FMA dat doet. Nu hoeft de uitwerking van het contractmanagement niet hetzelfde te zijn als bij FMA. Er zijn vele mogelijkheden om contractmanagement vorm te geven. Maar bewustwording van het belang van contractmanagement en de invulling hiervan is toch wel belangrijk. Actief bezig zijn met contracten zorgt ervoor dat een contract optimaal wordt gebruikt en geborgd. De onderzochte facilitaire afdelingen zijn zich hier waarschijnlijk niet van bewust.

5.4 Resultaten interviews accountmanagers

Uit de gehouden interviews is naar voren gekomen dat alle managers meer dan één contract in beheer hebben. Deze contracten kunnen in vier soorten contracten ingedeeld worden: regiecontract, vaste prijs/inspanningscontract, resultaatcontract en prestatiecontract. De geïnterviewde accountmanagers hebben voornamelijk prestatie- en inspanningscontracten in beheer. Het verschil tussen de twee contracten heeft van invloed op de werkzaamheden en verantwoordelijkheden van de managers. De accountmanagers met prestatiecontracten in beheer zijn verantwoordelijk voor de contracten van leveranciers zoals cateraar Sodexho, automatencateraar Maas en schoonmaakbedrijf ISS. De werkzaamheden van de accountmanagers voor deze contracten focussen zich voornamelijk op toezicht en beoordelen van de, in contract, vastgelegde dienstverlening. Regelmatig overleg met zowel de leverancier als de contractmanagers over de uitvoering van het dienstverleningsproces en eventuele bespreken van klachten behoren tot de verantwoordelijkheden van deze accountmanagers.

De accountmanagers met inspanningscontracten, zoals de kantoormaterialen, meubilair en aankoop keukenapparatuur, beheren hun contracten meer op operationeel niveau. Dit houdt in dat de managers zelf bestellingen of opdrachten bij hun leverancier plaatsen. Zij zitten directer op de uitvoering van het leveringsproces van het product, dit geldt voornamelijk voor kantoorartikelen en meubilair. Geconcludeerd kan worden dat de werkzaamheden van de accountmanagers verschillend zijn, maar dat de inzet bij het beheren van de contracten hetzelfde is.

Tijdens de interviews is gevraagd of de accountmanagers nog knelpunten ervaren binnen hun werkgebied. Naar voren kwam is dat het vakgebied en de werkzaamheden van de accountmanagers niet zo bekend zijn bij de interne klanten. De interne klanten benaderen vaak eerst de contractmanager met een vraag die eigenlijk bestemd is voor een accountmanager. De contractmanager moet de klant dus doorverwijzen naar een van de managers. Handiger zou zijn dat de klant direct de accountmanager benaderd, dit gaat sneller en wordt zijn vraag direct behandeld omdat de accountmanager veel meer inhoudelijke kennis heeft van het product/dienst, dan de contractmanager.

5.5 Resultaat experiment leveranciersbeoordeling

Uit de gesprekken met het managementteam van FMA kwam naar voren dat de concept-procedure leveranciersbeoordeling niet voldoet aan de eisen die zij stellen aan het beoordelen van leveranciers. De huidige methode is niet goed meetbaar en objectief genoeg om leveranciers te beoordelen. De wens is om leveranciers te beoordelen door middel van prestatie-indicatoren die de processen van de leverancier meetbaar maken.

Een experiment is uitgevoerd om te testen of een leveranciersbeoordeling model met prestatie-indicatoren een methode is om te gebruiken binnen FMA.

Hieronder wordt de gevolgde route van het experiment beschreven en de uitkomst van de meting.

Gevolgte route experiment

Als eerste is overleg gepleegd met de manager van CWT en de contractmanager en accountmanager zakenreizen van FMA. Tijdens dit overleg is met CWT afgesproken op welke prestatie-indicatoren (PI's) zij zullen worden beoordeeld. Alle 13 prestatie-indicatoren uit het contract van CWT zijn gebruikt en toegevoegd aan het model. Een zestal extra prestatie-indicatoren zijn aan het beoordelingsmodel toegevoegd. Deze PI's, o.a. klachten, bevestiging daarvan en reactietijd, zijn in overleg met CWT toegevoegd, omdat deze nog niet vastgelegd zijn in het contract maar wel belangrijk geacht voor het meten van de kwaliteit. Vervolgens is tijdens het overleg besproken welke normen aan de PI's moeten worden gehangen. De normen geven aan of een PI behaald of onder de maat is. Voor de reeds vastgelegde PI's zijn de normen bekend. Voor de extra PI's zijn de normen bepaald aan de hand van de resultaten uit het verleden. Dezelfde procedure is herhaald bij het bepalen van de meetsystemen die de normen meetbaar maken. Om de PI's meetbaar te maken is gebruik gemaakt van de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek, klachteninformatiesysteem en financiële rapportages van CWT. Een compleet overzicht van de prestatie-indicatoren, normen en meetsystemen, zoals bepaald in het overleg is terug te vinden in bijlage 8.

Na het overleg zijn de werkzaamheden uitgevoerd zoals vastgelegd in het contract en is na drie maanden een meting uitgevoerd waarbij de prestatie-indicatoren zijn beoordeeld en gekeken is naar de bruikbaarheid van de leveranciersbeoordeling methode.

In samenwerking met de contractmanager van FMA is deze meting uitgevoerd. Via de meetsystemen zoals klanttevredenheidsonderzoek rapport, maandelijks Cd-rom met management informatie die CWT levert aan FMA en de klachtenregistratie is de relevante informatie verzameld. De PI's die geregistreerd worden door de secretaresses zijn doorgegeven via de email aan de contractmanager. De secretaresses zijn degenen die meestal de zakenreizen regelen voor hun leidinggevende. Zij komen het meeste in contact met CWT en kunnen daardoor beoordelen of CWT tijdig bevestigingen van reisaanvraag verstuurt.

Vervolgens zijn de resultaten uit de meetsystemen vergeleken met de normen die tijdens het eerdergenoemde overleg zijn besproken. Deze zijn in een tabel naast elkaar gezet en geven de uitslag van de meting van leverancier CWT weer, zie figuur 7.

Financiën	Huidig	Norm
budgetrealisatie	95%	>95%
kosten per werknemer	1.000	1.000
kosten per bezoeker	860	850
Klanttevredenheid		
aantal klachten per kwartaal	7	5
bevestiging klachten en reactietijd	96 uur	<72 uur
klanttevredenheid	80%	80%
beantwoording telefoon binnen 30 sec.	95%	>95%
responstijd n.a.v. notitie/bericht binnen 4 uur	99%	>99%
bevestiging reisaanvraag met vertrek binnen 5 dagen binnen 24 uur	95%	>95%
bevestiging reisaanvraag voor reizen met vertrek na 5 dagen binnen 3 dagen	95%	>95%
Kwaliteit interne processen		
operationeel overleg/maand	1	1
kwartaal overleg/kwartaal	1	1
contract overleg/jaar	1	1
aantal transacties per medewerker/per kwartaal	620	600
tariefsgarantie	>96%	>95%
accuratesse van reisdocumenten en invoices (bij schriftelijke reisaanvragen)	>99%	>99%
accuratesse van interact rapportages aangeleverd via CWT	>99%	>99%
Innovatie en lerend vermogen		
Aantal verbeteringacties/per jaar	6	7
Aantal cursussen per medewerker/per jaar	2	2

Figuur 7: Uitslag meting leverancier CWT

Uit de meting blijkt dat bij drie prestatie-indicatoren de norm niet is behaald, deze zijn aangegeven met een rode kleur. De groene vlakken geven aan dat die normen wel zijn behaald.

Tot zover is het experiment uitgevoerd, gebleken is dat de methode van meten werkbaar is en dat gegevens verkregen kunnen worden uit de bestaande registraties.

Wanneer de methode in gebruik is zal CWT, voor de prestatie-indicatoren met de rode kleur, in samenwerking met FMA tot een oplossing- en verbeteractieplan moeten komen. In dit actieplan moet omschreven worden wat verbeterd moet worden, door wie en wanneer het voltooid moet zijn.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek. In paragraaf 6.2 zullen deze conclusies naar voren komen.

Uit de conclusies kunnen een aantal aanbevelingen worden geformuleerd die de organisatie moet doorvoeren om te komen tot een verbetering. In paragraaf 6.3 zal hier aandacht aan worden besteed evenals het implementatietraject van de aanbevelingen.

6.2 Conclusies onderzoek

In dit rapport heeft de volgende probleemstelling centraal gestaan:

Hoe kan FMA aan haar "interne klanten" aantonen dat contractmanagement meerwaarde heeft en op welke wijze dient invulling te worden gegeven aan vernieuwing van de huidige methode van leveranciersbeoordeling?

De probleemstelling kan worden opgedeeld in twee vragen, de eerste is:

Hoe kan FMA aan haar interne klanten aantonen dat contractmanagement meerwaarde heeft? Deze vraag wordt hieronder beantwoord.

De tweede vraag: *op welke wijze dient invulling te worden gegeven aan de vernieuwing van de huidige methode van leveranciersbeoordeling* zal verderop in de conclusie worden beantwoord.

Contractmanagement heeft meerwaarde omdat onzekerheid over toekomstige prestaties wordt gereduceerd en een zo gunstig mogelijke afspraak wordt verkregen door met de leverancier te onderhandelen tijdens het inkooptraject in de fase van het sluiten van contracten. Tijdens de uitvoering van het contract wordt door de organisatie zorg gedragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats en in de juiste hoeveelheden.

Ten slotte kan een contract worden beëindigd op een zo gunstig mogelijk moment voor de organisatie, wanneer in de fase van het sluiten van contracten hieraan de nodige aandacht is besteed.

Dit alles is alleen mogelijk wanneer een gestructureerd contracteringsproces is ingericht, evenals tijd en personeel beschikbaar zijn.

FMA heeft het contractmanagement bewerkstelligd door twee contractmanagers en acht accountmanagers aan te stellen die het gehele contracteringsproces aansturen en beheren. Met behulp van het contractmanagementcyclus model wordt het contracteringsproces binnen FMA inzichtelijk gemaakt. Het contractmanagementcyclus model bestaat uit een aantal stappen. Deze stappen zijn onder te verdelen naar de drie fasen van het contracteringsproces, te weten het sluiten, uitvoeren en beëindigen van contracten. De fase van het sluiten van contracten wordt in samenwerking met de afdeling SPS (inkoop) doorlopen. Deze samenwerking zorgt ervoor dat een zo optimaal mogelijk contract wordt getenderd. Met de toekomstige

leverancier wordt onderhandeld over tijd, middelen en kosten om een zo gunstig mogelijke afspraak te verkrijgen voor de organisatie.

Na het sluiten van de contracten is FMA eindverantwoordelijk voor de uitvoering. Tijdens de uitvoering controleren de contractmanagers en accountmanagers de prestaties van de leveranciers door middel van het beoordelen en het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken. Daarnaast onderhouden zij contact met zowel de interne klant als met de leverancier. Gesproken wordt over klachten en problemen bij de uitvoering van de dienst en de communicatie tussen de partijen. Eveneens worden er jaarlijks met de leverancier contractonderhandelingen gevoerd om eventuele aanpassingen door te voeren.

Het beëindigen van contracten verloopt weer is samenwerking van de afdeling SPS. De contracten bij FMA worden op een zo gunstig mogelijk moment beëindigd, wanneer de contractlooptijd afloopt of omdat een leverancier zijn prestaties niet nakomt. Afspraken hierover worden tijdens de eerste fase, het sluiten van contracten vastgelegd.

FMA heeft voor een groot gedeelte al invulling gegeven aan het contractmanagementcyclus model, alleen op twee onderdelen van het contracteringsproces wordt nog onvoldoende aandacht aan besteed. De eerste is het benchmarken. FMA voert op dit moment nog geen gestructureerde benchmark onderzoeken uit. Door kosten te vergelijken met andere organisaties wordt het mogelijk om te kunnen beoordelen of de contractkosten marktconform zijn. De uitkomsten van onderzoek kunnen gebruikt worden bij nieuwe contracten of bij de jaarlijkse contractonderhandelingen.

Het tweede onderdeel waar nog geen volledige invulling aan wordt gegeven is de leveranciersbeoordeling. FMA heeft een concept-procedure leveranciersbeoordeling maar deze wordt tot op heden nog niet uitgevoerd.

Hieronder wordt het tweede deel van de probleemstelling beantwoord.

Uit het experiment is naar voren gekomen dat de leveranciersbeoordeling methode met prestatie-indicatoren een goede methode is om leveranciers te beoordelen op vastgelegde prestaties. Door middel van normen aan prestatie-indicatoren te verbinden wordt een eenduidige meting verricht welke op één manier kan worden geïnterpreteerd.

Wanneer FMA invulling gaat geven aan het benchmarken en de nieuwe methode leveranciersbeoordeling wordt het gehele contractmanagementcyclus model doorlopen. Om het contractmanagementproces te ondersteunen is een contractbeheersysteem onontbeerlijk. In het systeem kan alle informatie worden opgeslagen van een contract zoals adressen, contactpersonen, afspraken tussen FMA en leverancier, maar ook uitslagen van leveranciersbeoordelingen kunnen worden ingevoerd in het systeem.

Uit onderzoek naar contractmanagement bij facilitaire afdelingen van andere organisaties is gebleken dat deze afdelingen in het algemeen wel weten wat contractmanagement inhoudt, maar hebben hier geen concrete invulling aan gegeven zoals FMA dat doet. FMA heeft bij vergelijking met deze organisaties een vooruitstrevende positie op het gebied van contractmanagement.

6.3 Aanbevelingen en implementatietraject

Uit de conclusies is een aantal aanbevelingen geformuleerd die FMA moet uitvoeren om te komen een verbetering binnen haar contractmanagementproces.

Aanbeveling 1 Contractmanagementproces borgen door middel van de invulling benchmarken en leveranciersbeoordeling.

Het contractmanagementcyclus model geeft de organisatie inzicht in het contractmanagement. Door invulling van het model kan het proces worden beheerd. FMA heeft het model voor een groot gedeelte op de juiste manier ingevuld, maar op twee onderwerpen nog onvoldoende. Deze twee onderwerpen zijn benchmarken en leveranciersbeoordeling. Om het gehele contractmanagementproces te borgen en te continueren is invulling van deze twee belangrijk.

FMA zal moeten gaan benchmarken om haar diensten te vergelijken, op basis van financiën, met andere organisaties. Door te benchmarken kan FMA inzicht verkrijgen in de contractkosten van diensten. De uitkomsten van de benchmark kunnen door FMA gebruikt worden bij de jaarlijkse contractonderhandelingen en wanneer een nieuw contract wordt getenderd.

Implementatietraject:

Benchmarken:

Voordat FMA daadwerkelijk kan gaan benchmarken moeten er een aantal stappen worden genomen. Er zijn verschillende manieren om te gaan benchmarken. FMA zou bedrijven kunnen benaderen om onderling informatie uit te wisselen over kosten en die te benchmarken.

Een andere optie is dat FMA zich aansluit bij de NFC index coöperatie. De NFC index is een onafhankelijke instantie die de Nederlandse facility-managementmarkt van het gewenste objectieve en actuele ijkpunt (benchmark) voorziet. De NFC heeft een aantal kringen waar leden zitting in hebben. In deze kringen zijn diverse bedrijven vertegenwoordigd die gelijksoortig van aard zijn en gezamenlijk willen gaan benchmarken. Alle leden verstrekken gegevens over hun facilitaire activiteiten, die in de NFC Database worden samengebracht. Deze database vormt het uitgangspunt voor het benchmarken. FMA zal eerst lid moeten worden van deze coöperatie en zitting nemen in een kring. Met de leden van deze kring zal uiteindelijk gebenchmarkt moeten worden.

De volgende stappen moet FMA ondernemen:

Activiteit	Door wie	Aanvang in week	Gereed in week
Aanvragen lidmaatschap NFC index	I. Liem	10	10
Zitting nemen in NFC kring	I. Liem	12	12
Gegevens verzamelen facilitaire activiteiten	I. Liem/ J. van Wijngaarden/ J. Koopman	13	16
Verzamelde gegevens verstrekken aan NFC Database	I. Liem	17	17
Vergelijken cijfers (benchmarken)	I. Liem/ leden kring	20	23
Analyseren uitkomst benchmark onderzoek	I. Liem/ J. van Wijngaarden/ J. Koopman	24	26

Het hierboven beschreven traject en tijdsplan is afhankelijk van de precieze werkwijze van de NFC kring waar FMA zitting in moet nemen.

De uitkomsten van de analyse van de benchmark kunnen gebruikt worden bij de jaarlijks-contractonderhandelingen en wanneer een nieuw contract wordt getenderd.

Implementatietraject:

Leveranciersbeoordeling:

FMA zal haar leveranciers moeten gaan beoordelen op kwaliteit van de geleverde dienstverlening. Uit het experiment kwam naar voren dat beoordelen op basis van prestatie-indicatoren goed toepasbaar is binnen FMA. De leveranciersbeoordeling methode met prestatie-indicatoren moet worden toegepast op de volgende leveranciers:

- CWT; verzorgt de zakenreizen;
- MK2; verzorgt de audiovisuele middelen;
- Falck; verzorgt de receptieservices;
- Cendris; verzorgt de postale activiteiten.

Deze leveranciers vallen onder de prestatiecontracten en worden niet beoordeeld door middel van een professionele en financiële toets. De reden om alleen deze leveranciers te beoordelen is omdat prestaties duidelijk zijn vastgelegd in deze contracten, deze moeten worden gecontroleerd en geborgd. Voor contracten uit de andere categorieën geldt dat ze niet volgens de onderzochte methode kunnen worden beoordeeld omdat de prestaties niet zijn vastgelegd, zoals dit wel bij de prestatiecontracten het geval is.

FMA zal zich moeten richten op de grote contracten (prestatiecontracten) waarmee veel geld gemoeid is en niet te veel tijd moet steken in het beoordelen van de kleinere contracten. Het beoordelen van de contracten uit de andere drie categorieën kan plaatsvinden via de accountmanagers. Zij kunnen hun leveranciers beoordelen of op tijd wordt geleverd en of dit naar tevredenheid is.

Het traject zoals bij CWT is gevolgd, vanaf het overleggen met de leverancier over prestatie-indicatoren tot en met het meten, moet bij de andere drie leveranciers eveneens worden doorlopen. Voor elke leverancier gelden andere prestatie-indicatoren, deze moeten worden toegespitst op de processen en uitvoering van de desbetreffende leverancier. De onderstaande stappen moeten dus voor elke leverancier apart worden doorlopen.

Activiteit	Door wie	Aanvang in week	Gereed in week
Overleg tussen FMA en leverancier over beoordelingsmethode en mogelijkheden van prestatie-indicatoren	J. Koopman/ J. van Wijngaarden/ Accountmanager/ Leverancier	8	9
Bespreken prestatie-indicatoren, normen en meetsystemen	J. Koopman/ J. van Wijngaarden/ Accountmanager/ Leverancier	10	12
Uitvoeren meting	J. van Wijngaarden	24	28
Bespreken meting	J. Koopman/ J. van Wijngaarden/ Accountmanager/ Leverancier	29	31
Overleg verbeteracties	J. Koopman/ J. van Wijngaarden/ Accountmanager/ Leverancier	33	35
Uitvoeren actieplannen	Leverancier	36	Tijdspad afhankelijk van aantal verbeteracties

De stappen worden volgens de PDCA cirkel doorlopen en komt overeen met het traject zoals bij CWT is uitgevoerd. Na de eerste meting moet met de leverancier de uitkomst van deze meting worden besproken. Wanneer een of meerdere PI's normen niet zijn behaald moet met de leverancier in een overleg verbeteracties worden besproken. De leverancier maakt een overzicht van de verbeteracties wanneer wat en door wie moet worden uitgevoerd en bespreekt deze met FMA. Vervolgens moet de leverancier aan de slag gaan met de verbeteracties.

De leveranciersbeoordeling moet elk half jaar worden uitgevoerd. Voor deze frequentie is gekozen omdat dan op tijd door de organisatie kan worden ingegrepen wanneer prestaties niet juist worden uitgevoerd door de leverancier. De prestatie-indicatoren uit de beoordelingsmethode dienen elk jaar te worden geëvalueerd of deze goed te meten zijn of wanneer aanpassingen in het contract zijn doorgevoerd.

Aanbeveling 2 Contractbeheersysteem ter ondersteuning van het contractmanagementproces

Ter ondersteuning van het contractmanagementproces is een contractbeheersysteem belangrijk. In het systeem kunnen alle gegevens van een contract vastgelegd worden zoals adresgegevens, omzetten, afspraken met leverancier, namen contactpersonen enz. Om het contractmanagement volledig te ondersteunen zal een systeem moeten worden gekozen waarin, naast het registreren van contracten, eveneens leveranciersbeoordelingen kunnen worden geregistreerd.

Er zijn veel contractbeheersystemen in omloop, één van die systemen is de Leveranciers- en Contractmanagement Tool (LCT). Dit systeem is ontworpen door Significant BV, een adviesbureau op het gebied van inkoop en facility management. Gekozen is voor dit systeem, als ondersteuning van het contracteringsproces van FMA, omdat deze tool uitgebreide mogelijkheden heeft om contracten vast te leggen en te beheren. Managementrapportages kunnen uit het systeem worden gehaald evenals het vastleggen van leveranciersbeoordelingen. Het systeem is makkelijk te implementeren binnen het huidige computersysteem.

Implementatietraject:

De volgende stappen moet FMA ondernemen:

Activiteit	Door wie	Aanvang week	Gereed week
Kennismaking met Significant en het contractbeheersysteem	I. Liem/ J. Koopman/ J. van Wijngaarden	27	27
Offerte aanvragen	J. Koopman/ A. van Deuren	28	28
Overleg met afdeling inkoop	J. Koopman/ A. van Deuren	30	31
Akkoord offerte	J. Koopman/ A. van Deuren	31	31
Bestellen Leveranciers- en Contractmanagement Tool	J. Koopman	32	32
Implementeren contractbeheer Systeem	J. Koopman/ Significant	35	38

Deze stappen moet worden genomen omdat de betrokkenen eerst zelf kennis moeten maken met dit systeem. Als blijkt het systeem gewenst is dan kan Significant worden gevraagd een offerte op te stellen. De offerte zal in overleg met de afdeling inkoop moeten worden doorgenomen voordat een contract wordt afgesloten. Na akkoord van zowel inkoop als FMA kan het systeem worden besteld. Een afspraak moet worden gemaakt met Significant wanneer het systeem kan worden geïmplementeerd.

7. Personele en financiële consequenties

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de personele consequenties van de aanbevelingen van het onderzoek evenals een raming van de kosten van de aanbevelingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Tevens worden de baten van contractmanagement uiteengezet.

7.2 Personele consequenties

Om te komen tot de uitvoering van de aanbevelingen is het noodzakelijk dat de genoemde functionarissen zich hiermee bezig gaan houden. Ten behoeve van de implementatie van de aanbevelingen is het huidige personeelsbestand toereikend. De aanbevelingen van het implementeren van een contractbeheersysteem en leveranciersbeoordeling zullen in het begin meer werktijd in beslag nemen voor de personen die hier verantwoordelijk voor zijn. Eenmaal geïmplementeerd zal de werkdruk afnemen en wanneer alles goed gaat, weinig tijd in beslag nemen. De samenwerking tijdens de implementatie van de aanbevelingen is belangrijk omdat personeel elkaar kan helpen wanneer iets niet goed gaat en elkaar ideeën aan de hand kunnen doen waar de ander weer mee verder kan. De personele consequenties zijn gelimiteerd en leiden niet tot grote veranderingen.

7.3 Kosten

De kosten van de aanbevelingen bestaan uit initiële en structurele kosten. De initiële kosten zijn eenmalige investeringen die gemaakt moeten worden om een aanbeveling te kunnen implementeren. Structurele kosten zijn kosten die jaarlijks terugkomen.

Initiële kosten	
Aanschaf Leverancier- en Contractmanagement Tool (LCT) De kosten bestaan uit:	€ 19.000,- excl. BTW
• CD-rom met de software • Handleiding software • Begeleiding implementatietraject • Eéndaagse workshop	
Totale initiële kosten	€ 19.000,-

Structurele kosten (per jaar)	
Licentiekosten gebruik LCT	€ 2.000,-
Jaarlijks lidmaatschap NFC index	€ 1.000,-
Totale structurele kosten	€ 3.000,-

7.4 Baten

De kosten van contractmanagement zijn eenvoudiger aan te geven dan de baten. Bij kosten moet men denken aan personeelskosten van inkopers, contractmanagers en accountmanagers. Onder kosten vallen automatiseringssystemen die het contractmanagement ondersteunen.

De baten zijn daarentegen moeilijker in geld uit te drukken. Baten (besparingen) kunnen wel onderverdeeld worden naar effectiviteits- en efficiencyverbeteringen.¹⁵ Effectiviteit geeft aan in welke mate de gestelde doelen bereikt kunnen worden met eenzelfde hoeveelheid middelen. Efficiency geeft aan hoeveel middelen aangewend moeten worden om bepaalde doelstellingen te bereiken.

Baten van het contractmanagement zijn:

- Door aanwezigheid van een contractbeheersysteem kan gemakkelijk informatie opgezocht worden van een contract, wat kan leiden tot tijdsbesparing en daardoor minder personeelskosten;
- Wanneer zorg wordt betracht bij het beheer en controleren (de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats en in de juiste hoeveelheden) van leveranciers, wordt voorkomen dat zij prestaties niet nakomen die wel in het contract zijn vastgelegd. Onvoldoende zorg kan in financieel opzicht leiden tot betaling voor prestaties die niet of onvoldoende door de leverancier zijn verricht;
- Wanneer contractmanagement wordt toegepast kunnen contracten op een zo gunstig mogelijk moment worden beëindigd. Dit voorkomt dat dure contracten onnodig worden verlengd. Men kan eerder met een nieuw inkooptraject beginnen;
- Door diensten en producten te benchmarken kan de afdeling FMA bepalen of ze marktconform is of niet. Als blijkt dat de prijs boven de markt ligt dan zal zij haar efficiency moeten verbeteren.

¹⁵ bron: Smit, A.T., syllabus *Contractbeheer, theorie in praktijk*

Literatuuropgave

Boeken

- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. en Teunissen, J.: *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese, 2001. ISBN 9020724851
- Booty, F.: *Facilities Management Handbook*. second edition. London: Lexis Nexis UK, 2004. ISBN 0754523748
- Buytendijk, F. en Brinkhuis-Slaghuis, J.: *Balanced Scorecard "van meten naar managen"*. Deventer: Samson Deventer, 2000. ISBN 9014065744
- Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: *Professioneel inkopen*. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN 901103451
- Heuvel, van den, J.H.J.: *Hoe schrijf ik een werkstuk of scriptie?*. 3^e dr. Utrecht: Lemma BV, 2002. ISBN 9059310268
- Janssen, D., e.a.: *Zakelijke communicatie 2*. 3^e herz. dr. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1996. ISBN 9001431860
- Kempen, P.M., Keizer, J.A.: *Advieskunde voor praktijkstages, Organisatieverandering als leerproces*. 2^e dr. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 9001468225
- Kerklaan, L.A.F.M.: *De cockpit van de organisatie*. 3^e herz. dr. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN 9014083343
- Lenselink, M. en Veeke, R.: *Professioneel Facility Management*. Zutphen: Uitgeverij Arko BV, 2001. ISBN 9072047877
- Lennartz, R.E. Trompetter, A., Veeke, R.: *Inkoopmanagement in de facilitaire omgevingen*. Alphen aan den Rijn: Samson, 2000. ISBN 9014066074
- Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: *'Facility management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie'*. Alphen Aan Den Rijn: Samsom, 2001. ISBN 9014077947

Artikelen

- Coenders, H.: contractmanagement basis voor comakership.
In: *Facility Management Magazine*. nr. 10, oktober 2000, 59-65
- Dommerholt, J., Meer, van der, W.: Contractmanagement loont!
In: *Facility Management Informatie*. nr. 6, juli 2004, 17-19
- Dongen, van, S.C., Klein, W.L.: Leveranciersmanagement: De facility manager is de inkoper van het resultaat, welke leverancier denkt mee...?
In: *Facility Management Magazine*. nr. 6, juni 1999, 29-31
- Dongen, van, S.C., Leeuwen, van, A.H.: FM in de drivers seat met de 'Vendor Cockpit' een instrument voor een optimaal leveranciersmanagement.
In: *Facility management magazine*. nr. 12, december 1999, 33-37
- Drion, B., Coenders, H.: Regieorganisatie of maincontracting?
In: *Facility Management Magazine*. nr. 118, maart 2004, 43-46
- Jurg, P.J.: Contractvormen.
In: www.factomediabase.nl. september 2000, 15-20

Syllabi

- Genet, C.M.: *MVO en de markt*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding facility management. 2000/2001. nr. 2384
- Mante, Y.A.: *Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding facility management. 2000/2001. nr. 2318
- Smit, A.T.: *Contractbeheer Theorie in praktijk*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding facility management. 2002/2003. nr. 2396

Afstudeerscripties

- Falkena, A.: *Inkoopbeleid of inkopen met beleid? Schevenings Zorg Palet*. Den Haag: opleiding Facility management, Haagse Hogeschool, 2004
- Hooymans, W.: *Contractbeheer bij de facilitaire dienst*. Delft: opleiding Facility management, Haagse Hogeschool, 2002
- Roozendaal, A. e.a.: *Afdelingsplan FMA 2005-2008*. IJmuiden: opleiding Facility management, Hogeschool Inholland, 2004
- Verbaan, G.: *Contractmanagement, De afdeling WEB een tussenstand*. Schiphol Oost: opleiding Facility management, Haagse Hogeschool, 2003
- Zonneveld, M.: *Facility management Corus IJmuiden "Op weg naar een excellente facilitaire organisatie"*. IJmuiden: opleiding Facility management, Haagse Hogeschool, 2002

Organisatie literatuur

- Profielschetsen Accountmanagement
- Afdelingsplan FMA 2002-2004
- Diverse presentatie's afdeling FMA
- Concept-procedure leveranciersbeoordeling FMA
- Producten- en Diensten Catalogus Facility Management 2004
- Folders afdelingen Office Support, Archives Support en Personel Transport van FMA

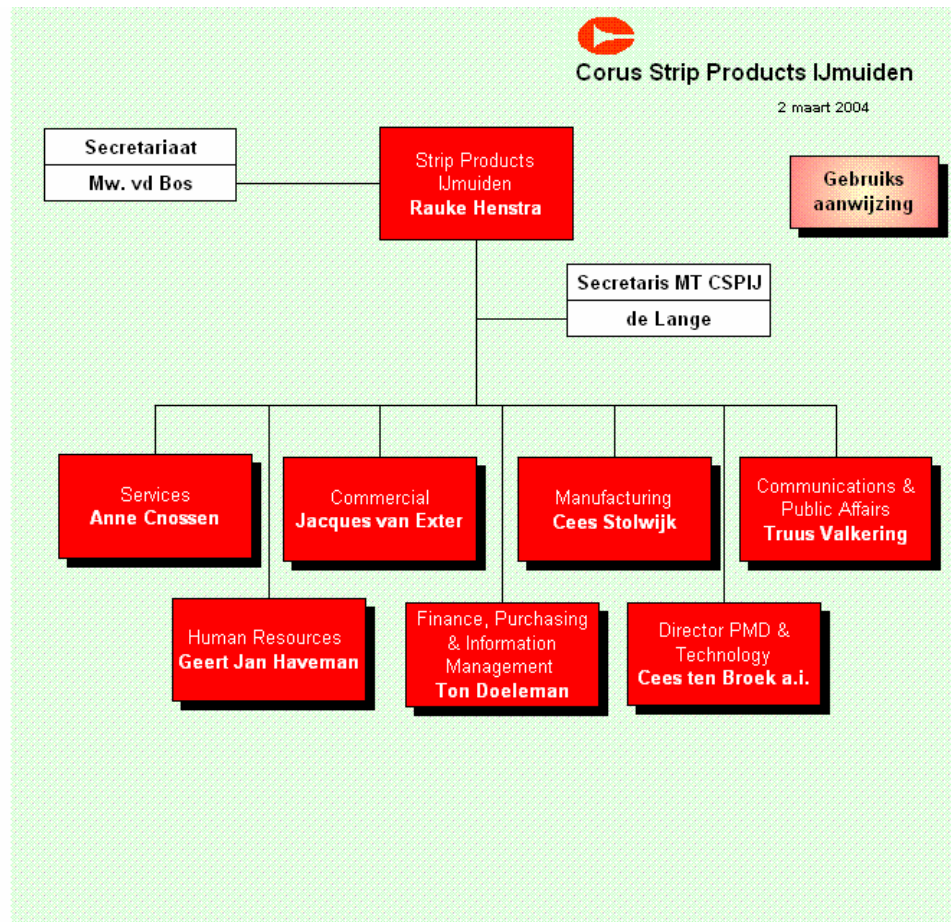
Internet

www.factomedia.nl, diverse artikelen, gehele onderzoeksperiode
www.corus.nl, informatie over de organisatie, februari 2004
www.facilitymanagement.pagina.nl, gehele onderzoeksperiode
www.significant.nl, mei 2004
www.inkoopijmuiden.corusnet.corusgroup.com, informatie over de afdeling SPS inkoop, februari 2004
www.google.nl, gehele onderzoeksperiode
www.nfcindex.nl kosten benchmark, september 2004
www.managementsite.nl, gehele onderzoeksperiode
http://www.ogc.gov.uk/sdtoolkit/reference/deliverylifecycle/manag_contr_serv_perf.html, engelse site over contractmanagement, december 2004

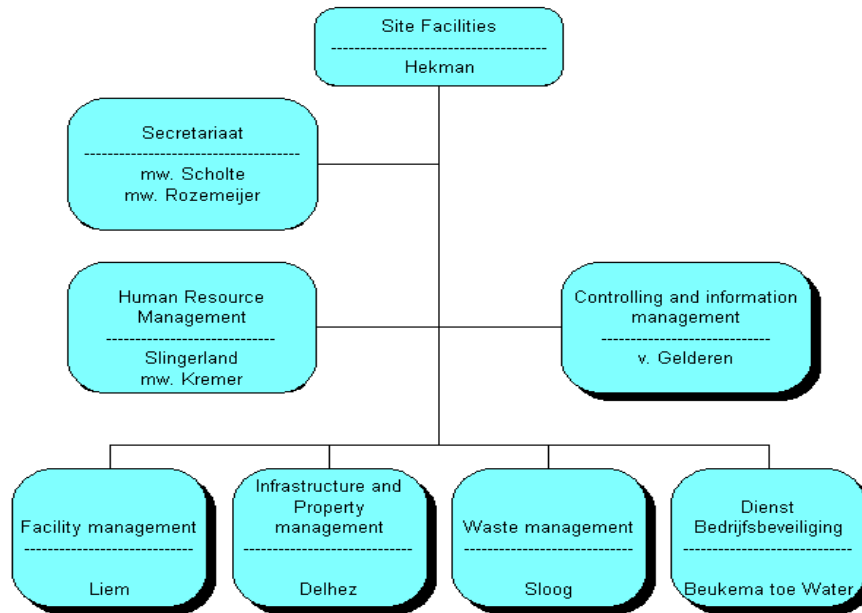
Bijlagen

Bijlage 1	Organogram Corus IJmuiden
Bijlage 2	Organogram Site Facilities
Bijlage 3	Taakomschrijving contractmanager en accountmanagers
Bijlage 4	Indeling contractvormen FMA
Bijlage 5	Tenderproces inkoop SPS
Bijlage 6	Bonus/malusregeling FMA
Bijlage 7	Vragenlijst externe bedrijven
Bijlage 8	Overzicht Prestatie-indicatoren en meetsystemen
Bijlage 9	Samenvatting afdelingsplan FMA 2005-2008

Bijlage 1 Organogram Corus IJmuiden



Bijlage 2 Organogram Site Facilities



Bijlage 3 Taakomschrijving contractmanager en accountmanager

Contract Manager Site Facilities

Business Unit: Corus Strip Products IJmuiden (CSPIJ)
Bedrijfseenheid Services (SER)
: Site Facilities (SF)
Unit: Waste Management (WMA) Facility Management (FMA)
Afdeling: Infrastructure and Property Management (IPM) Dienst
Subafdeling: BedrijfsBeveiliging (DBB)

Afdelingscode: N0
Datum: 20 september 2004
Functienummer
:

Funcctiecontext

Site Facilities (SF) is een Service Unit en maakt deel uit van de Business Unit Corus Strip Products IJmuiden. SF heeft als taak het industriecomplex van Corus in IJmuiden zodanig te beheren en te onderhouden, dat voor Corus (en de andere op het terrein aanwezige bedrijven) een optimale bedrijfsvoering mogelijk wordt gemaakt. SF doet dit door diensten te leveren op het gebied van:

- bedrijfsbeveiliging en calamiteitenbestrijding (DBB);
- interne en facilitaire diensten (FMA);
- beheer van infrastructuur en gebouwen (IPM);
- beheer en aansturing van bedrijfsafvalstromen (WMA).

FMA heeft een aantal producten of diensten dat door meerder Business Units van Corus Group wordt afgenomen.

Als **professionele dienstverlener** voor de werkeenheden en serviceafdelingen op de Site IJmuiden is Site Facilities het aanspreekpunt ten aanzien van contractueel overeengekomen diensten welke vallen onder de primaire processen van Site Facilities, zowel eigen als via derden (leveranciers).

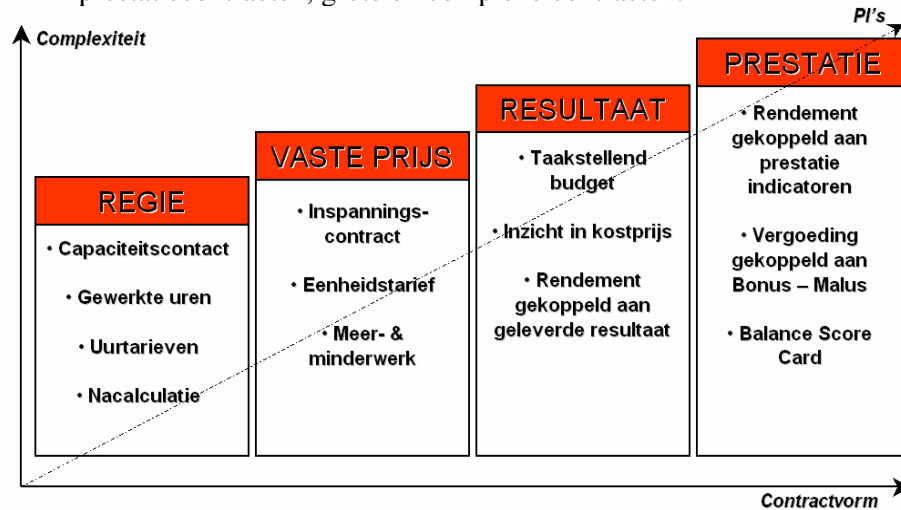
De **primaire taak** van Site Facilities is hierbij het leveren van toegevoegde waarde door het juist managen van het contractmanagementproces waarbij de klant-leveranciersrelatie centraal staat. Voor elk primair proces is een Contract Manager verantwoordelijk voor de relatie met de leverancier binnen het contractmanagement-proces.

De **Contract Manager** is het ‘gezicht’ van Site Facilities voor een of meerdere leveranciers. Hij/zij is de spil in het organiseren van de afspraken tussen Site Facilities en de interne en externe leveranciers. De Contract Manager beïnvloedt hiermee in belangrijke mate de kwaliteit van de geleverde diensten door interne en externe leveranciers.

Contracten

SF beheert 116 contracten met een totaalomzet van ca. € 80 miljoen waarbij onderscheid kan worden gemaakt in vier categorieën contracten:

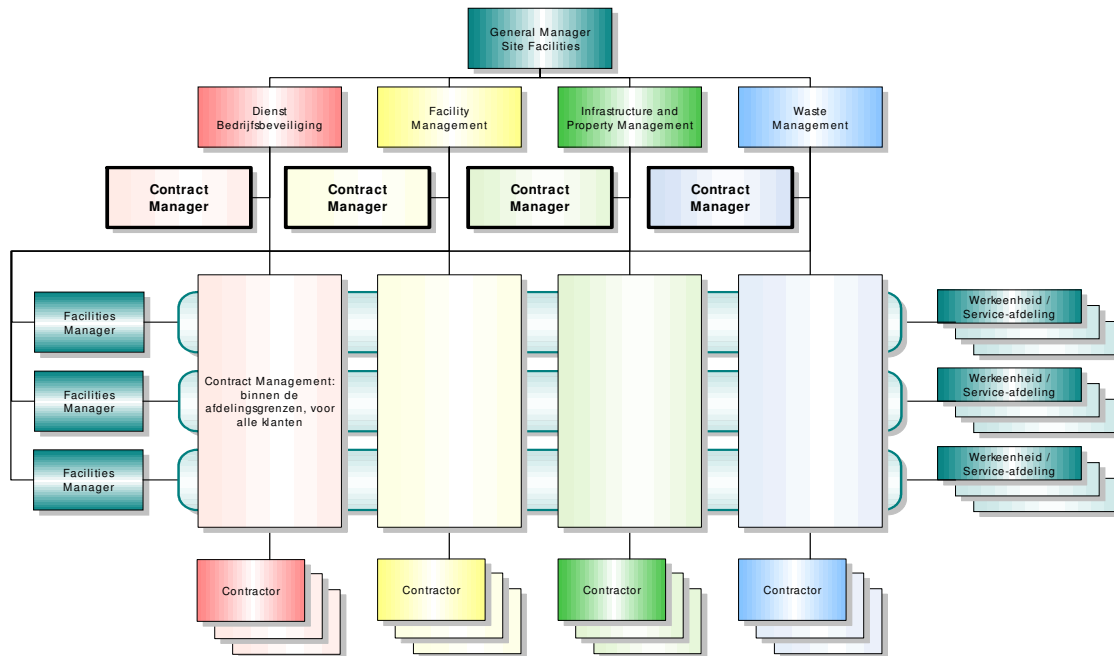
- regiecontracten, minder complexe contracten met een relatief kleine omzet;
- vaste prijs contracten, op basis van een eenheidstarief;
- resultaatcontracten, rendement gekoppeld aan geleverd resultaat;
- prestatiecontracten, grote en complexe contracten.



Doel van de functie

- P Het maken van een risicoanalyse van strategische/kritische klanten en leveranciers, en ontwikkelen van leverancierscriteria.
- D Het sturen op contractueel overeengekomen KPI's met als uiteindelijk doel het garanderen van kwaliteit ten behoeve van de Site IJmuiden.
- C Het voeren van een actief relatiebeheer tussen Site Facilities, contactpersonen van werkeenheden en leveranciers, monitoren van de contractueel overeengekomen KPI's gericht op het bereiken van de gestelde (bedrijfs)doelen en juist informeren van stakeholders.
- A Het voorbereiden van organisatorische en/of contractuele aanpassingen.

Positie in de organisatie



Kerntaken

De kerntaken van de Contract Manager zijn:

- Het maken van een risicoanalyse van strategische/kritische leveranciers door zich te verdiepen in strategische keuzen en plannen binnen zijn leveranciersgebied, eventueel door het maken van een SWOT analyse van leveranciers behorende tot zijn/haar leveranciersgebied;
- Het (laten) uitvoeren van marktonderzoek en benchmarks om op de hoogte te zijn en te blijven met nieuwe ontwikkelingen op zijn/haar vakgebied (The best solution provider) en potentiële leveranciers;
- Het vormen van een aanspreekpunt op tactisch niveau voor een of meerdere leveranciers vallende onder een primair proces van SF;
- Het beoordelen van leveranciers op basis van vakinhoudelijke deskundigheid (beoordelend vermogen), in samenwerking met SPS (commerciële deskundigheid) bepalen van het aangaan, aanpassing of beëindiging van contracten met leveranciers
- Het in nauw overleg met SPS en de verantwoordelijke contactpersonen van werkeenheden nemen van initiatief voor het starten, aanpassen of zonodig beëindigen van contracten met leveranciers;
- Het onderhouden van nauw contact met de verantwoordelijke Facilities Manager, voor het betreffende klantgebied, zodat hij/zij voldoende op de hoogte is van klantvraag en bijzonderheden om een volwaardige gesprekspartner te zijn;
- Het stellen van kwaliteitseisen en ontwikkelen van leverancierscriteria aan de te leveren diensten door leveranciers aan de hand van de klantvraag;

- Het bekendmaken en implementeren van contracten voor Corus en derden, zodanig dat omvang en kwaliteit van de dienstverlening geaccepteerd wordt door de klanten;
- Het voeren van een actief relatiebeheer, zodanig dat een optimale samenwerking tussen contactpersonen van werkeenheden en de leverancier bestaat resulterend in een partnership-relatie;
- Het monitoren, afstemmen, beïnvloeden, (bij)sturen van de afspraken met leveranciers op contractueel overeengekomen KPI's op de gebieden: financieel, levertijd, productkwaliteit en andere condities met als uiteindelijk doel het garanderen van kwaliteit en het bereiken van de gestelde (bedrijfs)doelen;
- Het actief informeren van alle stakeholders ten aanzien van voor hen belangrijke informatie zodanig dat de contactpersonen van werkeenheden en leverancier tijdig op de hoogte zijn van contractuele dan wel personele wijzigingen;
- Het afstemmen van contracten met het interne KAM-zorgsysteem binnen Corus;
- Het, op basis van het mandaat van de klant, informeren en beleggen van bijeenkomsten met leveranciers en opdrachtgever rondom nieuwe, aangepaste dan wel beëindigde contracten;
- Het ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van pilotprojecten, en SLA-modellen;
- Het voorbereiden en implementeren van organisatorische en/of contractuele aanpassingen;
- Het rapporteren over bovenstaande aan het Hoofd van de afdeling.
- Initiëren van KAM-audits en financiële audits per contract;

FMA specifiek

- Het vertegenwoordigen van Corus IJmuiden met gedelegeerde bevoegdheid door SPS, voor activiteiten met betrekking tot Corusbrede contracten;
- Het vertegenwoordigen van Corus IJmuiden in diverse Corus Group projectgroepen (Restoring Success – projectteam Travel, Corus Travel Users Group);

Sociale interactie

- draagt zorg voor het instandhouden van een doelmatig opererend informatienetwerk met externe bedrijven en instanties.
- signaleert en rapporteert trendmatige veranderingen welke van invloed kunnen zijn op de effectiviteit en efficiency van SF als geheel
- onderhoudt in- en externe contacten met andere afdelingen binnen Corus, met leveranciers en afnemers van goederen en diensten.
- is dankzij een goed netwerk van contacten in staat om binnen de organisatie van Corus in IJmuiden zaken op een snelle en effectieve manier geregeld te krijgen, en om voor SF relevante informatie tijdig te signaleren.

Mentale vaardigheden

De functie vereist een HBO opleiding of een vergelijkbaar denk- en werkniveau. Ervaring binnen commercieel/technische/administratieve organisaties, alsmede ervaring in een management functie zijn een pré, gelet op de combinatie van genoemde functieaspecten.

Accountmanager

Business Unit: Corus Strip Products IJmuiden (CSPIJ)

Bedrijfseenheden Services

Unit: Site Facilities (SF)

Afdeling: Facility Management (FMA)

Subafdeling: Facility Front Office (FFO)

Afdelingscode: N12000

Datum: Juli 2003

Functienr:

Funcctiecontext

Door de grote span of control van het hoofd FMA opereert de Accountmanager in grote mate zelfstandig. Klanten kunnen producten/ diensten bij de Facilitaire Meldpunten bestellen. Een aantal 'dagelijkse opdrachten' is te complex of te groot voor het Facilitaire Meldpunt zelf. Deze producten/diensten worden door de Facilitaire Werkvoorbereider en/of de Accountmanager afgehandeld. Daarnaast zijn er klanten met abonnementen voor facilitaire diensten. Deze abonnementen vormen een belangrijk onderdeel van het werkgebied van de Accountmanager.

De Accountmanager beheert als procesbeheerder de bijbehorende facilitaire processen. Vanaf de aanvang, het afsluiten van het contract met de firma en het afspreken van het jaarplan met de klant, tot en met de eindfase, de levering, de afrekening en de nazorg van de diensten.

Het Accountmanagement houdt verder in, het structureel en ad hoc houden van klantencontacten over een product op operationeel/ tactisch niveau en integrale klantencontacten op tactisch/strategisch niveau. De Accountmanager fungeert als intermediair tussen de klant en de leverancier.

De Accountmanager treedt op als projectleider wanneer de dienstverlening voor de Facilitaire Werkvoorbereider te omvangrijk of te complex wordt.

Doel van de functie

Het onderhouden en ontwikkelen van de relatie tussen de interne opdrachtgever en de leverancier. Het sturen op kosten van de eigen afdeling en van de interne opdrachtgever binnen het raamcontract dat is overeengekomen met de leverancier(s). Een doorslaggevende invloed uitoefenen op de acceptatie van de geleverde diensten. Sturen bij het voorkomen en afhandelen van klachten met financiële gevolgen. De kostenbeheersing van het account heeft gevolgen voor de winstgevendheid van de onderneming. De focus van de Accountmanager is continu gericht op het verbeteren van de totale performance van het facilitaire product of dienst van Corus Staal BV op de vestiging IJmuiden en incidenteel op Corus vestigingen op andere locaties.

Positie in de organisatie (Gezag)
--

Boven: Hoofd FMA

Onder: geen

Kerntaken (Taken / Zelfstandigheid)
--

- **Accountmanagement**

De accountmanager is het centrale aanspreekpunt zowel intern naar de opdrachtgever als extern naar de leveranciers

De verantwoordelijkheid van de accountmanager betreft de totale performance in de accountspecifieke relatie.

- Het voorbereiden en uitvoeren van specifieke analyses die onderdeel zijn van hetcontractmanagement.
- Het beschrijven van producten of diensten in de FMA catalogus.
- Het verzamelen van de relevante financiële gegevens ten behoeve van de vaststelling (door het MT) van de tarieven voor het komende jaar.
- Het zodanig onderhouden van contacten op tactisch/operationeel niveau, dat enerzijds klanten weten waar ze met hun specifieke facilitaire wensen moeten zijn en anderzijds dat FMA weet wat er bij de klanten leeft.
- Het onderhouden van periodieke en dagelijkse contacten met de klanten en de leveranciers. Hierbij wordt o.a. ingegaan op:
 - dienstverlening;
 - klachten en wensen;
 - ontwikkeling van bestaande dienstverlening e.d. (markt ontwikkeling);
 - mogelijkheden voor verbetering van dienstverleningen.
- Het beheren van de relatie informatie d.w.z. kennis verzamelen en vastleggen van:
 - specifieke bedrijfsprocessen en problemen van de klant;
 - organisatorische aspecten zoals contactpersonen, cultuur en samenwerkingsmodel.
- Het optreden als projectleider bij facilitaire projecten.
- Het waarborgen van een optimale prijs-kwaliteitverhouding.
- Het bewaken van het budget van het desbetreffende account.
- Informatie bijdragen voor de jaarplannen.
- Bijdrage leveren aan de maandrapportages.

- **Procesbeheer**

- Het zodanig bewaken en verbeteren van de dienstverleningsprocessen dat de dienstverlening optimaal verloopt.
- Het faciliteren van de dienstverleningsprocessen op basis van abonnementen.
- Het afstemmen van de dienstverlening op basis van abonnementen voor een goede procesvoering, in samenwerking met de Facilitaire Werkvoorbereiders die dit integraal plannen, met de bedrijfsonderdelen binnen Corus en met de leveranciers.
- Het instrueren van werkvoorbereider(s) over de dienstverlening van specifieke opdrachten.
- Het vaststellen van Proces Performance Indicatoren (PPI's) wanneer de eis daartoe door de Contract Manager in het contract met de firma is vastgelegd.

- Het monitoren van het dienstverleningsproces (opdrachtenstroom) aan de hand van PPI's, management informatie van de leveranciers, informatie over de klanttevredenheid, informatie uit het automatiseringssysteem (KWIS).
- Het analyseren van metingen van PPI's, en andere gegevens.
- Het bij ongewenste afwijkingen rapporteren aan het management en het nemen van maatregelen om deze afwijkingen op te lossen.
- Het voorstellen van procesaanpassingen bij terugkerende problemen of mogelijkheden voor verbetering van het proces van dienstverlening.
- Het uitvoeren van verbeteringen na goedkeuring van het verbeteringsvoorstel door het management.
- Het evalueren of de maatregel daadwerkelijk het gewenste effect heeft gehad en zonodig bijsturen.
- Het beheren van kosten en baten van het facilitaire proces waaronder:
 - er op toezien dat de diensten goed met de firma's worden afgerekend; beheren van de uitgaven;
 - er op toezien dat de diensten goed naar de klanten worden doorberekend;
 - beheren van de inkomsten.
- Het periodiek rapporteren aan de Contractbeheerder, waaronder:
 - het leveren van actuele basisgegevens en suggesties voor verbetering aan de Contractmanager bij het verlengen of vernieuwen van het contract;
 - het beheren van kennis m.b.t. de facilitaire processen (kennismanagement).

• **Projectleider**

- Het optreden als projectleider bij facilitaire projecten, zodat de klant één aanspreekpunt heeft en de gevraagde dienst tot tevredenheid met een minimum aan kosten geleverd krijgt.
- het in overleg met de klant bepalen van het gewenste resultaat;
- het bepalen van het daartoe benodigde inhoudelijke werk;
- het faseren en indelen van het werk in logische stappen;
- het managen van het project t.a.v. de aspecten tijd, geld (budget), kwaliteit, milieu, veiligheid, organisatie en informatie.

Afbreukrisico

- Er is een reële mogelijkheid van schade tot € 20.000 en een geringe kans op meer dan € 20.000 bij het niet goed beheren van de processen.
- Het onvoldoende afstand houden van leveranciers en opdrachtgevers kan leiden tot ongewenste situaties.

Kennis

Voor het goed kunnen uitoefenen van de functie is minimaal HBO-niveau noodzakelijk. Daarnaast dient de Accountmanager over ruime bedrijfservaring (tenminste 5 jaar) te beschikken.

- kennis van de Engelse en Duitse taal;
- kennis en ervaring op het gebied van:
 - accountmanagement;
 - procesbeheer;
 - projectleider.
- productgerichte facilitaire ervaring/opleiding;

- kennis van softwareapplicaties t.b.v. dagelijkse werkzaamheden;
- kennis van de operationele (Facility) informatiesystemen;
- kennis van de facilitaire contracten en –procedures;
- kennis van interne voorschriften en wettelijke bepalingen inzake kwaliteit arbeidsomstandigheden, veiligheid en milieu.

Sociale interactie (Contacten / Uitdrukkingsvaardigheid)

- beschikt over goede verbale en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden;
- is in staat om voorstellen en wensen duidelijk te formuleren en te verdedigen tegenover in- en externe functionarissen op operationeel/tactisch niveau;
- gaat ethisch verantwoord te werk, onpartijdig, eerlijk oprecht en discreet;
- heeft een open geest oftewel is bereid alternatieve ideeën of standpunten in overweging te nemen;
- is diplomatiek en tactvol in handelen en in de omgang met anderen, doch daarnaast vasthoudend en besluitvaardig;
- is in staat met overtuigingskracht zijn/haar bevindingen te formuleren en te verdedigen en dient daarnaast voldoende sociale vaardigheid te bezitten om constructief en opbouwend te kunnen opereren, waarbij contacten op alle niveaus binnen een bedrijfsonderdeel gelegd en onderhouden moeten worden;
- kan zelfstandig werken, onafhankelijk handelen en functioneren en doeltreffend met anderen omgaan;
- is in staat op vakkundige wijze zijn/haar kennis, zowel theoretisch als praktisch, over te brengen aan medewerkers van de eigen of andere afdelingen.

De functie vereist vele contacten van uitvoerend niveau tot en met het hoogste leidinggevende niveau van bedrijfsonderdelen.

Daarnaast zijn er contacten met externe branche gerelateerde accountmanagers.

Relatiebeheer

De productgerichte Accountmanager is behalve voor het procesbeheer van één (of soms meerdere) van de verschillende processen, verantwoordelijk voor het relatiebeheer met de klant en leverancier. Omdat relatiebeheer niet wordt genoemd in de functieomschrijving volgt hier een omschrijving van de algemene taken van de Accountmanager wat betreft relatiebeheer.

- De productgerichte Accountmanager sluit samen met de klantgerichte Accountmanager (contractmanager) een dienstenplan / SLA's af met de klanten. De productgerichte Accountmanager levert als procesbeheerder de basisgegevens en stelt een stappenplan op. (wie, wat, wanneer, met wie?)
- De productgerichte Accountmanager houdt periodieke voortgangsgesprekken met de klanten en de leveranciers en geeft hierover een terugkoppeling aan klantgerichte Accountmanager en het hoofd Facility Management. Deze overleggen hebben als doel, het verbeteren van de processen. De Accountmanager komt met verbeter voorstellen in het belang van de klant en de afdeling FMA. Deze overleggen zijn beschreven in de verschillende profielschetsen.

- De productgerichte Accountmanager is verantwoordelijk voor het volgen van de marktontwikkelingen en marktmogelijkheden. De Accountmanager moet zo op de hoogte zijn, dat hij klanten kan adviseren over nieuwe verbeteringen en mogelijkheden op de markt.
- De productgerichte Accountmanager beheert de informatie op het gebied van Relaties. Dit betekent dat informatie van contactpersonen en klanten wordt bijgewerkt en bewaard, zodat er een goed klantprofiel ontstaat. Dit ter ontwikkeling van de relatie.

Bijlage 4 Indeling contractvormen FMA

Regiecontract/Capaciteitscontract		
Naam leverancier	Product/dienst	Omzet
Arrow Express	Koeriersdiensten	20.000
Arto Express	Transport	40.000
ATC	Taxiritten	200.000
Boudesteijn groep	Verhuizingen	200.000
Form Finish	Het op maat maken van meubels	25.000
Hospitality Consultants	Advisering cateringcontracten	70.000
Studio fix	Fotografie	15.000
Verhoeven	Advies	20.000
	Totaal	590.000

Vaste prijs/ Inspanningscontract		
Naam leverancier	Product/dienst	Omzet
Ahrend Inrichten	Meubilair	350.000
Aqua Systems	Waterkoelers	60.000
Aspa Inrichten	Meubilair	150.000
B&S autoaanpassingen	Meubilair	25.000
Bonlite	Zonwering	50.000
Bothof	Vertalingen	50.000
Bouhof B.V. Beverwijk	Onderhoud/aanschaf keukenapparatuur (warm)	32.000
British Midland	Local Corus aircontract	27.383
Business Art Services	Kunstuitleen	5.000
Cadform	Drukwerk	350.000
Carrier	Onderhoud/aanschaf keukenapparatuur (koud)	5.000
Carlton Square Hotel	Hotelaccomodatie	77.661
Corporate Express	Kantoormaterialen	1.500.000
CravatClubOmex	Relatiegeschenken	100.000
CWS	Sanitaire artikelen	387.000
Degens Foto en Dia	Fotovak laboratorium	15.000
Erkamp project services	Vloerbedekking	15.000
Gispen Amsterdam	Meubilair	100.000
Golden Tulip-Lion d'Or	Hotelaccomodatie	19.546
Hertz autoverhuur	Airport Car Rent	156.187
Holiday Inn IJmuiden	Hotelaccomodatie	61.159
Hotel Noordzee	Huisvesting werkn. Corus	75.000
Hygros	Verhuur/onderhoud planten	60.000
Klaveren, van CCC BV	Inzamelen lege cartridges (FMA krijgt geld voor inzamelen)	
KLM-Royal Dutch Airlines	Global Corus aircontract	3.580.891
Kloosterhuis	Taxiritten	25.000
Modulex	Bewegwijzering	5.000
NS reizigers	NS ticket printer	75.000
Pabst en Pabst	Serviesgoed	10.000
Posthumus BV	Stempels	4.000
Rentokil	Ongediertebestrijding	25.500
Residentie Zeeduin	Hotelaccomodatie	156.088
Serco Equipment services BV	Onderhoud readerprinters	12.000
Sleutelspecialist van Tuurenhout	Sleutels	25.000
Smit Wester	Taxiritten	50.000
Stammis	Verhuur artikelen	36.000
Swissotel	Hotelaccomodatie	1550
TNT-Nederland BV	Koeriersdiensten	20.000
TPG-post	Internationale/Nationale zendingen	720.000
Verhoeven	Kwaliteitsmeting	80.000
Victoria hotel	Hotelaccomodatie	1.350
Zwager	Gereedschap	5.000
	Totaal	8.503.315

Resultaatscontract		
Naam leverancier	Product/dienst	Omzet
Censys BV	Taxis, onderhoud softwarepakket	15.000
Digimax BV	Commerciele muziekdienst	600
Exatech	Slitex, onderhoud softwarepakket	133.000
Fri-jado	Bedrijfskoeling en keukentechniek	9.000
Icova	Afvoer etenswarenafval	4.000
IMD computer services	Onderhoud readerprinters	500
ISDC	Prequest, onderhoud softwarepakket	4.300
Kardex systemen	Onderhoud cardretrievers	1.500
Kardex systemen	Onderhoud lekretreivers	2.500
Textinfo	Freebase, onderhoud softwarepakket	3.000
	Totaal	173.400

Prestatiecontract		
Naam leverancier	Product/dienst	Omzet
Cendris	Postale activiteiten	1.500.000
Cendris	Reproductiefaciliteiten	500.000
CWT	Zakenreizen	6.500.000
Falck	Receptie services/service&Care	6.500.000
ISS	Extra schoonmaakwerk	100.000
ISS	Schoonmaakcontract	5.500.000
Maas International	Automatencatering	1.800.000
Sodexho	Bedrijfscatering	5.200.000
MK2 visuele media BV	audiovisuele middelen	200.000
	Totaal	22.300.000

Bijlage 5 Tenderproces inkoop SPS

Het inkoopproces bij Corus bestaat uit zeven stappen en is een gestructureerde methode om de strategie te kunnen bepalen en deze te implementeren.

De eerste vier stappen van het proces zijn analyserende stappen om de leveranciers te bepalen waaraan een offerteaanvraag zal worden gestuurd. De stappen vijf tot en met zeven zijn gericht op het aanvragen van de offertes bij de geselecteerde leveranciers en het maken van de uiteindelijke leverancierskeuze.

In de te nemen stappen van het inkoop- en het afnameproces zullen zowel de opdrachtgever als de inkoper taken tot zich nemen en uitvoeren. De omschrijving van de te nemen stappen en de uit te voeren taken door de opdrachtgever en de inkoper staan hieronder omschreven.

Stap1: Het specificeren

De eerste stap van het inkoopproces wordt genomen zodra de behoefte naar bepaalde producten of diensten wordt gesignaleerd. In deze stap wordt gespecificeerd tot welke diensten of producten behoefte bestaat en of hier niet al een leverancier voor is gecontracteerd.

FMA moet nu gaan bepalen hoe groot de behoefte is tot de producten of diensten en deze zo nauwkeurig mogelijk specificeren. Daarnaast moet hij bepalen vanaf wanneer de producten of diensten echt nodig zijn (leverdatum). Bij het bepalen en specificeren hiervan dient wel rekening gehouden te worden met de mate waarin de producten of diensten zullen worden gebruikt, eventueel onderhoud waarmee rekening moet worden gehouden bij de afname, de hierbij in acht te nemen veiligheidsmaatregelen en het milieu.

De inkopers zullen deze specificatie omzetten in een aanvraagspecificatie. Daarbij zullen ze de FMA adviseren bij het maken van de benodigde calculaties en de begroting voor de af te nemen producten of diensten.

Stap 2: Het bepalen van de aanpak/tactiek

Deze stap is erop gericht te bepalen hoe de inkoop van de gewenste producten of diensten zal gaan verlopen. Verder zal gekeken moeten worden of de af te nemen producten of diensten bij één enkele leverancier af genomen worden of dat er een splitsing/verdeling gemaakt zal worden. Dit zal worden bepaald aan de hand van de mate waarvan FMA afhankelijk zal worden van de producten of diensten en welke omvang de afname zal hebben.

Tevens moet worden bepaald welke contractvorm er aangegaan zal worden met de toekomstige leverancier(s). Daarbij moet gekeken worden of de interne organisatie aangepast moet worden om optimaal gebruik te kunnen maken van de toekomstige af te nemen producten of diensten.

In deze stap moeten FMA en de inkopers, met betrekking tot de stappen van het inkoopproces, met elkaar gaan bepalen wie wat gaat doen en wanneer en hoe (waarmee) dit gedaan gaat worden. Daarbij moeten FMA en de inkopers een tijdschema opstellen voor het inkoopproces. Aan de hand van deze planning kan bepaald worden in welke fase het inkoopproces zich op een bepaald tijdstip moet bevinden en waar nodig moet worden bijgestuurd.

Stap 3: Het selecteren van de leverancier

In deze stap wordt een inzicht verworven van de leveranciers en de eventuele reeds gecontracteerde leveranciers die de gewenste producten of diensten kunnen leveren. Daarbij moet het gewenste niveau van de leverancier worden vastgesteld. Dit gebeurt door FMA. De inkopers hebben hierbij een adviserende rol. Daarbij moet inzicht verkregen worden in het kwaliteitssysteem van de potentiële leveranciers om te bepalen of ze voldoen aan het gewenste niveau dat door FMA is vastgesteld.

Als er sprake is van een bestaande leverancier, wordt eveneens gekeken naar de prestaties van deze leverancier.

In deze stap moet FMA de gewenste leveranciers aangeven en waarom hij juist die leveranciers boven de overige leveranciers prefereert.

De inkopers zullen, op basis van de marktkennis en de ervaringen die zij als inkoper hebben, aangeven welke van de in de markt opererende leveranciers aan het gewenste niveau voldoen en dus in aanmerking komen om de gewenste producten of diensten in de toekomst te leveren aan de opdrachtgever.

Stap 4: De aan te vragen leveranciers bepalen in consensus opdrachtgever/inkoper

Nadat de eerste drie stappen van inkoopproces zijn doorlopen, worden door FMA en de inkopers alle eerder genomen stappen verwerkt tot een programma van eisen, waaraan de potentiële leverancier kan meten of zijn organisatie voldoet aan het verwachtingspatroon van de opdrachtgever en de inkopers.

Vervolgens wordt uit het verworven inzicht in de potentiële leveranciers een selectie gemaakt van de leveranciers die zullen worden gevraagd tot het uitbrengen van een offerte.

Stap 5: Het aanvragen van de leveranciers

In deze stap worden de feitelijke offertes naar de potentiële leveranciers verstuurd. Bij deze aanvraag tot een offerte is het door de opdrachtgever en inkopers geformuleerde programma van eisen toegevoegd. Wanneer de potentiële leverancier zijn niveau toetst aan het programma van eisen en voldoet aan het verwachtingspatroon van de opdrachtgever en de inkopers, zal deze zijn offerte uitbrengen en indienen.

FMA zal in deze stap mee bepalen welke offertevergelijkmatastaven er zullen worden gehanteerd en hoe de offertevergelijking zal geschieden.

De inkopers stellen in deze stap vast wat de wijze wordt van aanvragen. Daarbij verzorgen zij de feitelijke aanvraag van de offertes en bepalen zij de wijze van commerciële offertevergelijking.

Stap 6: Beoordelen offertes en onderhandelen

In deze stap worden de ingediende offertes bekeken en aan de hand van het eerder geformuleerde programma van eisen beoordeeld. In deze stap worden de orderclausules en voorwaarden bepaald die in de te sluiten overeenkomst worden opgenomen. Tevens vinden in deze stap de onderhandelingen plaats tussen FMA

samen met de inkopers en de potentiële leveranciers. Deze onderhandelingen vinden plaats om voor zowel de leverancier als de opdrachtgever zo gunstig mogelijke voorwaarden te creëren.

De taak van FMA in deze stap is voornamelijk het leveren van een bijdrage in de onderhandelingen. De reden hiervoor is dat FMA in de toekomst de producten of diensten af zal gaan nemen en deze als geen ander weet over welke voorwaarden stevig moet worden onderhandeld en over welke minder. De inkopers zullen de onderhandelingen coördineren en FMA tijdens de onderhandelingen ondersteuning bieden en adviseren waar nodig. Aspecten waarover kan worden onderhandeld zijn: techniek, tijd organisatie en geld.

Stap 7: Leverancierskeuze in consensus opdrachtgever/inkoper

In deze stap wordt aan de hand van de ontvangen offertes en onderhandelingen met de potentiële leveranciers een keuze gemaakt waarmee FMA in zee zal gaan. De keuze wordt gemaakt door FMA en de inkopers tezamen. Reden hiervoor is dat de inkopers door de ervaring die zij hebben op het gebied van inkoop goed kunnen adviseren bij het maken van de keuze. Daarbij is het FMA die de producten of diensten af zal gaan nemen bij de te kiezen leverancier hij en deze adviezen goed kan gebruiken. Als er door FMA en de inkopers overeen is gekomen welke leverancier de meest gunstige voorwaarden heeft en het best voldoet aan het verwachtingspatroon van de FMA, wordt de definitieve keuze gemaakt. De leverancier die gekozen is, zal hiervan op de hoogte worden gesteld. De overige leveranciers worden eveneens op de hoogte gesteld van de gemaakte keuze en kunnen voor een uitleg bij de inkopers en de FMA terecht als dit gewenst is.

Tenderproces heraanbesteding Catering

De voorgaande stappen zijn algemene stappen die bij Corus toegepast worden om te komen tot een leverancierskeuze. Hieronder zal het tenderproces beschreven worden zoals deze is gevolgd bij de heraanbesteding van het nieuwe cateringcontract.

Het proces ging als volgt:

- Samenstellen van een projectteam;
- Marktverkenning, welke leveranciers zijn er en welke klanten;
- Longlist van leveranciers samengesteld;
- De leveranciers worden uitgenodigd om bij Corus een kijkje te nemen en een briefing gegeven. Na deze briefing hebben de leveranciers vijf dagen de tijd gehad om schriftelijk vragen stellen. Deze vragen zijn door het projectteam beantwoordt en in een Nota van Toelichting opgestuurd naar alle leveranciers;
- De leveranciers hebben hun offerte gemaakt en binnen het gestelde termijn teruggestuurd;
- Het projectteam heeft per leverancier een vragenlijst opgesteld over onduidelijkheden in de offerte. Deze vragenlijst werd opgestuurd naar de desbetreffende leverancier en gevraagd of ze deze vragen wilde beantwoorden bij de volgende briefing;
- Leveranciers werden weer uitgenodigd bij Corus om toelichting te geven over hun offerte en vragen te beantwoorden van het projectteam;
- Het projectteam en een extern adviseur hebben de offertes geanalyseerd aan de hand van een meet- en wegingsfactoren (kwalitatief en kwantitatief);

- Na deze analyse werd een keuze gemaakt welke leverancier de beste positie innam;
- Alle leveranciers werden op de hoogte gesteld welke leverancier gekozen was.

Toen eenmaal de keuze was gemaakt welke leverancier de cateringexploitatie mocht uitvoeren op de Corus Site moest er een implementatietraject doorlopen worden om de huidige cateraar te installeren. Het implementatietraject bestond uit een re-design van de restaurants op de site voor de nieuwe cateraar.

De accountmanager catering was eindverantwoordelijk voor dit implementatietraject en de contactpersoon voor de nieuwe cateraar.

Zo is het tenderproject verlopen van een nieuwe cateraar op de Corus site.

Tijdens het traject waren er een aantal beslismomenten genaamd Initial GO, Strategy GO, Tactic GO en Commitment GO, waarbij de goedkeuring van de businessunits/afdelingen nodig was. Per businessunit/afdeling is een persoon aangesteld die als eerste aanspreekpunt fungeert voor de afdeling FMA. Hij is degene die contact heeft met de accountmanager over de dagelijkse gang van zaken van de producten en diensten. Wanneer strategische beslissingen genomen moeten worden, zoals bij het catering tenderproces, is bijvoorbeeld het afdelingshoofd of businessunit hoofd de eindbeslissers. Deze persoon is hoger in de hiërarchie dan de contactpersoon en heeft meer invloed op de beslissing.

Het inkoopproces heeft dus een aantal beslismomenten waarop alle partijen hun goedkeuring moeten geven. Dan kan pas de volgende stap genomen worden.

Tijdens die beslismomenten moet dus goedkeuring gevraagd worden aan de businessunit en afdelingshoofden. Het belang van die goedkeuring is dat alle partijen achter de beslissing staan om het tendertraject zo te laten verlopen en dat uiteindelijk de juiste leverancier wordt gekozen die door iedereen goedgekeurd is.

Initial GO houdt in dat het tenderproces aanvang neemt en een projectteam wordt samengesteld. Het beslismoment Strategy GO vindt plaats na afloop van stap 4 van het inkoopproces en houdt in dat welke inkoopstrategie gevolgd gaat worden en hoe gecommuniceerd gaat worden met de leveranciers. Tactic GO houdt in dat akkoord wordt gegaan met deze selecteerde leveranciers en begonnen kan worden de onderhandelingen. Commitment GO houdt in dat de gekozen leverancier daadwerkelijk aan de slag mag gaan.

Bijlage 6 Bonus/malusregeling FMA

De bonus/malusregeling die toegepast wordt bij de catering zal als voorbeeld dienen.

Een bonus of malus is van toepassing als een professionele toets en financiële toets zijn uitgevoerd. De professionele toets houdt in dat de leverancier halfjaarlijks wordt getoetst op gerealiseerde kwaliteit. Contractueel is vastgelegd het minimumpercentage waaraan de beoordelingspunten moeten voldoen per meting. Het totale percentage (bijv. 90%) van alle beoordelingspunten is dan het minimum wat een leverancier moet halen om geen malus te krijgen. Wanneer de leverancier onder dit percentage zit wordt een malus rekening toegekend. Binnen 6 tot 8 weken na de meting wordt, op kosten van de leverancier, een additionele meting uitgevoerd.

Op het resultaat van deze meting wordt een aparte malustoekenning toegepast.

Als uit deze toets blijkt dat de norm niet is behaald dan kan dit aanleiding zijn tot ontbinding van het contract. In het eerste jaar van het contract wordt de professionele toets uitgevoerd maar wordt nog geen malusregeling toegepast als blijkt dat de norm niet is behaald. De malus is gebaseerd op percentages van de gerealiseerde totale directe cateringkosten (managementfee, algemene kosten, personeelskosten).

De financiële toets bestaat uit het financiële resultaat dat bepaald wordt vanuit het model “bepaling efficiencyresultaat”. In dit model worden door de cateraar uitgevoerde werkzaamheden gekwantificeerd en afgezet tegen de voor de geleverde diensten afgesproken vaste tarieven. De verkregen totalen voor de toegestane ingrediëntkosten, personeelskosten en algemene kosten worden afgezet tegen de werkelijk in rekening gebrachte totalen. Het saldo van de drie componenten geeft het efficiencyresultaat weer.

De bonus/maximeringsregeling is bij de financiële toets van toepassing.

Als de werkelijk gefactureerde bedragen hoger zijn dan de toegestane kosten dan wordt de maximeringsregeling toegepast en wordt het verschil door de cateraar terugbetaald aan de opdrachtgever. Zijn de werkelijk gefactureerde bedragen lager dan de toegestane kosten dan is de bonusregeling van toepassing.

De beoordeling en toezicht op de juiste cijfers en de eventuele verrekeningen vallen onder de verantwoordelijkheid van de contractmanager.

Bijlage 7 Vragenlijst externe bedrijven

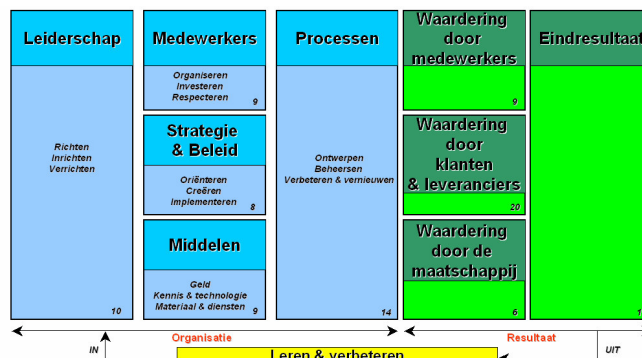
1. Hoe is de afdeling FM gepositioneerd binnen het bedrijf?
2. Uit hoeveel personen bestaat uw FM afdeling?
3. Welke diensten heeft u in eigen beheer en welke zijn uitbesteed?
4. Wie is verantwoordelijk voor het inkopen van facilitaire diensten en producten?
5. Wat is volgens u de definitie van contractmanagement en van contractbeheer en welk verschil ziet u tussen deze twee?
6. Hoeveel contracten vallen onder de verantwoordelijkheid van uw afdeling?
7. Wie is er verantwoordelijk voor het beheren van de contracten tijdens de looptijd van het contract?
8. Heeft u accountmanagers aangesteld voor het beheren van één of meerdere contracten?
9. Beschikt u over een contractregistratiesysteem?
Zo ja, welk soort systeem is dit en wat zijn u ervaringen met dit systeem?
10. Beoordeelt u uw leveranciers tijdens de looptijd van het contract?
Zo ja, welk systeem van beoordeling hanteert u?

Bijlage 8 Overzicht prestatie-indicatoren en meetsystemen

Perspectieven:	Norm:	Meetsysteem:
Financiën		
Budgetrealisatie	95%	Begroting
Kosten per werknemer	1.000	Profit en lost lijst
Kosten per klant	850	Maandelijks cd rom met info
Klanttevredenheid		
Aantal klachten/ per kwartaal	5	Klachtenregistratiesysteem
Bevestiging klachten en reactietijd	<72 uur	Datumstempel bij ontvangst klacht
Klanttevredenheid	80%	Klanttevredenheidsonderzoek
Beantwoording telefoon binnen 30 sec.	>99%	Registratie door secretaresses
Responstijd n.a.v. notitie/bericht binnen 4 uur	>99%	Registratie door secretaresses
Bevestiging reisaanvraag met vertrek binnen 5 dagen binnen 24 uur	>95%	Registratie door secretaresses
Bevestiging reisaanvraag met vertrek na 5 dagen binnen 3 dagen	>95%	Registratie door secretaresses
Kwaliteit		
Operationeel overleg	1x per maand	Notulen
Kwartaal overleg	1x per kwartaal	Notulen
Contract overleg	1x per jaar	Notulen
Aantal transacties per medewerker/per kwartaal	600	Profit en lost lijst
Tariefsgarantie	>95%	Aqua robotic quality fares check
Accuratesse van reisdocumenten en invoices (bij schriftelijke reisaanvragen)	>99%	Klachtenregistratiesysteem
Accuratesse van interact rapportages aangeleverd via CWT	>99%	Accountmanager Zakenreizen FMA
Innovatie		
Aantal verbeteringsacties/ per jaar	7	Actielijst Corus
Aantal cursussen per medewerker/per jaar	2	Actielijst Corus

Bijlage 9 Samenvatting afdelingsplan FMA 2005-2008

De leidraad voor dit afdelingsplan is het EFQM-model. Dit is een model voor kwaliteitsbeheersing. Het doel van FMA is om in 2008 nog professioneler te zijn. Het EFQM-model kan FMA hierbij ondersteunen. Het model ziet er als volgt uit:



Naast het EFQM-model werkt FMA met de PDCA-cirkel. FMA verbetert haar producten en diensten door gebruik te maken van deze cirkel. Processen en systemen kunnen beter beheerst worden.

Evaluatie

FMA heeft de gestelde doelstellingen en de daaraan gerelateerde projecten van de periode 2002-2005 geëvalueerd. Uit deze evaluatie blijkt dat FMA de afgelopen jaren volgens plan heeft gefunctioneerd. Speerpunten voor de komende jaren zijn: positionering Site Facilities, verdere invulling van de EFQM-systematiek, samenstellen van een personeelsplan en het structureren van de financiële administratie.

Leiderschap

Binnen het leiderschap van FMA is een aantal dingen heel belangrijk. De medewerkers staan voorop. “Zonder goed personeel ben je nergens”, vindt de leidinggevende. Plezier in het werk, teamwork en collegialiteit zijn van essentieel belang voor een goed resultaat. Het resultaat dat geleverd wordt door de medewerkers is het belangrijkste doel van FMA. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij zich ontwikkelen naar resultaatverantwoordelijkheid zonder de onderlinge samenwerking daarbij uit het oog te verliezen.

FMA geeft leiding vanuit het managementteam. Dit team bestaat uit drie personen, waaronder de manager. Belangrijke beslissingen worden eerst in het managementteam overlegd, voordat deze genomen worden.

Een sterkte van het leiderschap binnen FMA is de stimulering van een open communicatie door de facility manager. De facility manager kan wel rekening houden met het doordenken van zijn beslissingen, hij neemt soms erg snel beslissingen.

Strategie en beleid

FMA heeft duidelijke uitgangspunten. Professioneel zijn en een meerwaarde voor de klanten leveren komen naar voren in de visie. De missie van FMA geeft het bestaansrecht van de afdeling weer. Hierin wordt aangegeven dat rekening gehouden wordt met Corus-brede eisen. Een optimale verhouding tussen kwaliteit en prijs is tevens van belang. Uit de missie volgt dan de doelstelling, waarin de trefwoorden “tevreden medewerkers”, “marktconforme producten” en “voldoen aan de klantvraag” voorkomen. De strategie bepaalt de route voor de komende jaren. FMA zal functioneren als regieorganisatie. Zo kan FMA zich richten op haar core-business. Een beleid is geformuleerd om de strategie te kunnen uitvoeren, projectmatig werken en processen beheersen zijn daarbij de steekwoorden.

De belangrijkste managementtools die FMA binnen haar afdeling hanteert zijn de NEN 2748 en het EFQM-model. FMA stemt haar strategie continu af conform de moederorganisatie Corus.

Medewerkers

De gemiddelde leeftijd bij FMA ligt vrij hoog. Hier wil FMA iets aan gaan doen, zij wil in de toekomst het wervingsbeleid richten op jonge afgestudeerde HBO-medewerkers. Tevens werkt FMA met een “POP” voor iedere medewerker. (persoonlijk ontwikkelplan). Door hiermee te werken, kan iedere medewerker zich ontwikkelen. FMA kan in een personeelsplan het hoge leeftijdsgemiddelde van de afdeling borgen.

Middelen

FMA is te omschrijven als een profit driven cost-center met een totaal budget van € 33 miljoen. Financiële doelstellingen zijn:

- kosten beheersing en kosten optimalisatie;
- transparante kostenopbouw en -verdeling;
- vermindering interne doorbelasting door middel van invoering van integrale tarieven (ketendenken).

Om maximale kennis en technologie in huis te hebben, zijn veel diensten uitbesteed. Om alles in goede banen te leiden, is communicatie van essentieel belang. Hier besteed FMA veel aandacht aan. Zo staan alle producten en diensten die FMA aanbiedt in een producten- en dienstencatalogus.

FMA heeft ter optimalisatie van kennisoverdracht haar handboeken digitaal beschikbaar. FMA kan haar financiële administratie eenduidig en inzichtelijk maken.

Processen

De strategische en tactische processen zijn voor het grootste deel in eigen beheer. De processen die hiermee bedoeld worden zijn: het algemeen beleid, contractmanagement, klant- en productgericht accountmanagement en facilitaire werkvoorbereiding. De meeste operationele processen zijn uitbesteed. De processen worden beheerst en verbeterd met behulp van de PDCA-cirkel. Het communicatieproces is één van de belangrijkste processen van FMA.

FMA heeft één aanspreekpunt voor de klant. Hier komen alle klachten, wensen, informatie en storingsvragen binnen.

FMA kan ter beoordeling van haar leveranciers een beleidsnotitie samenstellen.

Waardering door medewerkers

Dit wordt jaarlijks getoetst met behulp van een medewerkerstevredenheidsonderzoek. De waardering door medewerkers draagt bij aan verschillende secundaire doelstellingen van FMA. Over het algemeen zijn de medewerkers binnen FMA tevreden met de verschillende aspecten van hun werksituatie. FMA zal proberen het ziekteverzuim binnen haar afdeling te beperken.

Waardering door klanten en leveranciers

FMA heeft twee soorten klanten; de budgethouders en de medewerkers van Corus IJmuiden. De tevredenheid van deze klanten wordt jaarlijks getoetst met behulp van een klanttevredenheidsonderzoek en jaarlijkse dienstengesprekken met de klanten. De waardering door klanten en leveranciers draagt bij aan verschillende secundaire doelstellingen van FMA.

Uit een recent afgenomen klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat de klanten van FMA over het algemeen tevreden zijn met de dienstverlening.

FMA kan haar afzetmarkt vergroten door aan de externe markt haar diensten aan te bieden. Uit een tevredenheidsonderzoek dat FMA bij haar leveranciers heeft afgenomen, blijkt dat de meeste leveranciers tevreden zijn over hun werkrelatie met FMA.

Waardering door de maatschappij

Corus vindt kwaliteitszorg, arbeidsomstandigheden en milieuzorg (KAM-zorg) een maatschappelijke plicht en van essentieel belang voor de continuïteit van de organisatie. De waardering door de maatschappij wordt aan de hand van het KAM-zorg beleid beoordeeld. De waardering door de maatschappij draagt bij aan verschillende secundaire doelstellingen van FMA.

FMA is actief op het gebied van onderwijs. De facility manager hecht veel waarde aan stagiaires.

Het is belangrijk dat FMA de beleving van de KAM-zorg onder de medewerkers vergroot.

