



De weg naar een gestructureerd contractmanagement.



De weg naar een gestructureerd contractmanagement.

Product Afstudeerscriptie
Student Martine Overgaauw
Studentnummer 20031420
Studie Facility Management (voltijd)

Begeleider HHS Dhr. S. Roeplal
Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2595 AA Den Haag

Externe beoordelaar Dhr. M. Loot

Bedrijf Koninklijke Kentalis
Bedrijfsbegeleider Dhr. S. The
Meerzichtlaan 300-302
Postbus 184, 2700 AD Zoetermeer
2716 NR Zoetermeer

Onderzoekperiode februari – juni 2015
Datum 26-05-2015
Plaats Berkel en Rodenrijs

Auteursreferaat

Het onderzoek van deze scriptie heeft als hoofdthema contractmanagement en analyseert tevens de onderwerpen inkoopproces, contractbeheer, leveranciersmanagement en prestatie management. Van het thema en ieder onderwerp is de definitie vastgelegd en vanuit de theorie beschreven. Deze theorie is vervolgens toegepast op de praktijk van de regio west van de facilitaire organisatie.

Uiteindelijk wordt antwoord gegeven op de volgende centrale probleemstelling: *Hoe kan de facilitaire organisatie van de Koninklijke Kentalis een strategisch, decentraal beleid met betrekking tot professioneel contractmanagement implementeren aansluitend op het centrale inkoopbeleid en centraal contractmanagement van de moederorganisatie, zodat er financiële en non-financiële baten in kalenderjaar 2015, 2016 en 2017 behaald kunnen worden?*

Aanbevelingen worden gedaan op strategisch, tactisch en operationeel niveau en komen voort uit de beschreven conclusies. Deze conclusies hebben betrekking tot de eerder genoemde thema en onderwerpen plus de Koninklijke Kentalis als organisatie en het organiseren van verandering. De voornaamste adviezen zijn te formuleren als het registreren van contractgegevens in een digitaal registratiesysteem, starten met het uitvoeren van activiteiten van contractmanagement, het professionaliseren van contractmanagement door middel van leveranciersmanagement (externe prestatie management) en het bewaken, beheersen en aansturen van prestaties door middel van interne prestatie management. Hierbij dient het geadviseerde stappenplan als leidraad.

Het implementatieplan geeft afsluitend overzichtelijk weer hoe de facilitaire organisatie van de Koninklijke Kentalis tot een adequaat contractmanagement kan komen.

Indexreferaat

Facility Management, Afstudeeronderzoek, afstudeerscriptie, HBO, Inkoop, Contractmanagement, Contractbeheer, Leveranciersmanagement, Prestatie management, Stappenplan, Stichting, Facilitaire organisatie, Beleid, Governance, Verandermanagement, Implementatieplan, kosten, baten, terugverdientijd.

Managementsamenvatting

Bij de facilitaire organisatie, regio West, van de Koninklijke Kentalis gebeurt er op het gebied van contractmanagement weinig. Hoewel er landelijk ± 12,5 miljoen euro en regionaal (regio West) ± 2,5 miljoen omgaat in het contract management, blijkt dat de functie van contractmanager niet ingevuld is en de verantwoordelijkheid voor het eenduidig vastleggen, beheren en bewaken van contracten gedeeltelijk wordt uitgevoerd door het managementteam. Er is thans geen beleid en geen organisatie rondom het beheer van contracten resulterend in onverwachte kosten. De exacte kosten die veroorzaakt worden door het gebrek aan beheer, zoals dubbel afgesloten contracten en stilzwijgend onnodige verlengingen, zijn niet bekend. Alle contracten binnen de regio west zullen eerst moeten worden geïnventariseerd en geregistreerd om de exacte kosten te kunnen achterhalen. De landelijke hervormingen leiden tot verandering van gelden en zou kunnen leiden tot een verlaging van de bijdrage geleverd door de overheid (in 2015 word dit bepaald door de gemeente), verlaging van het besteedbare vermogen van interne en externe klanten. Dit heeft als gevolg dat het besteedbare vermogen van de Koninklijke Kentalis in 2015 en de toekomst zal verlagen.

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

Hoe kan de facilitaire organisatie van de Koninklijke Kentalis een strategisch, decentraal beleid met betrekking tot professioneel contractmanagement implementeren aansluitend op het centrale inkoopbeleid en centraal contractmanagement van de moederorganisatie, zodat er financiële en non-financiële baten in kalenderjaar 2015, 2016 en 2017 behaald kunnen worden?

Het doel van dit onderzoek is om door middel van het beantwoorden van de centrale vraagstelling te komen tot een strategisch beleid voor een professioneel contractmanagement voor de regio west van de facilitaire organisatie van de Koninklijke Kentalis. Tevens dient er een stappenplan ontwikkeld te worden voor de invoering van het geadviseerde beleid voor het regionale, professioneel contractmanagement

Het onderzoek van deze scriptie heeft als hoofdthema contractmanagement en analyseert tevens de onderwerpen inkoopproces, contractbeheer, leveranciersmanagement en prestatie management. Van het thema en ieder onderwerp is de definitie vastgelegd en is het thema vanuit de theorie beschreven. Deze theorie is vervolgens toegepast op de praktijk van de regio west van de facilitaire organisatie. Op basis van dit onderzoek zijn de huidige- en gewenste situatie geanalyseerd, waarna conclusies konden worden getrokken.

De belangrijkste conclusies uit deze analyse zijn te formuleren als:

- Op afdelingsniveau is bij de regio west van het facilitaire bedrijf te concluderen dat er geen procedures en beleid zijn geformuleerd rondom contractbeheer en contractmanagement. De organisatorische aspecten en verantwoordelijkheden van contractmanagement zijn niet ingericht.
- Er is geen beheer van contracten aanwezig in de regio west. Het gebrek aan beheer en daardoor het gebrek aan informatie werkt storend bij het uitvoeren van taken op operationeel, tactisch en strategisch niveau binnen de regio west.
- De geleverde prestaties van leveranciers worden niet gecontroleerd op de juistheid en de navolging van contractuele afspraken. Prestaties van leveranciers worden tevens niet periodiek geëvalueerd.

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

- Bekend maken van het strategische beleid en governance.
- Het registreren van contractgegevens in een digitaal registratiesysteem en beginnen met het invoeren van het contractbeheerproces.
- Starten met het uitvoeren van activiteiten van contractmanagement.
- Het professionaliseren van contractmanagement door middel van leveranciersmanagement (externe prestatie management).
- Het bewaken, beheersen en aansturen van prestaties door middel van interne prestatie management.

Het beleid sluit aan op de bevoegdheden van de Koninklijke Kentalis en de procedures met betrekking tot de centraal georganiseerde afdelingen Inkoop en contractmanagement.

De regio west is verantwoordelijk voor het managen van contracten en het inkopen van producten en diensten tot het drempelbedrag voor Werken (5.186.000 EURO), Leveringen (207.000 EURO) en Diensten (207.000 EURO).

Om het advies te realiseren is een stappenplan ontwikkeld voor contractmanagement, beheer, leveranciersmanagement en prestatie management. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van structurele activiteiten met betrekking tot het professionele contractmanagement liggen bij de bestaande medewerkers van de regio west. Het beheer wordt

georganiseerd door het servicepunt, het management van contracten en leveranciersmanagement wordt door het managementteam en teamleider uitgevoerd en prestatie management is de verantwoordelijkheid van de regiomanager.

Voor de invoering van het beleid en de veranderingen die ontstaan, voor de medewerkers van regio west, dient het fasemodel van Kotter gevolgd te worden om de implementatie tot een succes te maken. De eerste vier fasen dragen ertoe bij om de huidige situatie in beweging te laten komen (unfreeze, Lewin, 1951). In de fasen vijf tot en met zeven worden vervolgens nieuwe methoden van aanpak geïntroduceerd (change, Lewin 1951). In de laatste, achtste fase, worden de veranderingen in de organisatiecultuur verankerd (refreeze, Lewin, 1951).

De implementatie van het beleid en professioneel contractmanagement zal voltooid zijn in september 2016.

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

Organisatorische consequenties	<ul style="list-style-type: none">➤ Sterk leiderschap voor de invoering van het beleid is gewenst.➤ Communicatie moet verbeteren tussen medewerkers.➤ Taakverruiming voor bestaande medewerkers.
Personele consequenties	<ul style="list-style-type: none">➤ Op korte termijn heeft het advies geen gevolgen vanwege een gehele vacaturestop bij de Koninklijke Kentalis.➤ Op lang termijn is het noodzakelijk personeel aan te nemen. Dit kan een servicemedewerker of contractmanager worden.
Financiële consequenties	<p>Kosten:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ De totale initiële kosten voor het advies is 14.224,44 euro.➤ De structurele kosten zijn 49.794,04 euro op jaarbasis. <p>Baten:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Worst case scenario: Euro 182.773,05➤ Best case scenario: Euro 255.882,27
Non-financiële consequenties	<ul style="list-style-type: none">➤ Bewaking➤ Centrale opslag➤ Beoordeling➤ Overzicht (rapportage)➤ Planning➤ Beveiliging➤ Signalering➤ Reduceren van risico➤ Reduceren van kosten➤ Reduceren van administratie➤ Reduceren van ad-hoc beslissingen➤ Inzichtelijk maken van kosten➤ Inzichtelijk maken van verplichtingen.

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven in het kader van het afstudeertraject van de opleiding Facility management van de Academie voor Facility management van de Haagse Hogeschool. Het onderzoek voor deze scriptie is uitgevoerd in de periode februari tot en met juni 2015 voor stichting Koninklijke Kentalis, regio west van de facilitaire organisatie. Regio west van de facilitaire organisatie bestaat uit de steden en omgeving van Zoetermeer, Utrecht en Amsterdam. Het onderzoek van deze scriptie heeft als hoofdthema contractmanagement en analyseert tevens de onderwerpen inkoopproces, contractbeheer, leveranciersmanagement en prestatie management.

Ik vond het zeer interessant om mij verder te verdiepen in het thema en de onderwerpen en hoop dat ik door middel van dit afstudeeronderzoek kennis over deze onderwerpen kan verspreiden. Tevens hoop ik op een verbetering van de situatie in de regio west naar aanleiding van dit onderzoek en advies.

Graag wil ik mijn bedrijfsbegeleider Steve The bedanken voor de kans die hij mij heeft gegeven om mijn afstudeeronderzoek bij de facilitaire organisatie van de Koninklijke Kentalis uit te voeren. Tevens wil ik hem bedanken voor zijn tijd, medewerking, kritische blik en vertrouwen tijdens mijn afstuderen. Hij heeft mij goed geholpen bij het concretiseren van het advies van de scriptie en om het advies meer Kentalis gericht te maken, aangezien ik het spoor bijster was rondom het beschrijven van de huidige en gewenste situatie met als gevolg een te algemeen advies. Daarnaast wil ik graag mijn docentbegeleider bedanken voor het lezen van al mijn stukken en deze te voorzien van feedback. Het concept van de scriptie was aardig lang van stof en zal veel tijd in beslag hebben genomen. De feedbackgesprekken met hem gaven mij input om verder te denken en het afstudeeronderzoek naar een hoger niveau te brengen. Tevens wil ik hem bedanken voor de discussies rondom de feedback. Dit was namelijk een goede oefening voor de verdediging van de afstudeerscriptie en voor de verbetering van mijn leerdoel, verbale communicatie. Niet te vergeten wil ik graag de externe beoordelaar, Dhr. M. Loot, van deze scriptie bedanken voor zijn kritische blik en feedback zodat ik mijn scriptie kon verbeteren. Als laatste wil ik de professionals uit het werkveld, regionale contractmanagers, en de medewerkers van de regio west van de facilitaire organisatie bedanken die tijd vrij hebben gemaakt om mij te woord te staan. De gesprekken de diverse medewerkers hebben mij geholpen bij het schetsen van hoe het wel en niet geregeld moet worden. Ik ben erg dankbaar voor jullie input en medewerking bij het schrijven van deze scriptie.

Afsluitend wil ik graag mijn familie, vrienden en collega's bij de Koninklijke Kentalis bedanken voor de steun tijdens mijn afstuderen!

Martine Overgaauw
24 mei 2015 te Berkel en Rodenrijs

Inhoudsopgave

Inleiding	8
Hoofdstuk 1 Organisatieanalyse	9
1.1 Koninklijke Kentalis	9
1.2 Moederorganisatie	10
1.3 Afdelingsanalyse facilitaire organisatie regio West	11
1.4 Externe analyse (stakeholders analyse)	12
1.5 Aanleiding	12
1.6 Onderzoek	12
Hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek	14
2.1. Theorie	14
2.1.1. Professioneel contractmanagement	14
2.1.2. Beleid	18
2.2. Modellen	18
2.3 Operationaliseren	22
2.4 Samenvatting	22
Hoofdstuk 3 Onderzoeksopzet	24
3.1 Onderzoek typering	24
3.2 Onderzoeksmethoden	24
3.3 Methodische verantwoording	25
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	35
3.5 Planning	26
Hoofdstuk 4 Huidige situatie	27
4.1 Landelijk contractmanagement	27
4.2 Regionaal contractmanagement	28
Hoofdstuk 5 Gewenste situatie	32
5.1 Landelijk contractmanagement	32
5.2 Regionaal contractmanagement	32
Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen	35
6.1 Conclusies	35
6.2 Advies	36
6.2.1 Strategisch beleid	36
6.2.2 Stappenplan	37
Hoofdstuk 7 Implementatie	42
7.1 Verandermanagement	42
7.2 Implementatieplan	43
7.3 Tijdsplan	43
Hoofdstuk 8 Bedrijfskundige consequenties	44
8.1 Organisatorische consequenties	44
8.2 Personele consequenties	44
8.3 Financiële consequenties	45
8.4 Non-financiële consequenties	46
Literatuurlijst	47
Bijlage	49

Inleiding

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

In dit adviesrapport wordt het onderzoek naar de professionalisering van contractmanagement bij de facilitaire organisatie van de Koninklijke Kentalis beschreven.

Contractmanagement is er voor bedrijven die moeite hebben met het bijhouden van hun contracten. Dat kan gaan om deadlines en opzegtermijnen, maar ook om afspraken die in contracten gemaakt zijn. Het lijkt misschien niet nodig om contractmanagement uit te laten voeren. Toch zijn er zeer veel bedrijven en organisaties in Nederland waarbij de administratie van de contracten niet op orde is. Dat kan leiden tot zeer veel onnodige kosten. (<http://www.positif.nl>)

Contractmanagement is een 'must'. Geen wondermiddel, wel een effectief instrument om verantwoordelijkheid adequaat in te richten. (www.inkoopportal.com)

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

Bovenstaande uitspraken zijn relevant voor de situatie van contractmanagement in de regio west van de facilitaire organisatie, namelijk het gebrek aan beheer, geen adequaat beleid en organisatie en geen grip op contracten. Al deze problemen zorgen voor ongewenste financiële consequenties voor de regio west en de facilitaire organisatie.

Urgentie

En wat is de urgentie van het probleem? Namelijk dat de landelijke hervormingen leiden tot verandering van gelden en zou kunnen leiden tot een verlaging van de bijdrage geleverd door de overheid (in 2015 word dit bepaald door de gemeente), verlaging van het besteedbare vermogen van interne en externe klanten. Dit heeft als gevolg dat het besteedbare vermogen van de Koninklijke Kentalis in 2015 en de toekomst zal verlagen. Om kostenbesparingen te realiseren is de behoefte ontstaan voor de invoering van een beleid voor contractmanagement.

Probleemstelling

Om dit onderzoek gestructureerd uit te voeren wordt er gewerkt aan de hand van de volgende centrale vraagstelling: De probleemstelling luidt als volgt;

Hoe kan de facilitaire organisatie van de Koninklijke Kentalis een strategisch, decentraal beleid met betrekking tot professioneel contractmanagement implementeren aansluitend op het centrale inkoopbeleid en centraal contractmanagement van de moederorganisatie, zodat er financiële en non-financiële baten in kalenderjaar 2015, 2016 en 2017 behaald kunnen worden?

Het doel van dit onderzoek is om door middel van het beantwoorden van de centrale vraagstelling te komen tot een strategisch beleid voor een professioneel contractmanagement voor de regio west van de facilitaire organisatie van de Koninklijke Kentalis. Tevens dient er een stappenplan ontwikkeld te worden voor de invoering van het geadviseerde beleid voor het regionale, professioneel contractmanagement. Deze scriptie is geschreven voor de teamleider van de regio west van de facilitaire organisatie.

Leeswijzer

Om de centrale vraagstelling te beantwoorden wordt het afstudeeronderzoek als volgt uiteengezet. Hoofdstuk een is volledig gewijd aan de stichting Koninklijke Kentalis. Door middel van het 7s model wordt er op organisatieniveau en afdelingsniveau een analyse gemaakt om de organisatie te leren kennen. In hoofdstuk twee word de benodigde theorie en modellen voor het onderzoek uitgelicht. Dit vormt de basis van het onderzoek. In hoofdstuk drie word de opzet van het onderzoek en de gebruikte methoden bij dit onderzoek beschreven. Vervolgens worden er in hoofdstuk vier en vijf de huidige en gewenste situatie geschetst op het gebied van contractmanagement. Dit is gebaseerd op informatie verkregen door middel van observatie, literatuuronderzoek en interviews met professionals. In hoofdstuk zes vindt aansluitend de analyse plaats tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Hier worden de gaps, conclusies en knelpunten zichtbaar gemaakt en wordt door middel van de confrontatiematrix duidelijk waar de Koninklijke Kentalis en de facilitaire organisatie zich op moeten richten. In hoofdstuk zeven komen de aspecten met betrekking tot de implementatie aan bod zoals het plan, tijdspad en verandermanagement. In hoofdstuk negen eindigen we met de bedrijfskundige consequenties van het advies. In de bijlage is tenslotte alle ondersteunende informatie van het onderzoek en advies te vinden.

Hoofdstuk 1 Organisatie

Dit hoofdstuk is gewijd aan het beter leren kennen van de organisatie van de afstudeeropdracht, namelijk de Koninklijke Kentalis en haar facilitaire bedrijf.

1.1 Koninklijke Kentalis

Al meer dan 220 jaar is Kentalis dé specialist op het gebied van diagnostiek, zorg en onderwijs voor mensen met beperkingen in horen en communiceren doordat ze doofblind, doof of slechthorend zijn. Of omdat de mensen communicatieproblemen hebben door een taalontwikkelingsstoornis of autisme met problemen in spraak en taal. Sommige van deze mensen hebben ook nog een verstandelijke beperking of motorische of psychiatrische problemen. Uiteraard is de Koninklijke Kentalis er ook voor hun omgeving: ouders en verzorgers, scholen, huisartsen, logopedisten, consultatiebureaus, kinderdagverblijven en andere zorgorganisaties.

De Koninklijke Kentalis beschikt over specialistische kennis. Deze kennis is niet alleen toegankelijk voor eigen medewerkers, maar ook voor andere. Bijvoorbeeld via kennisuitwisseling, kennisontwikkeling, scholing, publicaties, lezingen en congressen. Bij Kentalis werken ze nauw samen met nationale en internationale partners bij het ontwikkelen van technologische toepassingen voor onderwijs, therapie, zorg en ondersteuning. Daarnaast verrichten zij samen met universiteiten en hogescholen onderzoek.

Verspreid over het land, telt Kentalis:

- 18 scholen voor speciaal onderwijs
- 80 zorg- en diagnostieklocaties
- 6 audiologische centra
- ongeveer 6.000 leerlingen, waarvan 2.800 ambulante worden ondersteund
- ongeveer 7.000 zorgcliënten
- ongeveer 15.000 audiologiepatiënten
- ongeveer 4.600 medewerkers

Missie en visie

De Koninklijke Kentalis biedt aan mensen voor wie horen of communiceren niet vanzelfsprekend is, de best passende toegang tot actuele mogelijkheden van taal en communicatie, met als doel hen zo goed mogelijk deel te laten nemen aan de maatschappij.

De klanten zijn mensen die doof of slechthorend zijn, doofblind zijn of mensen die ernstige communicatieproblemen hebben. Zij kunnen daarnaast andere beperkingen hebben zoals verstandelijke beperkingen, gedragsproblemen, motorische problemen of psychische problemen.

De Koninklijke Kentalis kiezen duidelijk voor de specialistische vragen van een specifieke doelgroep. De focus ligt op communicatie en taal. Dat betekent dat ze terughoudend zijn met het bieden van diagnostiek, zorg en onderwijs aan klanten die niet tot de kerndoelgroepen behoren. Natuurlijk voelt de Koninklijke Kentalis zich verantwoordelijk en laten zij mensen, voor wie zij iets kunnen betekenen, niet tussen wal en schip vallen.

Onze kernwaarden

- Toegewijd. Ze hebben hart, oog en oor voor de ander, ze zijn mensgericht
- Vakkundig. Ze weten waar we het over hebben, ze zijn goed in wat we doen
- In dialoog. Ze staan in goed contact met hun klanten, met hun collega's en de samenwerkingspartners.
- Doeltreffend. De klant wordt er beter van
- Ambitieuze. Ze zijn goed in wat ze doen maar kunnen altijd (ver)beter(en) of vernieuwen

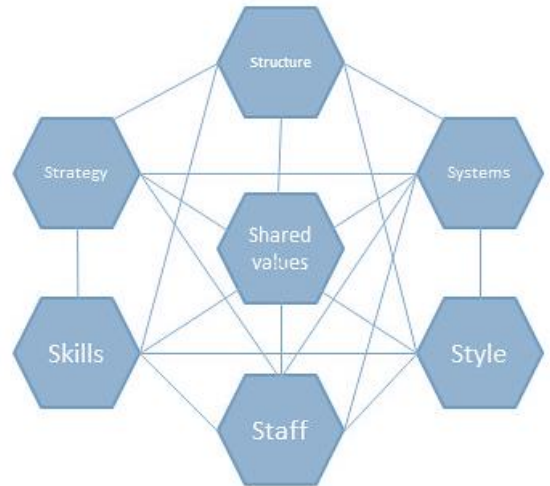
De ambitie vloeit voort uit onze missie en kernwaarden. Zij willen:

- Aantoonbaar en klantgericht het beste bieden voor de klant
- Toegewijde en vakkundige medewerkers
- Blijven werken aan aantoonbare expertise en innovatie ten behoeve van een specifieke doelgroep
- Ondernemend gedrag vertonen
- Een solide bedrijfsvoering als basis¹

¹ Bron: Koninklijke Kentalis jaarverslag 2013

1.2 Moederorganisatie

Het 7S model is ontworpen door McKinsey-medewerkers Richard Pascale en Anthony Athos en werd geïntroduceerd in 'The Art of Japanese Management' in 1981. Het model werd mede ontwikkeld door Tom Peters en Robert Waterman aan het einde van de jaren zeventig. McKinsey heeft het model als eerst veelvuldig ingezet. Deze (voormalig) werknemers van McKinsey hebben het systeem ontworpen om aan de hand van zeven vaste factoren om de prestaties van een onderneming te kunnen analyseren. Deze factoren moeten als integraal worden beschouwd en beïnvloed, om zo een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren. Uit het model wordt duidelijk, dat er geen eenduidige manier van slagen is die voor elk bedrijf geldt, maar dat sturing wel degelijk mogelijk is. De benadering van elk van de 7 factoren beïnvloed ook de andere 6 en moet deze daarom ook ondersteunen. Op deze manier worden alle factoren, en daarmee de gehele organisatie, versterkt. Belangrijk is dus dat er samenhang is tussen alle factoren. ²



De basisindeling van het 7s model is als volgt:

Er is een onderverdeling gemaakt tussen drie harde en vier zachte factoren. De harde factoren zijn strategy, systems en structure. De zachte factoren zijn shared values, style, staff en skills.

In een optimaal functionerende organisatie komen alle aspecten uit de verschillende factoren met elkaar overeen. Belangrijk is dus dat er synergie moet zijn tussen alle aspecten en dat wanneer het bedrijf naar links wil wijzen, er geen factor is die naar rechts wijst.

In onderstaande alinea's worden de individuele onderdelen van het 7s model beknopt beschreven. In de bijlage (Bijlage 1) van deze scriptie is de volledige tekst van de interne analyse te vinden en de verwijzingen naar extra informatie.

Strategie

Het vormen van een strategie en het stellen van organisatiedoelen is de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur (RvB) en de Raad van Toezicht (RvT). Het gezamenlijke doel van de Koninklijke Kentalis is samenwerken aan het creëren van een toegevoegde waarde en maatschappelijke legitimatie van Kentalis voor de mensen die de diagnostiek, zorg of onderwijs behoeven waar Kentalis voor is toegerust. De strategie voldoet altijd aan de eisen van de besturingsfilosofie en Good governance met als uitgangspunt groot besturen, klein organiseren. Door middel van de cockpit wordt de voortgang van de organisatie als geheel bewaakt.

Systemen

Informatie met betrekking tot systemen zijn vastgelegd in beleidstukken en procesomschrijvingen en zijn beschikbaar voor alle medewerkers van Kentalis. De werkwijze met betrekking tot communicatie zijn vastgelegd in documenten met overlegstructuren.

Alle activiteiten, procedures, werkwijze en communicatie moet voldoen aan de kernwaarden van Koninklijke Kentalis, namelijk toegewijd, ambitieus, in dialoog, doeltreffend en vakkundig. Voor de communicatie tussen afdelingen en naar klanten gericht is een mensvisie ontwikkeld. Deze mensvisie is te vinden onder het 'gedeelde waarden'.

Structuur

In de bijlage (Bijlage 5) van deze scriptie is de organogram van de Koninklijke Kentalis te vinden. De juridische structuur van de Koninklijke Kentalis is een stichting. Deze stichting voert het beleid over de volgende sub stichtingen;

- Stichting Kentalis Zorg
- Stichting Kentalis Onderwijs
- Academie
- Facilitaire organisatie

Bij de Koninklijke Kentalis zijn meerdere leidinggevende en bestuurlijke niveaus aanwezig zoals de RvT, RvB en directie. De facilitaire organisatie is onderverdeeld in 4 regio's die verantwoordelijk zijn voor decentrale ondersteunende diensten. De centrale afdelingen zijn verantwoordelijk voor landelijke georganiseerde ondersteunende diensten.

De organisatorische structuur van de koninklijke Kentalis zijn vastgelegd in middelen zoals de management charter en bevoegdhedenregelingen.

Shared values

De mensvisie van Kentalis is:

² Bron: <http://www.7smodel.nl/>

Wij mensen zijn relationele wezens; gericht op onszelf en op anderen. Communicatie en taal zijn daarbij van fundamenteel belang.

Meer informatie is te vinden in de bijlage (Bijlage 8) van deze scriptie.

Style

De visie op goed werkgeverschap - goed werknemerschap geeft aan op welke wijze Kentalis de relatie tussen medewerkers en de organisatie wil vormgeven. Het gaat over de kwaliteit van samenwerken tussen leidinggevend en medewerkers gericht op de klant. Goed werkgeverschap staat dus altijd in relatie tot goed werknemerschap. Beide worden in deze visie uitgewerkt.

Deze visie op goed werkgeverschap - goed werknemerschap geeft richting aan P&O speerpunten, uitwerking van het P&O beleid en het toepassen daarvan in de werkrelatie. Daarnaast toetst Kentalis goed werkgeverschap – goed werknemerschap in de praktijk (social control).

De visie van 'goed werkgeverschap- goed werkgeverschap' is vorm gegeven en inhoudelijk beschreven aan de hand van de 5 kernwaarden van de Koninklijke Kentalis, deze is te vinden in de bijlage (Bijlage 9).

Staff

Het aantal medewerkers, werkzaam bij de diverse zusterstichtingen zien er als volgt uit;

Kentalis Zorg en Concern (facilitaire organisatie)	3028 medewerkers
Kentalis Onderwijs	1566 medewerkers

Skills

Kentalis is in het bezit van specialistische kennis om de kwaliteit van het leven van cliënten te verbeteren en door middel van maatwerk is het mogelijk individuele ondersteuning te bieden aan cliënten.

1.3 Afdelingsanalyse Facilitaire organisatie regio west

In onderstaande alinea's worden de individuele onderdelen van het 7s model beknopt beschreven. In de bijlage (Bijlage 1) van deze scriptie is de volledige tekst van de interne analyse te vinden en de verwijzingen naar extra informatie.

Strategie

Binnen de regio west is de regiomanager verantwoordelijk voor het opvolgen van geformuleerde strategieën en de uitvoering van deze strategieën. Een van de gebruikte middelen is beleidsvorming. Dit beleid moet zorgen voor meer helderheid binnen de organisatie.

Systemen

In de regio wordt er gebruikt gemaakt van telefoon, Kentalis e-mail, Spottre, TOPdesk en KP&D.

Structuur

De structuur binnen de regio west is vastgelegd in een organogram en bevoegdhedenregelingen voor alle medewerkers. "Elke dag nadenken over hoe we het morgen nog beter kunnen doen dan vandaag voor onze cliënten en leerlingen. En op het moment dat je een probleem signaleert ook meteen zelf meedenken over de oplossing." Dat is de cultuur en werkwijze voor de facilitaire organisatie.

Shared values

Van de facilitaire organisatie wordt geacht volgens de kernwaarden van de mensvisie te communiceren, te handelen en te gedragen. De beschrijving van de mensvisie is te vinden in de bijlage (Bijlage 8).

Style

Zie onderdeel style van de moederorganisatie.

Staff

De regiomanager staat direct in contact met de landelijke manager FO. Elke regio heeft een serviceteam bestaande uit diverse ondersteuners van FO en ICT. De standaardbezetting van de regio is als volgt. Elke regio heeft een regionaal contractmanager, projectleider Bouw en techniek en een servicepunt als centraal aanspreekpunt. De regio west heeft geen contractmanager.

Skills

Groot besturen, klein organiseren is het uitgangspunt als er wordt gekeken naar de regio. Door regionale onderdelen en regionale serviceteams is het mogelijk op laag niveau de dienstverlening te organiseren en is de afstand tussen de facilitaire organisatie en de klant en cliënten klein. Het aanbod van ICT middelen en de voorzieningen binnen gebouwen zijn afgestemd op de eisen en wensen van klanten en cliënten.

1.4 Externe analyse

In een stakeholderanalyse wordt het speelveld van belanghebbenden in en rond het ketenproject vastgesteld en beschreven. Dit is nodig om de initiatiefnemers van het project inzicht te verschaffen in kansen en de bedreigingen van het project. Het resultaat van de stakeholderanalyse is dat er zicht ontstaat op mogelijke samenwerkingspartners, stakeholders die een rol hebben in de besluitvorming van een project en stakeholders die niet direct een rol hebben, maar die wel invloed (zowel positief als negatief) kunnen uitoefenen op de voortgang van het project. De schematische weergaven van stakeholderanalyse en de bijbehorende omschrijvingen van de actoren zijn te vinden in de bijlage (Bijlage 12).

1.5 Aanleiding

Wat is nu exact het probleem? Er is geen helder beleid met betrekking tot contractmanagement en het beheer van contracten in de regio west van de facilitaire organisatie van de Koninklijke Kentalis vastgelegd. Om en nabij vier jaar geleden zijn alle contracten in de prullenbak gedeponneerd zonder deze van te voren te digitaliseren.

Er is veel aan het veranderen zowel vanuit de buitenwereld als binnen Kentalis zelf. Als gevolg van economische hervormingen door de overheid zullen er de komende jaren kosten bespaart gaan worden op de sector zorg en onderwijs resulterend in de verlaging van budgetten voor zorg en onderwijsinstellingen.

Door de invoering van het Passend onderwijs zullen naar verwachting meer leerlingen doorstromen naar de zogenaamde reguliere scholen en zal het klantenbestand dalen op de scholen van Kentalis.

Als gevolg van de invoering van de nieuwe Zorgverzekeringswet zullen klanten van Kentalis zorg naar verwachting minder geld tot hun beschikking hebben.

Binnen de organisatie van Kentalis vinden er veranderingen plaats op strategisch en tactisch niveau plaats, namelijk de invoering van de "Volgende stap". De kern van deze verandering houdt concreet in het elimineren van een laag in de organisatiestructuur (een managementniveau) waardoor de afdelingen van de facilitaire organisatie direct verantwoording afleggen naar de Raad van Bestuur.

En wat is de urgentie van het probleem? Namelijk dat de landelijke hervormingen leiden tot verandering van gelden en zou kunnen leiden tot een verlaging van de bijdrage geleverd door de overheid (in 2015 word dit bepaald door de gemeente), verlaging van het besteedbare vermogen van interne en externe klanten. Dit heeft als gevolg dat het besteedbare vermogen van de Koninklijke Kentalis in 2015 en de toekomst zal verlagen.

De huidige situatie: Bij de facilitaire organisatie, regio West, van de Koninklijke Kentalis gebeurt er op het gebied van contractmanagement weinig. Hoewel er landelijk ± 12,5 miljoen euro en regionaal (regio West) ± 2,5 miljoen omgaat in het contract management, blijkt dat de functie van contractmanager niet ingevuld is en de verantwoordelijkheid voor het eenduidig vastleggen, beheren en bewaken van contracten gedeeltelijk word uitgevoerd door het managementteam. Het managementteam doet het minimale op het gebied van contract zoals het vastleggen van contracten voor uitbestedingen die op dat moment noodzakelijk zijn (bijvoorbeeld in verband met een faillissement van een leverancier) Er is thans geen beleid en geen organisatie rondom het beheer van contracten resulterend in onverwachte kosten, op sommige locaties zijn meerdere leveranciers voor sanitaire voorzieningen waar contracten mee zijn afgesloten voor een langer termijn (deze zijn vaak afgesloten door interne klanten of medewerkers van het servicepunt zonder dit te communiceren naar de overige partijen). De exacte kosten die veroorzaakt worden door het gebrek aan beheer, zoals dubbel afgesloten contracten en stilzwijgend onnodige verlengingen, zijn niet bekend. Alle contracten binnen de regio west zullen eerst moeten worden geïnventariseerd en geregistreerd om de exacte kosten te kunnen achterhalen.

Met als gevolg dat de huidige werkwijze resulteert in : Er is veel onduidelijkheid en onbekendheid over de in het verleden afgesloten contracten die op dit moment nog lopen voor diensten of producten waar geen gebruik van word gemaakt (zoals onderhoudscontracten voor gymzalen). Voorts zijn er organisatorische wijzigingen namelijk het samenvoegen van locaties in de regio Zoetermeer (en omgeving), Utrecht (en omgeving) en Amsterdam (en omgeving). Als gevolg van het samenvoegen van locaties vinden er organisatorische wijzigingen plaats in de facilitaire organisatie met betrekking tot de portfolio van te leveren producten en diensten. Door de wijzigingen in het aanbod van producten en diensten van de facilitaire organisatie is het noodzakelijk de inkoop en het contracteren voor diensten en producten bij externe leveranciers te herzien, te vernieuwen en te verbeteren waar mogelijk.

Op dit moment heeft de regiomanager (regio west) van Kentalis de verantwoordelijkheid van het gehele contractmanagement neergelegd bij de teamleiders van Zoetermeer (stagebegeleider), Amsterdam en Utrecht.

1.6 Onderzoek

De hoofdprobleemstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe kan de facilitaire organisatie van de Koninklijke Kentalis een strategisch, decentraal beleid met betrekking tot professioneel contractmanagement implementeren aansluitend op het centrale inkoopbeleid en centraal contractmanagement van de moederorganisatie, zodat er financiële en non-financiële baten in kalenderjaar 2015, 2016 en 2017 behaald kunnen worden?

- Hoe ziet de interne organisatie van de Koninklijke Kentalis en haar facilitaire bedrijf eruit?
- Hoe word de centrale en decentrale contractmanagement en inkoop georganiseerd bij de Koninklijke Kentalis en haar facilitair bedrijf?
- Hoe ziet het inkoopproces, proces rondom contracten en beleid er volgens de theorie en bij de facilitair bedrijf uit?
- Hoe kan het facilitair bedrijf een professioneel contractmanagement implementeren voor regio west?

Doelstellingen

Het verwachte eindproduct bestaat uit een onderbouwd advies met eventuele deeloplossingen, geformuleerd volgens de SMART methode, om een hogere kwalitatieve en kwantitatieve efficiency en effectiviteit te behalen en de daarbij horende bedrijfskundige consequenties. Concreet betekent dit:

- Kostenbesparingen op kort termijn, namelijk 2015 en 2016, en besparingen voor het lange termijn (2017 en verder). Door een centrale database voor contractbeheer op te zetten ontstaat er een transparant overzicht van actieve contracten en op basis van deze gegevens kunnen kostenbesparende acties worden ondernomen, zoals het tijdig beëindigen van contracten en het ontdebelen van contracten.
- Verbetering van de kwaliteit van de aanbesteedde goederen en producten, geleverd door externe organisaties, resulterende in een hogere kwaliteit van dienstverlening richting de interne klanten van de Koninklijke Kentalis in 2015 en 2016. Door SLA's en kritische prestatie indicatoren op te stellen kunnen de leveranciers van het facilitaire bedrijf worden gestimuleerd tot een verbetering van de kwaliteit van de geleverde service.
- Periodieke evaluatie momenten, namelijk vier maal per jaar invoeren, met betrekking tot de kwaliteit van de geleverde diensten en producten door externe organisaties. Door middel van het opstellen van kritische prestatie indicatoren kunnen externe organisaties worden getoetst.
- Implementatieplan voor de invoering van een professioneel contractmanagement voor 2015 en 2016. Een onderdeel van het advies bestaat uit stappenplannen gericht op ontwikkeling en invoering voor de diverse onderdelen van contractmanagement.
- Strategisch beleid met betrekking tot een professioneel contractmanagement waarin eenduidige de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn aangegeven voor de organisatie van contractmanagement.
- Regionale database voor het beheer van contracten, centrale organisatie van contractbeheer.
- Eenduidige afbakening van taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot contractmanagement. Door een governance op te stellen, als onderdeel van het beleid, zijn de organisatorische aspecten vertegenwoordigd op meerdere niveaus voor contractmanagement.

Hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk is de theorie beschreven voor het thema contractmanagement en de onderwerpen inkoopproces, contractbeheer, leveranciersmanagement en prestatie management. Het beschrijven van deze begrippen aan de hand van literatuur geeft de mogelijkheid om later in dit onderzoek de huidige situatie bij de Koninklijke Kentalis en haar facilitaire organisatie hiermee te vergelijken en de gewenste situatie te schetsen.

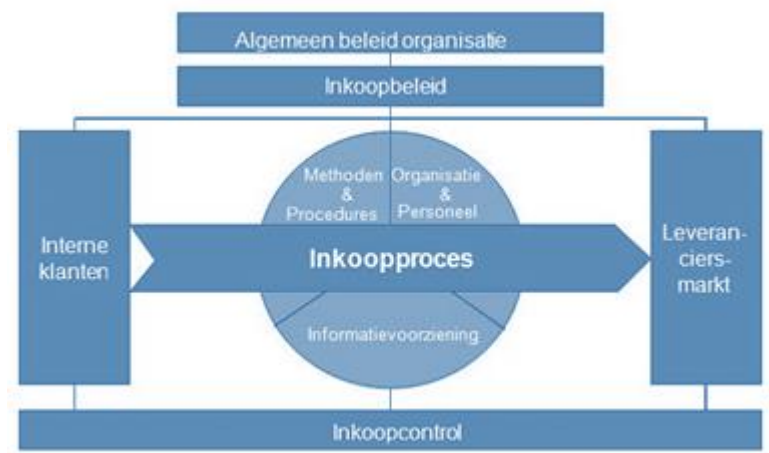
2.1. Theorie

2.1.1. Professioneel contractmanagement

Contractmanagement maakt deel uit van het inkoopproces van de Koninklijke Kentalis en het hiërarchisch onderliggend facilitaire organisatie. Er zijn diverse modellen in de literatuur te vinden die het inkoopproces beschrijven. Veelal zijn deze modellen gebaseerd op het klassieke racewagenmodel.

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

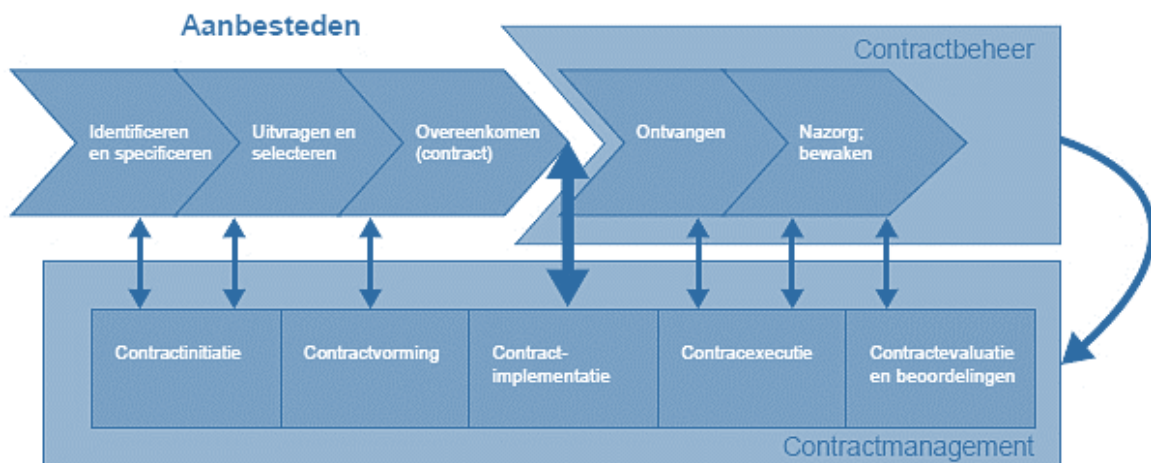
- Specificeren
- Selecteren
- Contracteren
- Bestellen
- Bewaken
- Nazorg en evaluatie (van Weele, 2006)



Het inkoopproces bestaat uit de 6 stappen van Weele (2006) met als doel om op het juiste tijdstip, zo efficiënt en effectief mogelijk een overeenkomst van goederen of diensten af te sluiten.

Contactmanagement en de uitvoering hiervan vindt voornamelijk plaats in de laatste drie stappen van het inkoopproces, namelijk contracteren, bestellen, bewaken en nazorg.

De definitie van contractmanagement luidt als volgt; *Contractmanagement is het proces waarbij, op basis van verkregen input, getekende contracten en wijzingen hierop eenduidig worden vastgelegd, beheerd en bewaakt; teneinde volledige benutting van contracten te faciliteren en managementrapportage te genereren.* (NPPP, 2004).



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

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

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

De activiteiten van contractmanagement, volgens de theorie van Ted Knoester (2009) zijn;

- Het beheren van contracten (beheer)
- Het afsluiten van contracten
- Het beoordelen van contracten
- Het opstellen van contracten
- Het onderhandelen over contracten
- Het beoordelen van make-or-buy beslissingen
- Het doen van marktonderzoek
- Het bewaken van de performance
- Het begeleiden van uitbestedingstrajecten
- Het produceren van managementrapportages (beheer)

Zoals in bovenstaand figuur te zien is maakt contractbeheer onderdeel uit van contractmanagement. Contractbeheer is het onderdeel van contractmanagement, dat als doel heeft de interne organisatie te voorzien van voldoende inzicht in de lopende contracten en de juiste contractuele afspraken en informatie, door middel van het voeren van een daarvoor bestemde administratie.

Het proces van contractbeheer, is een vorm van documentenbeheer, bestaat uit de twee onderdelen ontvangen en bewaken (nazorg). Contractenbeheer is het ondersteunen van het contracterings proces door een goede informatievoorziening, in dit geval in de vorm van het beheer van documenten. De gedefinieerde activiteiten van contractenbeheer en het bijbehorende proces zijn als volgt;

- Specificeren van de behoefte en mogelijkheid.
- Selecteren van de wederpartij.
- Opstellen/ wijzigen of ontvangen.
- Registreren in het creatieregister.
- Beoordelen
- Autoriseren
- Registreren in het contractenregister.
- Archiveren.
- Genereren en distribueren.
- Bewaken van de uitvoering en beëindiging.
- Uitvoeren van periodieke controles.
- Inrichten en opschonen van archieven en registers.

Het bovenstaande overzicht/ proces is samengesteld, op basis van de theorieën van contractering en van documentenbeheer. Daarbij wordt enerzijds uitgegaan van de beschreven doelstellingen en kwaliteitseisen, anderzijds wordt ten aanzien van het contractering proces gebruik gemaakt van een beschrijving van het contractering proces bij de functie Inkoop (Van der Horst en Van Weel, 1992) en Van Weel (1988).

De doelstellingen van contractbeheer zijn onder andere het beschikbaar stellen van informatie met betrekking tot de inhoud, de totstandkoming van contracten door de juiste personen op het juiste moment en de bewaking van de uitvoering van de in de documenten vastgelegde activiteiten op het juiste moment door de juiste persoon.

Contractmanagement kan professioneel genoemd worden indien er verder wordt gekeken dan alleen de standaardaspecten van contractmanagement en het beheer van contracten. Indien de organisatie optimaal rendement wil behalen, zowel kwalitatief als kwantitatief, assortiment van diensten en producten willen leveren afgestemd op de doelgroepen van Kentalis en een samenwerkingsverband wil aangaan met derden is het noodzakelijk contractmanagement te professionaliseren.

Voor het professionaliseren van contractmanagement zijn de volgende managementonderdelen van belang, namelijk;

- Leveranciersmanagement
- Prestatiemanagement/ performance management
- Governance

Leveranciersmanagement

Leveranciersmanagement houdt zich bezig met het analyseren, plannen, implementeren en beheren van de activiteiten die gericht zijn op het ontwikkelen, uitbreiden en onderhouden van de relaties met de leveranciersmarkt op zodanige wijze dat de concurrentiepositie van de onderneming wordt versterkt.

Leveranciersmanagement heeft als doel: een betere relatie met uw leveranciers. Dat resulteert in betere resultaten, grotere leverbetrouwbaarheid en verkleining van risico's. Het afstemmen van de strategie, risicomanagement, uitwisselen van procesinformatie, outsourcingbeleid en co-development zijn een greep uit de mogelijkheden die tot nu toe vaak onbenut blijven. Om waarde te creëren in termen van kosten, MVO of duurzaamheid, is goed ketenmanagement cruciaal. Leveranciersmanagement analyseert de kwantiteit en de kwaliteit van uw leveranciersgroep, met als doel optimaal gebruik te maken van de kennis en kunde van uw leveranciers. Leveranciersmanagement haalt voor uw organisatie de maximale waarde uit relaties met leveranciers. Beheersing van de totale kosten en het optimaliseren van bedrijfsprocessen vormen het centrale uitgangspunt. Leveranciersselectie, prestatie meting, evaluatie en relatiemanagement zijn tevens belangrijke factoren in dit geheel.

Voordat men de strategie voor leveranciersmanagement kan ontwikkelen is het noodzakelijk de inkoopportfolio te analyseren, dit kan door middel van de Kraljic methode (McKinsey, 1985). In deze paragraaf nemen we de gedachtegang van deze auteur als uitgangspunt. Het inkooppakket wordt daartoe geanalyseerd op basis van twee criteria, te weten

- mate van invloed op het bedrijfsresultaat. Dit valt aan de hand van enkele parameters te bepalen, waaronder het aandeel van de inkoopwaarde ten opzichte van de productkostprijs, het inkoopvolume van het betrokken product, de invloed van prijsveranderingen van het betrokken ingekochte product op het bedrijfsresultaat, de prijselasticiteit van het product etc. Naarmate het financieel risico van een bepaald inkoopproduct groter is verdient dit meer aandacht.
- de mate van toeleveringsrisico. Dit wordt bepaald door de mate van verkrijgbaarheid van het betrokken product, de specificiteit van het product, het aantal (potentiële) leveranciers, de vraag of men het product eventueel zelf kan maken (dan wel de dienst zelf kan verrichten), de mogelijkheid om (eventueel) buffervoorraden voor het product aan te kunnen leggen etc. Naarmate het toeleveringsrisico groter is, is de kans op discontinuïteit voor de voortbrengingsprocessen binnen de organisatie groter, reden waarom dit type van producten eveneens veel aandacht van het management rechtvaardigen.

Indien deze twee variabelen tegenover elkaar worden gezet, ontstaat een tweedimensionale matrix, de zogenaamde inkoopportfolio. Deze kan worden gebruikt om zicht te krijgen op de positie van de onderneming op haar inkoopmarkten. Op basis van deze portfolio benadering kunnen in navolging van McKinsey de volgende vier productcategorieën worden onderscheiden:

- Partnership. Deze strategie zal overwegend toegepast worden voor strategische producten. De invloed van deze producten op het bedrijfsresultaat is hoog. Geringe prijsveranderingen resp. kostenwijzigingen werken sterk door op de kostprijs. Tegelijkertijd is het toeleveringsrisico hoog: er bestaat een zekere afhankelijkheid van de onderneming van haar leveranciers en omgekeerd. Geen van de partijen domineert de relatie. Duurzame samenwerking tussen beide partners ligt voor de hand bijvoorbeeld in de vorm van een 'co-makership'.
- Verdeel en heers. Deze strategie valt te overwegen voor hefboomproducten. Het doel van deze strategie is het behalen van de beste 'deal' in de markt voor de korte termijn. Het middel daartoe is 'competitive bidding' ofwel concurrerende offertestelling. Aangezien leveranciers en producten in principe uitwisselbaar zijn en het toeleveringsrisico derhalve laag is, zullen in principe geen leveringscontracten worden aangegaan voor de lange termijn. Kopen tegen de laagste prijs, indien nodig tegen kostprijs of lager, met behoud van kwaliteit en leveringszekerheid zal hier prioriteit krijgen. Procentueel geringe kostenbesparingen vertegenwoordigen grote bedragen.
- Zekerstellen toelevering. Het inkoopbeleid voor bottleneck-producten zal gericht moeten zijn op het verzekeren van de toelevering van de betrokken producten op zowel de korte als de lange termijn, zo nodig tegen meer kosten. Tegelijkertijd dienen afbreukrisico's tot een minimum te worden beperkt. De uitbesteder bevindt zich in dit kwadrant in een nadelige positie. Hij is sterker afhankelijk van de leverancier dan omgekeerd. De strategie is derhalve gericht op het creëren van een voorkeurspositie bij de betrokken leveranciers.
- Systems contracting. Routineproducten vergen in de regel 80% van de mens- en systeemcapaciteit van de afdeling Inkoop. Zij vertegenwoordigen slechts 20% van de inkoopomzet. Het is derhalve zaak de inkoopfunctie resp. de bestelfunctie efficiënt te organiseren. Deze producten vereisen om deze reden een inkoopbeleid gericht op het verminderen van de logistieke en administratieve complexiteit. Anders gezegd, inkopers zullen met de leveranciers van deze producten tot eenvoudige doch efficiënte bestelroutines en administratieve routines dienen te komen in de vorm van 'systems contracten'.

Prestatiemanagement/ performancemanagement

Prestatiemanagement is het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van missie, strategie en doelstellingen van de organisatie, deze vervolgens te vertalen naar alle organisatieniveaus en meetbaar maken door rapportages van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren om uiteindelijk actie te kunnen ondernemen voor bijsturing van de organisatie (De Waal, 2003). De begrippen prestatimanagement en performance management worden in de Nederlandstalige literatuur door elkaar gebruikt en dat zal ook in deze scriptie het geval zijn. De Waal gebruikt in zijn definitie een aantal begrippen die een toelichting verdienen. Uit de definitie worden de begrippen systematisch, strategie (formuleren), kritische succesfactoren, door vertalen en prestatie-indicatoren gelicht, omdat het kenmerkende termen zijn voor prestatimanagement.

Systematisch

Performance management is een werkwijze die moet worden opgenomen in een beleids- of planning- en control cyclus. Het systematische karakter is van groot belang om te kunnen spreken van performance management. Het gaat niet om iets incidenteels, maar om een werkwijze, die voortdurend het werk van zowel van management als medewerkers beïnvloedt.

Strategie formuleren

Het formuleren van een strategie maakt volgens de definitie van De Waal deel uit van performance management. Ook wanneer het formuleren van de strategie geen onderdeel uitmaakt van een beschreven model voor performance management, moet de strategieformulering de eerste stap zijn in het proces van besturen. Er moet een duidelijke richting zijn om te kunnen sturen, of zoals Ten Have c.s. (1998) het formuleren met de titel van hun werk 'Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden'.

Kritische succesfactoren

De strategie moet eenduidig geformuleerd en gecommuniceerd zijn. De focus op strategieformulering heeft nog een ander effect als gekeken wordt naar het gebruik van prestatie-indicatoren. Door die focus zijn (top)managers gedwongen zich te richten op kritische succesfactoren in de uitgestippelde strategie. Om koers te houden kiest het management indicatoren die er toe doen en die zorgen voor het 'koers houden'. Dat betekent voor organisaties het maken van een keuze uit een veelheid aan mogelijke indicatoren. Het gevolg is dat de meeste modellen een beperking of focus aanbrengen in de kritische succesfactoren en de daaruit af te leiden indicatoren. Niet de hoeveelheid, maar de kwaliteit van indicatoren vormt de kern van prestatimanagement.

Door vertalen

Door vertalen betekent niet alleen het vertalen van de strategie naar verschillende organisatieniveaus. De hele organisatie moet de betekenis van de strategie en de besturing door middel van performance management kunnen begrijpen en er een bijdrage aan kunnen leveren. Door vertalen betekent ook dat verschillende subdoelen op elkaar moeten worden afgestemd. In het ideale geval is van elke activiteit aan te geven hoe die bijdraagt aan de strategische doelstelling van de organisatie. Vertalen en afstemmen zijn taken van het management die zeer veel communicatie vergen. Doorvertaling en implementatie van strategie in performance management op papier zijn wel onderwerp van dit onderzoek, maar niet het gedragsmatige aspect, waarin de vraag centraal staat hoe medewerkers en teams komen (of te brengen zijn) tot prestaties. Deze keuze heeft te maken met de focus van het onderzoek op strategie.

Prestatie - indicatoren

Een belangrijk aspect van performance management is het meetbaar maken van de resultaten. Sturing op basis van financiële kengetallen werd al langer gebruikt. Toch is die vorm van performance management in het huidige perspectief te weinig sturend voor een organisatie om concurrerend in de markt te kunnen staan. Afnemers stellen hogere eisen, informatietechnologie is van doorslaggevend belang geworden in veel sectoren en de veranderingen in de omgeving volgen elkaar steeds sneller op. In dergelijke omstandigheden is het kijken naar de financiële cijfers van de afgelopen periode onvoldoende om in te kunnen spelen op de situatie in de toekomst. Met de introductie van de Balanced Scorecard werd duidelijk dat meer gegevens nodig waren dan alleen financiële kengetallen. Daarnaast werd duidelijk dat sturing niet moet plaatsvinden op basis van historische gegevens, maar op basis van strategie en toekomstplannen. Daarin onderscheidt performance management zich van 'meten is weten' en wordt het meten met prestatie-indicatoren in perspectief geplaatst.³

Tool

Een handige tool is het performance managementdashboard. Een goed ingericht managementdashboard is een strategisch performance management-instrument waarmee u snel kunt beoordelen of uw organisatie nog op koers ligt. Ook kunt u hiermee in één oogopslag zien of er zich problemen in uw bedrijfsprocessen voordoen en waar, of het een bekend probleem is en zo ja, welke acties door welke medewerker / leidinggevende zijn uitgezet om het op te lossen. Steeds vaker worden dashboards gebruikt om de (causale) verbanden in de organisatie inzichtelijk te krijgen. Hierdoor kan iedereen op elk niveau in de organisatie de intuïtie aanscherpen, combineren met behulp van feiten uit diverse bronnen, zodat de besluitvorming sterk kan verbeteren. Allerlei besturingsmodellen zoals een Balanced Scorecard en het INK-model worden met dit type instrument gevisualiseerd.

³ Bron: Integraal Performance management. Geelen, P. en Coevering, van de R.

Governance

Governance betekent letterlijk 'besturing'. Belangrijke elementen zijn hier onder meer de beslisstructuur en verantwoordelijkheden in de organisatie. Door het inregelen en vastleggen van de afspraken in een contract vindt borging plaats. De governance levert een bijdrage aan contractmanagement doordat beslissingen en bevoegdheden vastliggen. Per soort contract kan onderscheid worden gemaakt in de governance. Het moet op diverse niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) worden ingericht. Daarmee is governance onderdeel van een contract.

Governance omvat processen, gewoontes, beleid, wetten en regels die van betekenis zijn voor de manier waarop mensen een organisatie sturen, besturen, beheren en controleren. Governance heeft ook betrekking op de relaties tussen de verschillende actoren (stakeholders) en de doelen van de organisatie.

2.1.2. Beleid

De definitie van beleid luidt als volgt;

- *Specifiek (binnen de overheid): het geheel aan opvattingen over te realiseren doelstellingen, tezamen met de in de tijd uitgezette acties en de daarvoor benodigde middelen.*
- *Het streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen en bepaalde tijdskeuzen.*
- *Het geheel van maatregelen die de overheid neemt om bepaalde problemen op te lossen, te verminderen of te voorkomen.*⁴

Beleid laat zich makkelijk omschrijven als een plan van handelen. Uitvoering van het plan moet problemen oplossen, verminderen of voorkomen mits het gaat om structurele problemen met grote gevolgen voor de organisatie. Voor het schrijven van een beleid is het noodzakelijk in de problematiek te verdiepen van het desbetreffende probleem. Er wordt gesproken van een beleidsprobleem indien er een situatie bestaat van zwaarwegende nadelen, gemiste voordelen en indien er geen snelle, eenvoudige oplossing voorhanden, In geval van de problematiek van deze scriptie gaat het om een probleem met zwaarwegende nadelen, namelijk de hoge kosten verbonden aan het gebrek aan contractmanagement bij de facilitaire organisatie.

Het is van groot belang de opvattingen van het probleem en de visies op oplossingen van verschillende stakeholders in kaart te brengen.

De oplossingen beschreven in beleidsteksten bevatten naast oplossingen ook de maatregelen en middelen die noodzakelijk zijn voor het behalen van het gewenste resultaat. Een middel kan gezien worden als een activiteit, een handeling of een situatie dat zorg draagt aan het bereiken van het einddoel. Het einddoel van beleid is het wegnemen van de voorziene en onvoorziene nadelen en het behalen van extra voordeel.

Een handige tool voor het ontwikkelen en schrijven van beleid en beleidsteksten zijn doelbomen omdat zelfs de meest ingewikkelde doelboom overzichtelijk is en duidelijk maakt hoe doelen en middelen samenhangen. Ze zijn van nut om snel en makkelijk een beleid te presenteren, daarnaast kan er met behulp van de doelboom de inhoud van een beleidstekst zichtbaar maken.

Bij het schrijven van beleid is het noodzakelijk de plannen te verantwoorden en te onderbouwen om de aanneembaarheid van de plannen te verhogen en de stakeholders er van te overtuigen dat het goede plannen zijn voor het desbetreffende probleem.

De oplossing (de maatregel, het beleid) zal moeten worden beoordeeld op de volgende punten;

- Effectiviteit (De mate waarin een organisatie in staat is haar doelstellingen te realiseren.)
- Uitvoerbaarheid (een niet gestandaardiseerde karakteristiek van een analysemethode. De uitvoerbaarheid is afhankelijk van het toepassingsgebied van de methode en wordt bepaald door de eisen inzake het beleid).
- Efficiency (Verhouding tussen de output en de input; betreft de vraag of met de ingezette middelen niet meer output had kunnen worden gerealiseerd.)
- Toelaatbaarheid (Toelaatbaar is 1) Aanvaardbaar 2) Duldbaar 3) Geoorloofd 4) Gepermitteerd 5) Gedoogbaar 6) Toegestaan 7) Tolereerbaar 8) Verdraaglijk)⁵

Het managementteam van de facilitaire organisatie moeten op basis van de beleidstekst beslissen of de plannen uitgevoerd kunnen worden. Dit kan door onder meer de voorstellen overtuigend te presenteren en door aannemelijk te maken dat het beleid de organisatie tot voordeel zal strekken en de beleidsproblemen zal oplossen.

2.2. Modellen

Missie, visie, strategie

Missie wordt door sommige bedrijven ook wel mission statement genoemd. Een missie definieert het bestaansrecht en identiteit van een organisatie. Door middel van je missie geef je aan wie je bent, wat je doet en wat je wil bereiken. Je

⁴ Bron: <http://www.encyclo.nl/begrip/beleid>

⁵ Bron: Zakelijke communicatie deel 2, Janssen, D.

missie is tijdloos, maar wel toe te passen op dit moment. Een missie staat dus, in tegenstelling tot een visie, niet voortdurend ter discussie. De missie van een organisatie bestaat over het algemeen uit de volgende vier onderdelen: werkerrein, bestaansrecht, betekenis voor belanghebbenden, normen, waarden en overtuigingen.

Een visie is inspirerend. Een visie geeft een visionair en ambitieus beeld van wat een organisatie wil zijn. In de definitie van de visie kijk je naar de wereld van nu en de kansen in de toekomst en beschrijf je de gewenste droomsituatie. Om een visie voor je onderneming te formuleren kan je jezelf de volgende vragen stellen:

- Welke ontwikkelingen (economisch, sociologisch, technisch, politiek) zijn belangrijk voor onze organisatie?
- Hoe ziet onze toekomst eruit en die van onze concurrenten?
- Welke ambities hebben wij op langere termijn?

Volgens Michael Porter omvat strategie een selectie van activiteiten waarin een organisatie zal uitblinken en zich dus zal onderscheiden in de markt. Kaplan en Norton stellen dat strategie geen losstaand managementproces is. Het is een enkele stap in een lange reeks die begint bij de missie en eindigt bij het uitvoerende werk van de werknemers in je organisatie. Om een goede strategie te bepalen heb je eerst de volgende input nodig, namelijk een missie, visie, doelstellingen en een strategisch plan.

Organogram

Schematische voorstelling van de functies en diensten in een organisatie of onderneming, met de onderlinge relaties ertussen (Verschuieren, 1996).

Kraljic matrix

Voor de keuze van de juiste contractvorm biedt de inkoopportfolio van Kraljic een goed handvat. De Kraljic-methodiek is toepasbaar voor het vaststellen van de juiste inkoop-strategie en ook voor het bepalen van de meest geëigende contractvorm.

Routineproducten

Routineproducten zijn producten of diensten waarvan de kosten relatief laag zijn, die weinig afbreukrisico's kennen en waarvan er voldoende leveranciers zijn.

Hefboomproducten

Bij hefboomproducten gaat het om producten en diensten die niet complex zijn en die voldoende aanbieders kennen, maar die wel een substantiële waarde van het totale inkooppakket vertegenwoordigen. Dus: hoge kosten en geringe toeleveringsrisico's. Hier zal de meeste energie worden besteed aan contractonderhandelingen over de prijzen en de toegevoegde waarde van de leverancier.

Knelpuntproducten

Knelpuntproducten worden in de meeste gevallen veroorzaakt doordat er maar één leverancier is. De inkopende organisatie zal dan in de meeste gevallen akkoord moeten gaan met de leveringscondities van de leverancier. Het belangrijkste aandachtspunt in contracten voor deze producten betreft de zekerheid van levering. In een dergelijke afhankelijke situatie heeft het niet veel zin om de eigen inkoopvoorwaarden of (standaard) contractvoorwaarden als vertrekpunt te nemen. Men kan beter al zijn energie steken in onderhandelingsvaardigheden. Bij knelpuntproducten is men in het algemeen afhankelijk van de leverancier, die zijn leveringsvoorwaarden zal willen hanteren. Het streven van de inkoper moet gericht zijn op het verkrijgen van concessies.

Strategische producten

Als een inkooptransactie als strategisch is geïdentificeerd (hoge kosten en risico's), dan komt niet alleen bij het opstellen van het programma van eisen en de offerteaanvraag de nodige creativiteit aan de orde, maar is ook het contract onderwerp van creativiteit. Kenmerkend voor contracten ten behoeve van strategische producten is dat er eerst een gedegen interne voorbereiding aan vooraf gaat en dat er vervolgens een solide afstemming met de leverancier plaatsvindt. Contractonderhandelingen zijn bij inkopen in dit segment vaak een tijdrovende bezigheid. Hier spreekt men van maatwerkcontracten. Een maatwerk-contract is een contract dat geheel is toegeschreven op de te verwerven zaak. Ook in een maatwerkcontract kan worden verwezen naar de inkoopvoorwaarden, als daarop niet te veel uitzonderingen worden gemaakt.



Nederlands Integraal Contractmanagement Volwassenheidsmodel (NICV)

Het Nederlands Inkoop Centrum (Het NIC) heeft samen met de Hanzehogeschool het Nederlands Integraal Contractmanagement Volwassenheidsmodel (NICV) ontwikkeld om de volwassenheid van contractmanagement meetbaar

te maken. Per fase en dimensie wordt de situatie van de organisatie in kaart gebracht. Vervolgens wordt een advies gegeven om naar de volgende fase te kunnen groeien.

Het model kent vijf volwassenheidsfasen en vijf dimensies en maakt het mogelijk om per organisatie(onderdeel) of inkoopcategorie te bepalen hoe een hoger niveau te bereiken. Welk volwassenheidsniveau gewenst is, kan variëren. In de bijlage (Bijlage 24) van deze scriptie is de schematische weergave van het model weergegeven.

De fasen zijn als volgt:

1. Ad-hoc fase: inventarisatie, registratie en beheer van contracten.
2. Basisfase: beheer en bewaking van de meest basale contracten.
3. Gestructureerde fase: output van contractafspraken bewaken en leveranciersevaluaties om naleving van de afspraken te waarborgen.
4. Geïntegreerde fase: leveranciersevaluaties voor continue verbetering van dienstverlening.
5. Geoptimaliseerde fase: samenwerkingsevaluaties met leveranciers voor proactieve samenwerking, waarbij in gezamenlijkheid iets nieuws wordt gecreëerd.

Het model heeft de volgende vijf dimensies:

1. *Beleid: hoe en in welke mate maakt contractmanagement deel uit van het organisatiebeleid?*
In de ad-hoc fase is er geen inkoopbeleid. Het belang en de invulling van contractmanagement staan nergens beschreven. In de laatste fase betreft de organisatie haar leveranciers bij het opstellen van het beleid. Leveranciers worden uitgedaagd om innovatieve oplossingen aan te dragen binnen de kaders van het beleid.
2. *Processen: wat gebeurt er nu met contract, afspraken en output?*
In de ad-hoc fase zijn contracten niet centraal te raadplegen. Dit in tegenstelling tot de geoptimaliseerde fase, waarin gezamenlijke meerwaarde centraal staat. De organisatie denkt met de leveranciers na over continue verbetering van het dienstverleningsproces voor, tijdens en na de looptijd van het contract.
3. *Systemen: in hoeverre ondersteunen systemen het contractmanagement?*
In de ad-hoc fase zijn hiervoor geen systemen. In de geoptimaliseerde fase denken leveranciers mee over integratie van ondersteunende systemen. De organisatie kijkt zelfs naar mogelijkheden om de leverancier te integreren met het klantsysteem om de dienstverlening te verbeteren. Er is regelmatige evaluatie van de dienstverlening met de leverancier.
4. *Personeel: zet de organisatie genoeg gekwalificeerde capaciteit in voor goed contractmanagement?*
In de eerste fase is contractmanagement organisatorisch niet belegd. Er is nauwelijks personele capaciteit beschikbaar. In de laatste fase daagt de organisatie het personeel uit om met innovatieve ideeën te komen en zich proactief bezig te houden met contractmanagement. Dit gebeurt in samenwerking met de leverancier.
5. *Leveranciers: hoe werkt een organisatie samen met leveranciers aan waarde creatie?*
In de ad-hoc fase is het contact met leveranciers beperkt. In de geoptimaliseerde fase denken leveranciers mee over het creëren van meerwaarde en is men transparant over wederzijdse prestaties. Waarde creatie is het scheppen van (meer) waarde voor burgers, de eigen organisatie en andere betrokken partijen, op basis van nieuwe inzichten en door middel van co-creatie.

SWOT-analyse

De sterkte-zwakteanalyse is een bedrijfskundig model dat intern de sterktes en zwaktes en in de omgeving de kansen en bedreigingen analyseert; op basis hiervan wordt vervolgens de strategie bepaald. De Engelse term SWOT-analysis wordt ook vaak in het Nederlands gebruikt en bevat de vier elementen: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats. De sterkte-zwakteanalyse kan ook als middel dienen om beslissingen te nemen en om de positie, de koers en de strategie van een bedrijf tegen het licht te houden. Verder wordt de analyse gebruikt voor planning, marketing, beoordeling van de concurrentie, organisatieontwikkeling, productontwikkeling, onderzoek en teambuilding.

Bij het opstellen van een sterkte-zwakteanalyse wordt een aantal stappen doorlopen, waarbij aan de hand van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen wordt gekeken naar de toekomst van de organisatie. De stappen zijn als volgt:

- **Sterke en zwakke punten (Strengths & Weaknesses)**
De sterke en zwakke punten zijn de kenmerken van de organisatie of het product. Het gaat dus expliciet om de interne elementen.
- **Kansen en bedreigingen (Opportunities & Threats)**
De kansen en bedreigingen zijn de ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden waaraan de organisatie of het product onderhevig is. Hier gaat het dus expliciet om de externe elementen.
- **Confrontatiematrix**
In de confrontatiematrix staan de interne en externe elementen tegenover elkaar. Hierbij is het gebruikelijk dat in de horizontale rijen de sterktes en zwaktes staan en in de verticale kolommen de kansen en bedreigingen.
- **Kwesties (Issues)**
De kwesties zijn de combinaties tussen de interne en externe factoren. Alleen de belangrijkste kwesties worden in ogenschouw genomen.
- **Strategieën**

De volgende stap in het proces is de omzetting van de belangrijkste kwesties naar strategische vragen. De antwoorden op deze vragen vormen de basis waarop de te volgen strategie bepaald wordt.

De uitkomst van de confrontatiematrix zijn vier verschillende strategieën namelijk:

- Groeien: De groeistrategie is gebaseerd op kansen en sterke punten. Dit zijn externe factoren waar de organisatie door haar sterke punten goed op kan inspelen.
- Verdedigen: De verdedigingsstrategie is gebaseerd op bedreigingen en sterke punten. Dit zijn externe factoren waartegen de organisatie zich kan verdedigen door haar sterke punten.
- Verbeteren: De verbeterstrategie is gebaseerd op kansen en zwakke punten. Dit zijn externe factoren waar de organisatie door haar zwakke punten zich op kan verbeteren.
- Terugtrekken: De terugtrek / veranderen strategie is gebaseerd op bedreigingen en zwakke punten. Dit zijn externe factoren waartegen de organisatie zich moet verdedigen maar door de zwakke punten nu niet in staat is dit te doen. Door te veranderen in de toekomst wel.

Deming cirkel

De Deming-cirkel gaat over procesbesturing. Door het proces te beheren, probeert men een optimaal resultaat te bewerkstelligen. Deming stelt dat voor elk proces sprake moet zijn van een cyclus voor procesbeheersing. De cyclus (cirkel, spiraal, kring, wiel) van Deming is gebaseerd op de Plan-Do-See-cyclus van Walter A. Stewhart. Deming maakte er de Plan-Do-Check-Act-cyclus van, afgekort als PDCA-cyclus.

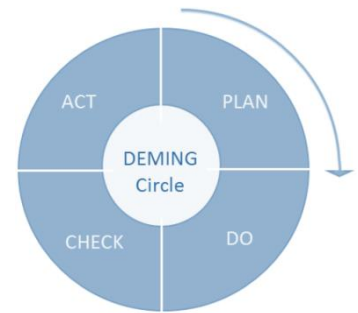
Voor elk bedrijfsproces wordt deze cyclus doorlopen om tot optimalisatie van het proces te komen en zo het resultaat van het proces te maximaliseren. De cyclus eindigt derhalve ook niet na één doorloop. Deming stelt immers een continu verbeterproces voor.

Plan: De planningsfase. De doelstellingen voor het proces worden SMART gedefinieerd. Duidelijk moet worden wat de resultaten van het proces moeten zijn. Daarnaast is er aandacht voor de randvoorwaarden (beschikbaarheid middelen) en de belangen van de betrokkenen.

Do: Het proces wordt uitgevoerd en de resultaten worden gemeten.

Check: De bereikte resultaten worden vergeleken met de doelstellingen.

Act: Indien nodig worden acties uitgezet om de resultaten te verbeteren.



Vervolgens herhaalt de cyclus zich. De bedoelingen is dat het doorlopen van de cirkel leidt tot continue verbetering van de resultaten. De cyclus zorgt daarmee voor zowel kwaliteitsborging als kwaliteitsverbetering

Kotter

In 1996 heeft Kotter het achtfasen model voor verandering gepresenteerd. In dit achtfasen model staat het veranderen van gedrag van mensen centraal. Kotter concludeert dat het gedrag, de houding en de werkwijze van mensen vaak het kernprobleem zijn bij veranderingen. Deze menselijke factor is de basis voor veranderingen in belangrijke elementen als strategie, structuur, systemen of cultuur. Dit model is internationaal bekend en een veel gebruikt model voor het doorvoeren van veranderingen en komt meerdere keren aan bod tijdens diverse modules van de opleiding FM. Het model combineert de verschillende hoofdstromingen van de psychologie en gedragsverandering. Er wordt aandacht besteed aan motivaties en drijfveren (stap 1 en 8) en aan barrières en belemmeringen (stap 5). Er is aandacht voor mentale voorstellingen, overtuigingen en intenties (stap 3 en 4). Daarnaast wordt er ook gebruikgemaakt van stimulus-responsmechanismen, bijvoorbeeld door veranderingen te koppelen aan succes en door gericht te belonen (stap 6 en 8). De fases volgens Kotter voor veranderingen zijn als volgt;

1. Urgentiebesef vestigen
2. Een leidende coalitie vormen
3. Een visie en strategie ontwikkelen
4. De veranderingsvisie communiceren
5. Een breed draagvlak creëren
6. Korte termijn resultaten realiseren
7. Consolideren en in beweging blijven
8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur⁶

Financiële analyses

Een beoordeling van een activiteit door vergelijking van de kosten en baten, waarbij deze (zoveel mogelijk) in geldswaarden worden uitgedrukt. De kosten-baten analyse beoogt zowel de doeltreffendheid als de doelmatigheid te analyseren. In een Kosten-batenanalyse (KBA) wordt omschreven welke consequenties bepaalde maatregelen hebben. Naast direct economische voor- en nadelen wordt er ook gekeken naar zaken die niet direct in geld uit te drukken zijn, maar wel van belang kunnen zijn (Nederlandse encyclopedie).

⁶ Bron: Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press, Boston

De definitie van de terugverdientijd luidt als volgt: De verhouding tussen de (meer)investering voor de maatregel (na aftrek van eventuele subsidies en fiscale voordelen) en de jaarlijkse opbrengsten van de maatregel ten gevolge van de met de maatregel samenhangende besparingen. Hierbij dient gerekend te worden met de op het betreffende moment voor de betrokken inrichting geldende prijzen (Nederlandse encyclopedie).

2.3 Operationaliseren

Abstracte concepten uit een theorie concreet formuleren en als meetbare grootheid definiëren. De begrippen in de vraagstelling moeten vooraf worden geoperationaliseerd, zodat de onderzoeker precies weet wat onderzocht moet worden.

De tabellen met de geoperationaliseerde termen zijn te vinden in de bijlage (Bijlage 13).

2.4 Samenvatting

Het inkoopproces en contractmanagementproces sluiten op elkaar aan. Bij inkoop gaat het om het tot een overeenkomst komen voor de aanbesteding van goederen en diensten met de leveranciers en bij contractmanagement zijn de activiteiten gericht op contracteren, bestellen, bewaken en de nazorg van contracten die ontstaan zijn bij het inkoopproces.

Contractmanagement is het erop toezien dat gemaakte afspraken worden nagekomen zodat risico's worden ingeperkt, het contract optimaal wordt benut en kostenbewaking en besparing kunnen worden behaald. Om contractmanagement professioneel aan te kunnen pakken is het noodzakelijk om door middel leveranciersmanagement, risico's beperken door een goede relatie te onderhouden met leveranciers, en beheer van contracten, faciliteert de informatievoorziening en maakt bewaking van contracten mogelijk.

De weg naar een gestructureerd en professioneel contractmanagement wordt vastgelegd in een beleid. Hierin worden onder andere de plannen en de vereiste en gekozen tools in vastgelegd om het einddoel van het in het beleid geformuleerde beleid te komen. De organisatorische aspecten van een beleid voor contractmanagement worden vastgelegd in een governance. Op deze manier vindt er borging plaats van de taken en verantwoordelijkheden behorende bij het beleid. Nadien kunnen en Kritische Prestatie Indicatoren worden opgesteld om, als onderdeel van prestatie management, om de voortgang te kunnen beheersen, aansturen en te evalueren van het beleid en organisatie van contractmanagement.

De modellen missie, visie en strategie van een organisatie zijn gebruikt om de Koninklijke Kentalis en het facilitaire bedrijf te leren kennen. Deze tools creëren een duidelijk beeld met betrekking tot het bestaansrecht, normen en waarden, en doel van de organisatie en wat ze willen bereiken. Binnen de kaders van deze informatie moet het onderzoek worden uitgevoerd en de oplossing bij aan sluiten.

Om de verschillende hiërarchische niveau en organisatiestructuren te kunnen onderzoeken wordt er gebruikt gemaakt van de zogeheten organogram. Door het analyseren van de organogram kan een concreet overzicht worden gemaakt van actoren binnen de Koninklijke Kentalis en haar facilitair bedrijf die betrokken moeten worden bij het advies. Deze actoren worden in het figuur van de stakeholdersanalyse weergegeven.

De Kraljic matrix en een methode om de inkoopportfolio te analyseren voor het gehele facilitaire bedrijf en specifiek voor de regio west. Door het invullen van deze matrix ontstaat er een eenduidig overzicht van de leveranciers van producten en diensten voor het facilitaire bedrijf. Ook wordt er meer duidelijkheid geschept over het soort contracten die afgesloten zijn bij de verschillende leveranciers, de eventuele risico's en de invloed op de organisatie. De risicovolle contracten dienen meegenomen worden bij leveranciersmanagement.

Het Nederlands Integraal Contractmanagement Volwassenheidsmodel (NICV) is een model waaraan de volwassenheid en professionaliteit van contractmanagement getoetst kan worden en geeft mogelijke groei aan vanuit de huidige situatie naar de gewenste situatie. Elk volwassenheidsfase heeft bepaalde richtlijnen en eisen waar voldaan aan moeten worden. Indien men wil groeien binnen de fases van dit NICV model moeten er op een vijftal dimensies aan bepaalde voorwaarden worden voldaan, namelijk op het gebied van beleid, processen, systemen, personeel en leveranciers. Dit model wordt tijdens dit onderzoek en in deze scriptie als leidraad gebruikt voor de formulering van het advies.

De SWOT-analyse is een hulpmiddel voor het analyseren van de sterktes, zwaktes en kansen en bedreigingen en deze in kaart te brengen. Door de individuele punten uit de SWOT-analyse tegenover elkaar te zetten ontstaat er een confrontatiematrix. De uitkomst van de confrontatiematrix geeft een strategie aan zoals groeien, verdedigen, verbeteren en terugtrekken. Elke strategie heeft een specifieke aanpak aan om te volgen. De benodigde informatie voor de invulling van de SWOT-analyse worden vergaard door middel van literatuur, deskresearch, observatie en interviews. Deze vergaarde informatie is te vinden in de organisatieanalyse, aanleiding, literatuuronderzoek en de huidige en gewenste situatie.

De PDCA cirkel van Deming wordt doorlopen om tot optimalisatie van het proces te komen en stelt de regio west in staat om de verschillende processen te beheren, veranderen en te borgen.

Bij de invoering van een beleid voor contractmanagement ontstaan er veel veranderingen binnen de regio west van het facilitaire bedrijf. Zo zullen de bedrijfscultuur en gedragingen van de medewerkers in acht worden genomen om de verandering, vanuit het menselijk aspect, tot een succes te maken. Het achtfasen model van Kotter is een bekend en veel gebruikte methodiek voor het managen van veranderingen en de bijbehorende consequenties.

Het geformuleerde advies dient financieel onderbouwt te worden en de kosten-baten analyse en terugverdientijd zijn middelen om de financiële consequenties te verantwoorden naar de betrokken actoren toe. Door het kunnen weerleggen van de baten tegenover de kosten kan het advies realistisch en meetbaar worden gemaakt.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksopzet

Bij het uitvoeren van elke vorm van wetenschappelijk onderzoek hanteer je een bepaalde wetenschappelijke methode: de zogeheten empirische cyclus. De empirische cyclus wil zeggen dat je pas conclusies trekt over bepaalde ideeën, als je daarvoor ook daadwerkelijk bewijs hebt gevonden. Deze cyclus begint met observeren, op basis waarvan je vervolgens hypothesen opstelt. Daarna formuleer je de voorspellingen of verwachtingen. Deze voorspellingen toets je, waardoor je tot de onderzoeksresultaten komt. Tot slot analyseer en evalueer je de resultaten.

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek en de methoden voor onderzoek beschreven.

3.1 Onderzoek typering

Wetenschappelijk onderzoek is het op een systematische en verifieerbare wijze kennis verwerven volgens onderzoeksmethoden die in de wetenschap gelden. Na het afbakenen van het onderzoek en het formuleren van onderzoeksvragen is het noodzakelijk de methode van onderzoek te bepalen. Er zijn twee niveaus van typering van onderzoek, namelijk exploratief (verkenkend) onderzoek, beschrijvend (descriptief) onderzoek en toetsingsonderzoek (evaluatief) onderzoek enerzijds (Baarde en de Goede, 2006), en anderzijds de typering van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. De onderscheiding van de diverse typeringen zien er als volgt uit;

Exploratief (verkenkend) onderzoek: als de vraagstelling van het onderzoek een of meerdere open onderzoeksvragen bevat, specifiek een samenhangende of verschilvraag, dan wordt het gecategoriseerd als een exploratief onderzoek. In principe gaat het om het ontdekken van verbanden en verschillen, door middel van aanwezige kennis en theorie kunnen vragen gesteld worden zoals Waarom? En Hoe komt dat?.

Beschrijvend (descriptief) onderzoek: dit is aan de orde indien men een opsomming geeft zonder een nader aanduiding van verbanden tussen verschillende kenmerken of verklaringen daarvoor. Bij dit type onderzoek is geen kennis of theorie aanwezig, vragen zoals Wat? en Hoe? komen aan bod.

Toetsingsonderzoek (evaluatief) onderzoek: bij toetsingsonderzoek ga je een of meerdere hypothesen, deze zijn opgesteld aan de hand van theorieën, onderzoeken of deze beweringen verifieerbaar zijn.

Het tweede niveau van typeren gebeurt op een kwalitatief en kwantitatief niveau. De onderscheiding ziet er als volgt uit; Kwantitatief onderzoek gebruik je om statistisch betrouwbare en representatieve uitspraken te kunnen doen. Zoals het woord 'kwantitatief' al aangeeft, gaat het hier om een bepaalde hoeveelheid. Bij kwalitatief onderzoek kun je gegeneraliseerde uitspraken doen. Wanneer je het onderzoek gaat opzetten, bepaal je eerst de benodigde steekproefgrootte en vertaal je vervolgens in een operationaliseringstabel je onderzoeksvragen naar het meetinstrument. Kwalitatief onderzoek bestaat uit diepte-interviews, half- of semigestructureerd interviews of groepsdiscussies.

Het afstudeeronderzoek voor de Koninklijke Kentalis en haar facilitaire organisatie is te typeren als een explorerend onderzoek. Voor de problematiek van de onderzoeksvraag, namelijk professioneel contractmanagement, is kennis en theorie beschikbaar. Er dient echter wel een "hoe?" vraag gesteld te worden richting de Koninklijke Kentalis en haar facilitaire bedrijf. Er zullen verbanden en verschillen worden onderzocht met betrekking tot de beschreven theorie en de huidige situatie van regio west. Door middel van een kwalitatief onderzoek zullen er verbanden en verschillen worden onderzocht tussen de overige regio's van de facilitaire organisatie en de wijze van organisatie van contractmanagement in deze regio's.

De verkregen informatie gaat leiden tot ontwikkeling en invoering van dit onderwerp binnen het facilitaire bedrijf van de Koninklijke Kentalis.

3.2 Onderzoeksmethoden

Interview

Het interview is de aangewezen methode om informatie te verkrijgen over attitudes, opinies, gevoelens, gedachten of kennis. Het interview heeft enkele nadelen. De verkregen informatie is niet altijd betrouwbaar door het menselijke aspect. Dit zijn de onder andere de onbewuste motieven van de geïnterviewde en de sociale wenselijkheid. Bij een gestructureerd of semigestructureerd interview moet een keuze worden gemaakt tussen een mondelinge dan wel schriftelijk interview. In onderstaand tabel zijn de voor- en nadelen van schriftelijk versus mondeling interview.

Mondeling: Voordeel	Nadeel
Minder voorbereiding	Duur (tijd, geld)
Geschikt voor open en ingewikkelde vragen	Moeilijk te organiseren
Veel vragen	Niet anoniem
Goede controle op invullen	Gevoelig voor sociale wenselijkheid
Weinig onvolledige lijsten	

Relatief weinig non-response

Schriftelijk: Voordeel

Goedkoop
Simpel te organiseren
Wel anoniem
Minder gevoelig voor sociale wenselijkheid

Nadeel

Veel voorbereiding
Ongeschikt voor open en ingewikkelde vragen
Niet te veel vragen
Geen controle op invullen
Veel onvolledige lijsten
Veel non-respons

Observeren

Observeren is een geschikte methode om gegevens over gedrag te verzamelen, vooral als het gaat om veelvoorkomend en sociaal onwenselijk gedrag. Het grote voordeel van observatie is dat je feitelijk gedrag vaststelt. Observatie is een probleem wanneer het om gedrag gaat dat sporadisch voorkomt. Observatie vergt veel tijd en wordt nog kostbaarder dan het al vaak is. Verder biedt observatie vrijwel geen mogelijkheden om bijvoorbeeld motieven te onderzoeken; alleen gedragsmatige aspecten kunnen worden geobserveerd.

Enquêteren

Een enquête of bevraging is een manier van onderzoek doen, waarbij gebruik wordt gemaakt van een vragenlijst, die aan meerdere personen wordt voorgelegd. Deze personen kunnen de hele doelgroep vormen, of zijn gehaald uit een representatieve steekproef. Het onderzoek kan gaan om zowel feiten als meningen (zoals bij een opiniepeiling). De uitslag van een enquête kan op zichzelf gehouden worden, maar dient meestal ter ondersteuning van andere gegevens.

Een enquête is meestal anoniem en het resultaat is een gemiddelde van meningen. Een al dan niet geslaagd resultaat is afhankelijk van de mate waarin de steekproef van een doelgroep representatief is, en in hoeverre de antwoorden op de enquêtevragen bijdragen aan het onderzoek.

In de onderzoeksliteratuur worden de termen enquête en interview regelmatig door elkaar gebruikt. Het onderscheid tussen interviews en enquêteren is gradueel en hangt samen met de mate van gestructureerdheid van de vragenlijst en de noodzaak dat er een interviewer aanwezig moet zijn.

Deskresearch

Deze methoden is het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens die dienstbaar zijn aan de onderzoeksopdracht, maar die reeds eerder door anderen zijn verzameld. Deskresearch is het verzamelen van gegevens/informatie over een onderwerp uit bronnen als websites, databanken, catalogi, kranten, tijdschriften, archieven, in elektronische of papieren vorm en het integreren van die informatie met bestaande kennis.

Voordelen van deskresearch zijn:

- meestal goedkoper (de informatie is al voorhanden)
- meestal sneller (het onderzoek heeft reeds plaatsgevonden)
- kwalitatief goed van aard (de kwaliteit van rapporten kan erg goed zijn, afhankelijk van de makers)

Nadelen van deskresearch:

- er is geen invloed op de verzameling van gegevens (waardoor het zelden helemaal aansluit)
- een goede inschatting van de kwaliteit van de verkregen informatie is soms lastig te maken
- anderen kunnen dezelfde informatie verwerven

3.3 Methodische verantwoording

Voor het genereren van antwoorden op de geformuleerde deelvragen is het noodzakelijk onderzoek uit te voeren. Men kan primaire en secundaire informatie gebruiken. Primaire informatie komt voort uit veldonderzoek zoals observatie, enquêtes en experimenten. Secundaire informatie komt voort uit brononderzoek. Voor het onderzoek van deze scriptie wordt er van beide gebruik gemaakt. De specifieke methoden en technieken, die worden gebruikt om de deelvragen te beantwoorden, zijn schematische weergegeven in een tabel. Deze tabel is te vinden in de bijlage (Bijlage14) van deze scriptie.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid wordt bepaald door zowel de nauwkeurigheid (nauwkeurigheid van de meetinstrumenten) als de consistentie (herhaalbaarheid) waarmee variabelen gemeten worden. Validiteit bestaat uit interne en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het erom dat er wordt gemeten wat men wil meten (kwaliteit operationalisaties) en externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2007: 55-57).

Aangezien bij kwalitatief onderzoek de onderzoeker in feite een instrument is, gelden er specifieke procedures om validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen (zie onderstaande tabel), met name door de interpretatie en subjectiviteit zoveel mogelijk te beperken of transparant te maken. Bij kwalitatief onderzoek spreken we tevens over andere termen als we het over aspecten van validiteit en betrouwbaarheid hebben. Om de validiteit en betrouwbaarheid te bewaken is er gebruik gemaakt van triangulatie, sceptische peer review en door het zoeken naar ontkrachtend bewijs. Meer informatie met betrekking tot de termen is te vinden in de bijlage (Bijlage 15) van deze scriptie.

Primaire bronnen

Bij het afnemen van een interview zijn er een tweetal gevaren die plaats kunnen vinden, namelijk selectief geheugen en sociale wenselijkheid. Aangezien de vragen die gesteld gaan worden tijdens het interview niet persoonlijk van aard, op het functioneren van een persoon, maar puur zakelijk van aard over het onderzoeksobject contractmanagement zijn de twee gevaren niet relevant voor de betrouwbaarheid en validiteit van de vergaarde informatie.

Door gebruik te maken van geluidsopnamesoftware van mijn smartphone, waarmee het gehele interview mee opgenomen gaat worden, kan de validiteit worden gegarandeerd. Gedurende het interview zal er ook een schriftelijk rapportage plaatsvinden. Nadien een transcript van het interview geschreven is kan de rapportage naar de geïnterviewde worden gestuurd zodat er feedback gegeven kan worden en eventueel informatie aan toegevoegd kan worden.

Secundaire bronnen

Men kan een snelle beoordeling geven door naar de bron van de gegevens te kijken. Dochartaigh (2002) noemt dit de autoriteit of de reputatie van de bron. Bij grotere ondernemingen is het voortbestaan van de onderneming belangrijk en daarom kan er gezegd worden dat de geleverde informatie betrouwbaar en geloofwaardig is. Dit betekent dat de procedures die ze gebruiken voor het verzamelen en compileren van gegevens goed doordacht en nauwkeurig zijn. Dochartaigh (2002) noemt een aantal gebieden voor een eerste beoordeling van documenten, die op het internet te verkrijgen zijn, om de autoriteit van secundaire gegevens te beoordelen. Ten eerste is het belangrijk om te achterhalen welke personen of organisatie voor de gegevens verantwoordelijk is en om extra informatie te verkrijgen, om de betrouwbaarheid van de bron te kunnen beoordelen.

Voor gegevens, die via internet zijn verkregen, wordt gesuggereerd naar de copyrightvermelding te kijken en nagaan of er gepubliceerde documenten bestaan die betrekking hebben op de gegevens, om de bron te valideren. Als er een copyrightvermelding is, kan deze een aanwijzing geven voor wie verantwoordelijk is voor de gegevens. Het bestaan van gepubliceerde documenten verstrekt volgens hem de autoriteit van de gegevens, omdat gedrukte publicaties betrouwbaarder worden gevonden. Daarnaast bevatten internetbronnen vaak een e-mailadres of andere informatie om contact te kunnen leggen met de auteur voor opmerking en vragen over de internetsite en inhoud daarvan (Dees, 2000).

Literatuuronderzoek maakt ook deel uit van de groep secundaire bronnen. Door gebruik te maken van literatuur, aanwezig in de hogeschool bibliotheek, en literatuurlijsten van de afgeronde modules van de opleiding FM en opgesteld door docenten van de opleiding facility management kan de betrouwbaarheid en validiteit van de gegevens worden gewaarborgd. Door gebruik te maken van bronvermeldingen en citaatvermeldingen kunnen de vergaarde gegevens worden gecontroleerd.

3.5 Planning

De voortgang van het afstudeeronderzoek wordt bewaakt en gewaarborgd door middel van een schematische weergave van uit te voeren activiteiten die noodzakelijk zijn voor de ontwikkeling van het advies behorende bij de afstudeeropdracht gegeven vanuit de Koninklijke Kentalis en haar facilitaire organisatie. In de bijlage (Bijlage 16) van deze scriptie is de schematische weergaven van de planning te vinden.

Hoofdstuk 4 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie beschreven om duidelijk te kunnen onderzoeken wat het uitgangspunt is voor het veranderproces.

Aangezien inkoop en contractmanagement sterk aan elkaar verbonden zijn, zullen beide onderwerpen op landelijk en regionaal niveau worden geanalyseerd en beschreven in dit hoofdstuk. Om tot de nodige informatie te komen met betrekking tot toepassingsgebieden voor regionaal en landelijk contractmanagement is het noodzakelijk beide niveaus te onderzoeken. De nodige informatie gebruikt in de omschrijving van de huidige situatie is gebaseerd op informatie verkregen door middel van observatie, literatuuronderzoek en interviews met een contractmanager uit de regio Zuidoost en regio Zuidwest. Door de informatie uit het literatuuronderzoek te toetsen aan de kennis van een regionale contractmanager is een duidelijk beeld verkregen over de organisatie van regionaal contractmanagement. Meer informatie met betrekking is te vinden in de bijlage van deze scriptie, namelijk de gestelde vragen (Bijlage 17) en de uitwerking van antwoorden (Bijlage 18 en 19).

Bij de Koninklijke Kentalis zijn er centraal georganiseerde afdelingen voor Inkoop en contractmanagement en decentrale georganiseerde afdeling contractmanagement. De centrale inkoopafdeling is verantwoordelijk voor het bepalen van de strategie voor aanbestedingen nadat de beslissing is genomen tussen make or buy van de desbetreffende diensten en producten. De centrale/ landelijke en decentrale/ regionaal contractmanagers zijn verantwoordelijk voor het selecteren van leveranciers, contracteren, beheer en nazorg.

4.1 Landelijk contractmanagement

Zoals in het hoofdstuk van de literatuuronderzoek het inkoopproces en contractmanagement veel overlappende aspecten hebben is het noodzakelijk naar het inkoopproces te kijken van de Koninklijke Kentalis, zowel centraal als decentraal zijn de processtappen soortgelijk. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden verschillen bij centraal en decentraal inkopen. Indien de inkoop van producten en diensten een landelijke aangelegenheid is, zoals schoonmaak, is de centrale inkoop en contractmanager verantwoordelijk voor het tot stand komen van een contract en de contractuele vastlegging van gemaakte afspraken tussen de facilitaire organisatie en de leverancier. Indien het gaat om Europese aanbestedingen en de inkoop van kritische producten is de centrale inkoop en contractmanager verantwoordelijk. Later in dit hoofdstuk wordt er verder ingegaan op de vraag wanneer een product als kritisch wordt gelabeld en wanneer een aanbesteding Europees uitgevoerd dient te worden.

Alle processtappen van het inkoopproces van de facilitaire organisatie zijn vastgelegd in intern gepubliceerde documenten en zijn beschikbaar voor alle medewerkers met een Kentalis account.

Het inkoopproces van de Koninklijke Kentalis bestaat uit de processtappen identificeren (A), specificeren (B), selecteren (C), contracteren (D), implementeren (E) en beheren van contracten. Elke processtap bestaat uit afzonderlijke procedurele stappen die doorgelopen dienen te worden bij het aanbesteden van facilitaire producten en diensten. In de bijlage (Bijlage 20) van deze scriptie zijn de schematische weergaven te zien van de afzonderlijke sub stappen van de processtappen van het inkoopproces met uitzondering van processtap E. Voor deze stap is geen gepubliceerde versie aanwezig. Ondanks het vastleggen van procedures en bevoegdheden is niet iedereen hiervan op de hoogte.

De centrale afdeling Inkoop is verantwoordelijk voor het strategische inkoopbeleid voor de gehele facilitaire organisatie. Inkoopende partijen in de diverse regio's dienen altijd de centrale inkoopafdeling te informeren bij aanbestedingen buiten het vaste assortiment van leveranciers. Met betrekking tot Europese aanbestedingen, landelijk ingekochte producten en diensten en de inkoop van kritische producten is de centrale inkoopafdeling verantwoordelijk. Conform het besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten is de Koninklijke Kentalis verplicht om onderwijs gerelateerde inkopen van goederen en diensten die boven het drempelbedrag uit komen, Europees aan te besteden. De drempelbedragen worden elke 2 jaar opnieuw vastgesteld. Voor 2014/2015 gelden de volgende bedragen (excl. BTW):

	Drempelbedragen
Werken	5.186.000 EURO
Leveringen	207.000 EURO
Diensten	207.000 EURO

Voor het berekenen van de geraamde waarde mogen leveringen en diensten niet gesplitst worden op locatie- of schoolniveau. Er dient gekeken te worden naar de waarde van Onderwijs in zijn totaliteit. De waarde van een opdracht is afhankelijk van de looptijd van de overeenkomst. In de onderstaande tabel is aangegeven hoe de waarde bepaald kan worden; komt deze waarde uit boven de drempelbedragen, dan dient er Europees aanbesteed te worden.

Looptijd	Waardebepaling
Vaste looptijd van 12 maanden of minder	Totale geraamde waarde voor de gehele looptijd van de overeenkomst
Bepaalde duur met een looptijd van meer dan 12 maanden	Totale waarde van de opdracht, met inbegrip van de geraamde restwaarde van de producten bij het einde van de overeenkomst
Overeenkomsten van onbepaalde tijd of waarvan de looptijd niet kan worden bepaald	Het maandelijkse bedrag vermenigvuldigd met 48
Opdrachten die een zekere regelmaat vertonen of die bestemd zijn gedurende een bepaalde periode te worden vernieuwd	Het werkelijke totale bedrag van alle tijdens het voorafgaande boekjaar of tijdens voorafgaande twaalf maanden gesloten soortgelijke overeenkomsten
	Het geraamde totale bedrag over de op de eerste levering volgende 12 maanden of over de contractperiode, indien deze langer duurt dan twaalf maanden

Kritische producten zijn producten waarvan het belang of het risico voor Kentalis gewichtig is. Voor het bepalen of een product een kritisch product is, dient gekeken te worden naar:

- de beleving van de cliënt en belang voor de kwaliteit van Zorg en Onderwijs
- veiligheid en gezondheid
- totale integrale kosten
- imago van Kentalis

Voor het bepalen of een product een kritisch product is, wordt gebruik gemaakt van de risicomatrix. Een product met een score van 6 of hoger, is een kritisch product.

De regels omtrent de bevoegdheden en omtrent de toepassingsgebieden van landelijk contractmanagement en regionaal contractmanagement zijn officieel in beleidsteksten en procedures vastgelegd door de directie van het facilitaire bedrijf. De communicatie van de informatie heeft alleen plaatsgevonden door middel van het documentensysteem op het intranet van de Koninklijke Kentalis met uitzondering van de regiomanager. De regiomanager maakt deel uit van de communicatiecirkel op het hogere hiërarchische niveau. Het probleem met de huidige beleidsteksten is het gebrek aan duidelijke afbakening van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Er zitten veel zogenoemde “grijze gebieden” in.

De centrale inkoopafdeling heeft naast het strategische aanbesteden ook een ondersteunende rol. Indien regionale inkoopende partijen assistentie nodig hebben bij bepaalde inkoop gerelateerde vraagstukken, kunnen deze partijen advies verkrijgen van de centrale inkoopafdeling. Bijvoorbeeld bij het maken van een keuze met betrekking tot leveranciers voor bepaalde producten. Zoals tijdens de bouw van het nieuwe Zorg onderwijs Centrum in 2014. Voor de inrichting en vulling van beide gebouwen is er samengewerkt met de afdeling inkoop.

De centrale contractmanager is verantwoordelijk voor het afsluiten en beheren van bijvoorbeeld mantelcontracten die tot stand zijn gekomen door de gecentraliseerde afdeling inkoop. Binnen de kaders van de centraal afgesloten contracten dienen de regio’s hun aanbestedingen te verrichten. In de overdracht van centraal georganiseerde contracten naar de regio west komen veel problemen voor. De volgende uitspraak is gebaseerd op de ervaringen van medewerkers in de regio west. De centraal afgesloten overeenkomsten zijn te algemeen van aard en maken een regionaal contractmanagement en uitnutting van de contracten moeilijk. Een goed voorbeeld van een mantelcontract, afgesloten door de centrale contractmanager, is de schoonmaakovereenkomst met schoonmaakbedrijf CSU. In deze contracten zijn geen concrete afspraken in vastgelegd met betrekking tot de producten en diensten die binnen de kaders van het contract aangevraagd kunnen worden. Door het niet eenduidig vastleggen van afspraken kosten de aanbestedingen van schoonmaak vaak meer omdat deze in de praktijk buiten de kaders van het contract vallen. Indien men informatie aanvraagt om inzage te krijgen in welke producten en diensten er wel binnen de kaders vallen krijgt men te horen dat deze informatie onbekend is bij de centrale contractmanager. Indien men de vraag stelt aan contractmanagers uit andere regio’s: Zijn er problemen met de overdracht van centraal afgesloten contracten naar uw regio? Dan is het antwoord nee. Ze zijn begrijpelijk en goed mee te werken. De oorzaak volgens de geïnterviewde contractmanagers ligt bij het gebrek aan kennis in de regio west.

4.2 Regionaal contractmanagement

Alle regio’s zijn verantwoordelijk voor aanbestedingen tot vastgestelde drempelbedragen en overige voorwaarden. Zowel op operationeel, als tactisch en strategisch niveau binnen de regio west van het facilitaire bedrijf zijn bevoegdheden vastgelegd. Alle drempelbedragen en bevoegdheden zijn te vinden in de bijlage van deze scriptie, namelijk de

bevoegdhedenregeling van de Koninklijke Kentalis (Bijlage 2) en de mandatenregeling (Bijlage 11). De officieel vastgelegde bevoegdheden binnen de regio zijn als volgt:

De medewerkers van het servicepunt mogen aanbesteden tot 5.000,- euro, voor facilitaire zaken en aanbestedingen op het gebied van gebouw en techniek tot 3.000,- euro. Boven deze bedragen dienen de medewerkers opdrachten te laten accorderen door de teamleider van de regio west.

De teamleider van de regio west is bevoegd voor aanbestedingen tot 10.000,- euro voor facilitaire zaken. Indien de aard van de aanbesteding bouwtechnisch of vastgoed gerelateerd is moet het management van deze afdelingen worden geïnformeerd voordat er verdere stappen worden ondernomen.

Het management van Vastgoed, Gebouw en techniek en de regiomanager van de regio west is bevoegd voor aanbestedingen van 20.001,- euro tot en met het drempelbedrag van het landelijk beleid, namelijk voor Werken (5.186.000 EURO), Leveringen (207.000 EURO) en Diensten (207.000 EURO).

De controle op de uitvoering van aanbestedingen volgens de opgestelde richtlijnen in de regelingen, wordt niet actief uitgevoerd. Het accorderen van aanbestedingen door bijvoorbeeld de regiomanager gebeurt niet of wordt zonder te lezen of onbewust uitgevoerd. Door het ontbreken van controle is er geen enige vorm van structuur aanwezig in de regio west. In uitzonderlijke gevallen worden aanbestedingen verricht, opdracht gegeven aan externe leveranciers, zonder toestemming van de desbetreffende medewerker. Het gevolg is een opdracht tot aanbesteden uitgezet bij externe leveranciers en de regiomanager besluit op een later tijdstip niet te accorderen. In het verleden heeft de teamleider met een bevoegdheid van aanbestedingen tot 10.000,-, opdrachten uitgezet bij externe leveranciers voor een bedrag van 180.000,-. Dit had betrekking op de aanbesteding van LCD schermen en digitale borden voor de nieuwbouw. Deze aanbesteding is uiteindelijk wel geaccordeerd door de regiomanager van de regio west maar dit is natuurlijk niet de juiste manier van zaken doen. Een ander gevolg van het ontbreken van structuur, specifiek de toewijzing van taken en activiteiten met betrekking tot contractmanagement, is dat niemand de verantwoordelijkheid heeft en al zeker niet neemt. Opdrachten worden niet uitgezet bij externe leveranciers omdat niemand deze taak op zich neemt, problemen blijven spreekwoordelijk liggen omdat niemand de verantwoording op zich neemt en het tijdig beëindigen van contracten wordt niet uitgevoerd. In het verleden zijn er medewerkers geweest die het initiatief hebben genomen om extra taken vrijwillig op zich te nemen maar vanwege een zeer negatieve feedback zijn ze tegenwoordig terughoudend. Er wordt op dit moment weinig tot niets gedaan op het gebied van contractmanagement.

Tot twee jaar geleden was er in de regio west een contractmanager aanwezig. De contractmanager was verantwoordelijk voor alle activiteiten van contractmanagement volgens Knoester. Na een korte periode van op non-actief te zijn gezet, is na overleg de contractmanager vertrokken. Sindsdien wordt de functie niet meer uitgevoerd en de regiomanager heeft geen plannen om de functie te laten vervullen in de nabije toekomst. Tijdens een vergadering is deze conclusie bekend gemaakt bij de medewerkers van de regio west. Er zijn meerdere redenen voor het niet opnieuw invullen van de functie contractmanager. Ten tijde van het vertrek van de contractmanager vertrok de teamleider van Amsterdam en Utrecht na onenigheid ook bij de facilitaire organisatie. Het zoeken naar vervanging voor de functie van teamleider had voorrang en de zoektocht naar vervanging van de contractmanager in de regio west is nooit van de grond gekomen. De regionale contractmanager heeft tijdens zijn dienstverband de meerwaarde van zijn functie voor de regio west niet aan kunnen tonen en de regiomanager heeft door de geringe toegevoegde waarde voor de regio west besloten deze functie te laten vervallen. De derde reden en tevens factor voor het niet opnieuw vullen van de functie contractmanager is dat er op landelijk niveau een aantal organisatorische veranderingen op de planning stonden met betrekking tot contractmanagement. Deze organisatorische veranderingen zijn tot op heden onbekend bij de medewerkers van de diverse regio's en de uitvoering heeft nooit plaats gevonden.

Op dit moment geldt voor de gehele Koninklijke Kentalis en haar facilitaire organisatie een vacaturestop. Indien personeel nodig is dient deze binnen het bestaande medewerkersbestand verworven te worden. Alle activiteiten rondom contractmanagement en beheer dienen uitgevoerd te worden door medewerkers uit het bestaande medewerkersbestand.

Als gevolg van het wegvallen van de contractmanager zijn de taken en verantwoordelijkheden, ad hoc, door diverse medewerkers op meerdere hiërarchische niveaus onofficieel uitgevoerd. Deze manier van organiseren veroorzaakt veel onduidelijkheden met betrekking tot actieve contracten, een verdubbeling van contracten, geen evaluatie van de kwaliteit van geleverde producten en diensten en dit leidt tot extra kosten voor de regio west.

Er is in de regio west geen enige vorm van beheer van contracten aanwezig. Geen enkel persoon is op de hoogte van de overeenkomsten aangaan met externe leveranciers. In het afgelopen jaar is er een facilitaire ondersteuner actief bezig geweest met het proberen van het boven water halen van contractgegevens bij diverse leveranciers. Deze lijst van leveranciers is alles behalve volledig en de juistheid valt te betwisten. Door het gebrek aan informatie met betrekking tot contracten, die afgesloten zijn in het verleden en het heden, is het onmogelijk concreet te achterhalen het aantal dubbele contracten en stilzwijgend doorlopende contracten en de bijbehorende kosten hiervan. Enkele voorbeelden van verdubbeling van contracten is de levering van hygiëne boxen door twee verschillende leveranciers, namelijk CWS en Initieel. Voor de onderhoud van groenvoorziening was een overeenkomst afgesloten met een regionale leverancier, zonder te communiceren binnen het facilitaire bedrijf is er een landelijk mantelcontract afgesloten met T&G.

De contractwaarden voor de regio west worden geschat op 2,5 miljoen euro per jaar. Dit is puur een schatting dat is gemaakt door de teamleider van de regio west. Er is op tot heden geen onderzoek gedaan naar de daadwerkelijke contractwaarden omdat dit geen prioriteit heeft en behoefte is.

De module voor het beheer van contracten is al aanwezig in de huidige versie 4.3 van TOPdesk, er wordt alleen nog niet volledig gebruik van gemaakt. Dit omdat deze versie niet aansluit op de wensen/ processen van Kentalis Facilitair Bedrijf en regio's die wel met dit systeem werken. In de regio west wordt er geen gebruik gemaakt van dit systeem. Er is momenteel een project voor de implementatie van een nieuwe versie van TOPdesk waarbij de modules meldingsbeheer, CMDDB, contractbeheer en reserveringsbeheer in afzonderlijke projecten binnen TOPdesk 5 worden ingericht. Deze versie sluit beter aan op de FB processen al zijn er nog wel wat punten waar men niet tevreden over is maar dat wordt momenteel met de leverancier bekeken. Het kan zijn dat dat met maatwerk wordt opgelost. Als het goed is zijn alle regiomanagers ook bevraagd/ betrokken bij de inrichting van deze modules voor de nieuwe TOPdesk en zijn de wensen geïnventariseerd en worden deze meegenomen in de projecten (Centraal Functioneel Applicatiebeheerder, Afdeling ICT Beheer-Concern).

In de regio west hebben de teamleiders van Zoetermeer en Amsterdam en Utrecht de opdracht gekregen van de regiomanager west een start te maken met het boven water halen van contracten en leveranciersinformatie met betrekking tot de regio west. De lijst met leveranciers is in de bijlage (Bijlage 21 en 22) van de scriptie weergegeven. Aan de hand van de opgestelde lijst is een analyse gemaakt van de inkoopportfolio door middel van de Kraljic matrix (z.o.z.). Dit is om een beeld te krijgen van het soort producten en diensten die uitbesteed worden. Aan de hand van de matrix kan de huidige manier van inkoop van diverse producten en diensten worden herzien en een aanpassing in strategie mogelijk maken.

Strategisch belang ↑	Ervaren jaren Securitas CLB Mondial movers Rentokil Gispen Drager Nederland BV. Enorm van Driel Liftinstituut Omegan water Technische unie	Saval T&G De Graaf CSU CWS Delta Otis Manutan Westend	TNT Post Dunea
	Cleanlease Synergiehealth Van Ganswinkel BV. Douwe Egberts Initial Hokatex Abena Healthcare Dekatel Hygiëne Service Den Haag Icova Infotheek Nestle Staples Top bloemen	BSH Imtech Schoonderbeek Unica Rembrandt Glas Meet Arjohunleigh De Heer Medicom Flexcom Kadex Schelde Sports SGS Siemens TS Elektro	
	→ Complexiteit markt		

Er vindt geen prestatie management plaats bij de regio west. Zowel intern (PDCA cyclus bij prestatie management) als extern (leveranciers management) niet. Het is de taak van de regiomanager de regio aan te sturen, controleren en de prestaties te beheersen (interne prestatie management). Door de afwezigheid van structuur en daarmee de duidelijkheid van werkvelden en toepassingsgebieden kunnen de medewerkers van de regio hun taken en verantwoordelijkheden niet goed uitvoeren en zijn ze niet op de hoogte van de bewegingsvrijheid behorende bij te nemen en functies van medewerkers. Tijdens bilaterale bijeenkomsten wordt er naar het persoonlijk functioneren gekeken van medewerkers, op organisatorisch niveau worden er geen beoordelingsgesprekken gevoerd met de desbetreffende medewerkers en afdelingen binnen de regio west. Vanuit de regio wordt er tussen mond en lippen door op- en aanmerkingen gecommuniceerd naar de regiomanager maar er wordt geen actie op genomen. De activiteiten van de regiomanager bestaan in de huidige situatie voornamelijk uit het zogenaamde "brandjes blussen" en is daardoor niet in staat een visie en richting aan te geven voor het langer termijn voor de regio west van het facilitaire bedrijf. Alhoewel er tijdens een beleid dag van de facilitaire organisatie speerpunten zijn aangegeven door de directie van het facilitaire bedrijf, zoals het optimaliseren van de inkoop, zijn er geen daden aan de woorden toegevoegd op regionaal niveau in de regio west.

Het managen van prestatie op extern niveau, namelijk leveranciers management, wordt ook niet actief uitgevoerd door diverse medewerkers. De oorzaak van het niet uitvoeren van leveranciers management ligt deels bij de afwezigheid van een eenduidig, compleet contractbeheer (contractgegevens ontbreken) en deels bij de onduidelijkheid van taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot contract management en leveranciers management. Er zijn geen medewerkers die aansprakelijk zijn gesteld voor de uitvoering van leveranciers management en er wordt geen initiatief genomen door medewerkers in verband met slechte ervaringen uit het verleden.

NICV model

De noodzaak en behoefte voor structuur in de regio west is zeer zeker aanwezig bij de medewerkers van de regio west op operationeel niveau, tactisch niveau en het managementteam (met uitzondering van de regiomanager). Dit geldt ook voor de informatievoorziening met betrekking tot contracten.

De volwassenheid van de huidige situatie van contractmanagement is door middel van het NICV model geanalyseerd. Het model bestaat uit fases, waarbij elke fase een aantal randvoorwaarden zijn beschreven en gesteld, waar men aan moet voldoen om dat niveau van volwassenheid te kunnen behalen. Door middel van de dimensies kan er een volwassenheidsfase worden toegekend.

Bij de dimensie Beleid is het noodzakelijk de vraag te stellen: Hoe en in welke mate maakt contractmanagement deel uit van het organisatiebeleid? Volgens het landelijk organisatorische beleid dient er in elke regio contractmanagement te worden uitgevoerd. Het is gebruikelijk, zoals in de overige regio's een contractmanager in dienst te hebben. Vanwege eerder genoemde redenen is dit niet het geval in de regio west. Indien er wordt gekeken naar een regionaal beleid, kan worden geconcludeerd dat deze niet aanwezig is in de regio west.

Bij de dimensie Processen dient de volgende vraag beantwoord te worden: Wat gebeurt er nu met contract, afspraken en output? Regionale contracten zijn niet centraal raad te plegen. Er is niet duidelijk welke contracten er in het verleden en heden zijn afgesloten voor welke producten en diensten en welke randvoorwaarden en afspraken er contractueel zijn vastgelegd.

Bij de dimensie Systemen draait het om de vraag: In hoeverre ondersteunen systemen het contractmanagement?

Er is een registratiesysteem beschikbaar voor het beheer van contracten maar in de regio west maken ze hier geen gebruik van. De registratie en beheer van contracten is totaal afwezig.

Bij de dimensie Personeel dient de volgende vraag gesteld te worden: Zet de organisatie genoeg gekwalificeerde capaciteit in voor goed contractmanagement? Het antwoord op deze vraag is nee. Contractmanagement wordt ad hoc georganiseerd door diverse medewerkers op verschillende hiërarchische niveau zonder in bezit te zijn van de benodigde kennis op het gebied van contractmanagement. Bij de overige regio's zijn contractmanagers in dienst met specialistische kennis op het gebied van contractmanagement.

Bij de dimensie Leveranciers draait het om de vraag: Hoe werkt een organisatie samen met leveranciers aan waarde creatie? In de regio west is het contact met leveranciers beperkt. Indien de kwaliteit van levering niet voldoet aan de eisen wordt er in sommige gevallen contact opgenomen met de desbetreffende leveranciers. Een voorbeeld is de komst van leveranciers op bepaalde locaties. Vanwege de veiligheid van de cliënten, medewerkers en leveranciers dient er van te voren een tijd worden afgesproken voor de visitatie. In veel gevallen wordt deze regel niet gehonoreerd en zijn de interne klanten ontevreden en de cliënten onrustig. Er zijn geen eenduidige procedures opgesteld met betrekking tot het managen van leveranciers.

De fase waarin contractmanagement zich bevindt is fase nul. Er wordt niet voldaan aan de minimale voorwaarden die gesteld zijn aan het niveau van volwassenheid van fase een (ad hoc). Er is geen of beperkt sprake van contractmanagement.

Hoofdstuk 5 Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de gewenste situatie. Wat zijn de eisen en vooral wensen van de regio west van de facilitaire organisatie maar ook welke verbeterpunten er zijn in andere regio's op het gebied van contractmanagement. De nodige informatie gebruikt in de omschrijving van de gewenste situatie is gebaseerd op informatie verkregen door middel van observatie, literatuuronderzoek en interviews met een contractmanager uit de regio Zuidoost en de regio Zuidwest. Door de informatie uit het literatuuronderzoek te toetsen aan de kennis van een regionale contractmanager is een duidelijk beeld verkregen over de organisatie van regionaal contractmanagement. Meer informatie met betrekking is te vinden in de bijlage van deze scriptie, namelijk de gestelde vragen (Bijlage 17) en de uitwerking van antwoorden (Bijlage 18 en 19).

Zoals in hoofdstuk 4 beginnen we met de het landelijk contractmanagement en daarna zoomen we in op het regionale contractmanagement van de regio west.

5.1 Landelijk contractmanagement

Het onderzoek van deze scriptie is gericht op een advies met betrekking tot het regionale contractmanagement. Het landelijk contractmanagement kan als het gaat om het beschrijven van de gewenste situatie buiten beschouwing gelaten kunnen worden. De regels en bevoegdheden omtrent landelijk aanbesteden en het managen van deze contracten veranderen niet. De drempelbedragen van Europees aanbesteden zijn geregeld in de wet- en regelgeving van de Nederlandse staat en dienen zonder uitzondering opgevolgd te worden. Het beleid rondom de aanbesteding van kritische producten blijft van kracht. De taken en verantwoordelijkheden blijven in de gewenste situatie hetzelfde.

Al hoewel er in het kader van dit onderzoek geen veranderingen plaats gaan vinden is het toch interessant om de lange termijn plannen voor contractmanagement te beschrijven. In de toekomst wil de facilitaire organisatie bepaalde onderdelen van contractmanagement gaan centraliseren. Zo zullen alle activiteiten, met uitzondering van beheer en gedeeltelijk leveranciersmanagement, landelijk worden georganiseerd. Op dit moment is er een speergroep samengesteld om het beleid en de organisatie van een centraal contractmanagement te ontwikkelen. Indien alles volgens de planning gaat is de voltooiing van een centraal contractmanagement en decentraal beheer en leveranciersmanagement in 2020 een werkelijkheid.

5.2 Regionaal contractmanagement

Het gewenste doel voor ogen, voor de regio west, is een beleid voor regionaal contractmanagement, aansluitend op de centraal georganiseerde afdelingen inkoop en contractmanagement. Door middel van doelbepalingen een stappenplan ontwikkelen om de geformuleerde doelstellingen te behalen en het afbakenen van het regionale werkveld. Na het creëren van de kaders van het toepassingsgebied moeten de diverse aspecten van professioneel contractmanagement worden gedefinieerd.

In onderstaand overzicht zijn de regionale doelstellingen weergegeven.

- *Kostenbesparingen op kort termijn, namelijk 2015 en 2016, en besparingen voor het lange termijn (2017 en verder). Door een centrale database voor contractbeheer op te zetten ontstaat er een transparant overzicht van actieve contracten en op basis van deze gegevens kunnen kostenbesparende acties worden ondernomen, zoals het tijdig beëindigen van contracten en het ontdebellen van contracten (tool is contractbeheer).* Aangezien er geen enige vorm van registratie in het verleden heeft plaatsgevonden kunnen er geen concrete aantallen worden gegeven als het gaat om het ontdebellen van contracten en de extra kosten die worden veroorzaakt door het niet tijdig beëindigen van contracten. Uit onderzoek is gebleken dat door de invoering van contractmanagement een besparing van tussen de 5% en 7% behaald kan worden. Meer informatie is te vinden in hoofdstuk 8.3.
- Verbetering van de kwaliteit van de aanbesteedde goederen en producten, geleverd door externe organisaties, resulterende in een hogere kwaliteit van dienstverlening richting de interne klanten van de Koninklijke Kentalis in 2015 en 2016. Door SLA's en kritische prestatie indicatoren op te stellen kunnen de leveranciers van het facilitaire bedrijf worden gestimuleerd tot een verbetering van de kwaliteit van de geleverde service (tool is prestatie management).
- Periodieke evaluatie momenten, namelijk vier maal per jaar invoeren, met betrekking tot de kwaliteit van de geleverde diensten en producten door externe organisaties. Door middel van het opstellen van kritische prestatie indicatoren kunnen externe organisaties worden getoetst (tools zijn prestatie management en leveranciersmanagement).
- Implementatieplan voor de invoering van een professioneel contractmanagement voor 2015 en 2016. Een onderdeel van het advies bestaat uit stappenplannen gericht op ontwikkeling en invoering voor de diverse onderdelen van contractmanagement (tool is beleid).

- Strategisch beleid met betrekking tot een professioneel contractmanagement waarin eenduidige de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn aangegeven voor de organisatie van contractmanagement (tools zijn beleid en contractmanagement).
- Regionale database voor het beheer van contracten, centrale organisatie van contractbeheer (tool is beheer).
- Eenduidige afbakening van taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot contractmanagement. Door een governance op te stellen, als onderdeel van het beleid, zijn de organisatorische aspecten vertegenwoordigd op meerdere niveaus voor contractmanagement (tools zijn contractmanagement, governance).

Een van de mogelijke effecten van contractmanagement is een reductie van het leveranciersbestand. Aangezien er geen informatie met betrekking tot leveranciers en contracten aanwezig is kan er geen concreet kwantitatief doel worden bepaald.

Hert beleid moet minimaal de volgende onderdelen bevatten:

- Toepassingsgebied afbakenen
- Doelbepalingen
- Middelen en strategieën
- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Stappenplan voor de ontwikkeling van niet aanwezig naar gestructureerd werken en organiseren.

Voor contractmanagement betekent dit een eenduidige inrichting van processen (strategisch niveau), procedures (tactisch niveau) en richtlijnen en werkinstructies (operationeel niveau). Het duidelijk afbakenen van werkgebieden zodat de medewerkers op de hoogte zijn van hun bewegingsvrijheid waarin zij zich mogen manoeuvreren met betrekking tot drempelbedragen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het toepassingsgebied van regionale contractmanagement moet duidelijk worden vastgelegd zodat de medewerkers weten voor welke contracten zij verantwoordelijk voor zijn en wanneer zij de centrale afdeling inkoop en contractmanagement geïnformeerd dienen te worden. Concreet betekent dit het toewijzen van activiteiten, zoals Knoester heeft beschreven, met betrekking tot contractmanagement en medewerkers verantwoordelijk houden voor de uitvoering van deze activiteiten.

Ten tweede een eenduidig beheer van contracten, zodat de partijen die betrokken zijn bij het management van contracten of voor hun functie en taken contractgegevens nodig dienen te hebben, om de informatievoorziening te verbeteren. Kentalis is één organisatie waarbij men zoveel mogelijk probeert op één en dezelfde werkwijze te werken, ofwel afgestemde processen. Om deze reden zal men dan ook niet enkel voor één regio een module in een landelijk gebruikte applicatie beschikbaar maken. Dat zou dan voor alle regio's geïmplementeerd moeten worden. De denkwijze van de regio's met betrekking tot dit soort zaken zal landelijk moeten worden en niet zoals nu enkel voor de eigen regio. Het zijn geen zelfstandig opererende regio's maar één geheel: Kentalis (Centraal Functioneel Applicatiebeheerder, Afdeling ICT Beheer-Concern). Het gekozen systeem voor het beheer van contracten is TOPdesk 5. Op dit moment is een samenwerkingsverband aangegaan met een leveranciers om tot een voor Kentalis optimaal functionerend systeem te ontwikkelen die voldoet aan alle wensen en eisen. Het is op dit moment niet duidelijk wanneer het systeem daadwerkelijk in gebruik gaat worden genomen.

Met betrekking tot de huidige overeengekomen leveranciers, zoals deze zijn ingevoerd in de Kraljic matrix, dienen de volgende strategieën worden gehanteerd. De strategie bij routineproducten is vereenvoudiging van het inkoopproces en reductie van de inkoopinspanningen. De tactiek is reduceren van leveranciersbestand en streven naar zoveel mogelijk concurrentie. De strategie voor hefboomproducten is volledige benutting van het commerciële voordeel. De tactiek is de concentratie van inkoopomzet, volume bundeling en zo veel mogelijk concurrentie. De strategie voor knelpuntproducten is het verzekeren van de levering. De tactiek is reduceren en vermijden van 'unieke' (lees monopolistische) leveranciers. Bij strategische producten is het veel meer gericht op een vorm van samenwerking met betreffende leveranciers. De tactiek is de geselecteerde leveranciers zowel in de offertefase als de uitvoeringsfase zoveel mogelijk te betrekken. De verantwoordelijkheid voor strategievorming op het gebied van inkoop ligt bij de centraal georganiseerde afdeling inkoop en zij bepalen of het selecteren van leveranciers op landelijk of regionaal niveau plaats moet vinden.

Sinds 1 april 2015 geldt er voor de gehele organisatie (Koninklijke Kentalis) een vacaturestop. Op kort termijn dienen de activiteiten rondom een professioneel contractmanagement uitgevoerd te worden door het aanwezige personeel. Op middel lang termijn kunnen er keuzes gemaakt worden voor het aannemen van extra personeel. Vanaf 2020 is de invoering van een centraal contractmanagement en regionaal beheer en leveranciersmanagement een feit. Over de personele bezetting is tot op heden geen informatie beschikbaar.

Het aansturen en beheersen van prestaties geleverd door de regio kunnen door middel van intern prestatie management uitgevoerd worden. Voor de interne prestatie management is sterk leiderschap verwacht van de regiomanager en is deze verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een visie, doelstellingen formuleren en het evalueren van geleverde prestaties.

Voor de externe prestatie management in de vorm van leveranciersmanagement is de toewijzing van taken en verantwoordelijkheden nodig naar de inkoopende partijen. Op regionaal dient de communicatie van eisen en wensen en de

samenwerking tussen de regio west en haar leveranciers verbeterd te worden. Door middel van leveranciersmanagement kan de relatie tussen de inkopende partij en de medewerkers van regio west sterk verbeteren. Dit betekent niet alleen contact zoeken bij ontevredenheid maar een relatie opbouwen om de verwachtingen en wensen op elkaar af stemmen zodat de kwaliteit van de service verbetert. De kwaliteit van de service kan worden getoetst en beheerst door het opstellen van KPI's.

NICV model

De gewenste situatie met betrekking tot contractmanagement voor de regio west is volwassenheidsfase 3 van het NICV model. Om deze fase te kunnen bereiken is het volgende nodig:

- Alle contracten van de regio west dienen te zijn geïnventariseerd, te zijn geregistreerd en worden beheerd in een digitaal registratiesysteem. Het beheer en registratie van contracten dient centraal in de regio west georganiseerd te worden.
- Na de registratie dienen hanteerbare KPI's worden geformuleerd. Deze moeten in een digitaal systeem geregistreerd worden. Aan de hand van deze KPI's kunnen de prestaties van leveranciers worden gemeten en bewaakt.
- In de laatste fase gaat het om het bewaken en het evalueren van de prestatie van leveranciers. Het uiten van verwachtingen tussen de inkopende partij en de leveranciers is belangrijk. Door periodiek met leveranciers een gesprek aan te gaan om de behaalde resultaten te bespreken en door samen te werken de kwaliteit van de prestaties te verbeteren.

In het beleid van contractmanagement dient het belang van een beleid voor contractmanagement beschreven te zijn. Dit kan door middel van het formuleren van doelstellingen. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van een professioneel contractmanagement moeten zijn vastgelegd. Als laatste moeten de procedures worden beschreven voor leveranciersmanagement.

Hoofdstuk 6 Conclusies en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de hoofdprobleemstelling en deelvragen van dit onderzoek. In onderstaand subhoofdstuk (6.1) worden de conclusies aan de hand van de deelvragen beschreven. Het tweede subhoofdstuk geeft antwoord op de hoofdprobleemstelling en de problematiek rondom professioneel contractmanagement.

6.1 Conclusies

“Hoe ziet de interne organisatie van de Koninklijke Kentalis en haar facilitaire bedrijf eruit?” is de eerste sub vraag van dit onderzoek. In hoofdstuk 1 van deze scriptie is een uitgebreide analyse gemaakt van de organisatie door middel van het 7S model.

De tweede vraag luidt als volgt: *“Hoe wordt het centrale en decentrale contractmanagement georganiseerd bij de Koninklijke Kentalis en haar facilitair bedrijf?”* De centrale contractmanager is verantwoordelijk voor het managen van contracten die ontstaan bij de aanbesteding van kritische producten en Europese aanbestedingen. Bij Europese aanbestedingen horen de volgende drempelbedragen, namelijk voor Werken (5.186.000 EURO), Leveringen (207.000 EURO) en Diensten (207.000 EURO). De centrale contractmanager is verantwoordelijk voor eenmalige opdrachten, locatie gebonden contracten, contracten met een laag risico of waarde en de evaluatie van de leveranciers. Deze scheiding van centraal en decentraal blijft bestaan in de nieuwe situatie.

Hoe ziet het inkoopproces, proces rondom contracten en beleid er volgens de theorie en bij een facilitair bedrijf uit? Voor de beantwoording op deze vraag verwijs ik naar het Literatuuronderzoek. Daar is beschreven hoe de organisatie van inkoop en contractmanagement er volgens de theorie uit hoort te zien.

Het facilitaire bedrijf, regio west, heeft de behoefte aan een beleid met betrekking tot contractmanagement en beheer. In de huidige situatie is er geen beleid waarin de verantwoordelijkheden voor het managen van contracten en beheer zijn vastgesteld. Er vindt geen registratie en beheer plaats van contracten. De medewerkers van de regio west hebben geen idee met welke externe organisaties overeenkomsten zijn afgesloten en de aard van de aanbesteedde producten en diensten. Er vindt geen evaluatie en nazorg plaats met betrekking tot leveringen. Door het gebrek aan contractinformatie ontstaan er extra kwalitatieve en kwantitatieve kosten. Door een gebrek aan beleid en organisatie is niemand verantwoordelijk te houden voor het slecht functioneren van het inkoopproces en contractmanagement. In de regio is de behoefte aan structuur erg groot onder de medewerkers en een eenduidig strategisch beleid is de oplossing.

De laatste sub vraag is: *“Hoe kan het facilitair bedrijf een professioneel contractmanagement implementeren voor regio west?”* Het facilitaire bedrijf, regio west, wil een beleid voor contractmanagement waarin wordt aangegeven hoe contractmanagement er op operationeel, tactisch en strategisch niveau georganiseerd dient te worden en een stappenplan voor de implementatie van het beleid en de strategische middelen. Het startpunt is geen beleid, beheer en organisatie van contracten en het inkoopproces. Het eindpunt is een gestructureerd professioneel contractmanagement.

De specifiek te ondernemen stappen voor de invoering van alle onderdelen van professioneel contractmanagement komen aan bod in het volgende subhoofdstuk (6.2).

Aan de hand van de vergaarde informatie door middel van de beantwoording van bovenstaande sub vragen kan de centrale vraag worden beantwoord. De hoofdvraag luidt als volgt: *“Hoe kan de facilitaire organisatie van de Koninklijke Kentalis een strategisch, decentraal beleid met betrekking tot professioneel contractmanagement implementeren aansluitend op het centrale inkoopbeleid en centraal contractmanagement van de moederorganisatie, zodat er financiële en non-financiële baten in kalenderjaar 2015, 2016 en 2017 behaald kunnen worden?”* Het antwoord op deze vraag is te vinden in het advies, namelijk een strategisch beleid voor professioneel contractmanagement (hoofdstuk 6.2), in hoofdstuk zeven zijn de activiteiten te vinden voor de invoering en in hoofdstuk acht zijn de bedrijfskundige consequenties geformuleerd.

Na het onderzoeken van de organisatie, zowel intern en extern, en na het beschrijven van de huidige situatie is het mogelijk een SWOT-analyse te maken. In de SWOT analyse komen de kansen en bedreigingen aan bod van de regio west met betrekking tot contractmanagement en de externe invloeden. Bij de sterktes en zwaktes wordt er gekeken naar het facilitaire bedrijf en de regio west met betrekking tot de huidige stand van zaken van contractmanagement. Door de informatie uit de SWOT-analyse in een confrontatiematrix te verwerken ontstaat een aanbevolen strategie. De ingevulde SWOT-analyse en de daarbij horende confrontatiematrix zijn te vinden in de bijlage (Bijlage 25 en 26). De uitkomst is als volgt. De terugtrek / veranderen strategie is gebaseerd op bedreigingen en zwakke punten. Dit zijn externe factoren waartegen de organisatie zich moet verdedigen (bezuinigingen door de overheid) maar door de zwakke punten nu niet in staat is dit te doen (zwakke leiderschap). Indien het advies van deze scriptie succesvol geïmplementeerd moet worden is het noodzakelijk de communicatie tussen de diverse afdelingen te verbeteren door een sterk optreden van de regiomanager. De regiomanager is verantwoordelijk voor de aansturing van de regio. Het stellen van prioriteiten, zoals en beleid voor contractmanagement, en het daadwerkelijk uitvoeren van de gestelde prioriteiten is noodzakelijk.

6.2 Advies

De knelpunten, die beschreven zijn in het bovenstaande subhoofdstuk 6.1, dienen opgelost te worden door het opstellen van een beleid met betrekking tot een regionaal contractmanagement, beheer en het professionaliseren van contractmanagement.

6.2.1 Strategisch beleid

Toepassingsgebied

Het toepassingsgebied van het beleid is de regio west van het facilitaire bedrijf van de Koninklijke Kentalis. De regio beslaat de omgevingen van Zoetermeer, Amsterdam en Utrecht. In de regio west wordt er jaarlijks regionaal 2,5 miljoen euro's uitbesteed aan externe organisaties voor de levering van producten en diensten. De regio west is verantwoordelijk voor het managen van contracten en het inkopen van producten en diensten tot het drempelbedrag voor Werken (5.186.000 EURO), Leveringen (207.000 EURO) en Diensten (207.000 EURO). Het beleid sluit aan op de bevoegdheden van de Koninklijke Kentalis en de procedures met betrekking tot de centraal georganiseerde afdelingen Inkoop en contractmanagement.

Doelstellingen

De onderstaande doelstellingen dienen behaald te worden door middel van een strategisch beleid voor een professioneel contractmanagement.

- Kostenbesparingen op kort termijn, namelijk 2015 en 2016, en besparingen voor het lange termijn (2017 en verder). Door een centrale database voor contractbeheer op te zetten ontstaat er een transparant overzicht van actieve contracten en op basis van deze gegevens kunnen kostenbesparende acties worden ondernomen, zoals het tijdig beëindigen van contracten en het ontdebelen van contracten (tool is contractbeheer).
- Verbetering van de kwaliteit van de aanbesteedde goederen en producten, geleverd door externe organisaties, resulterende in een hogere kwaliteit van dienstverlening richting de interne klanten van de Koninklijke Kentalis in 2015 en 2016. Door SLA's en kritische prestatie indicatoren op te stellen kunnen de leveranciers van het facilitaire bedrijf worden gestimuleerd tot een verbetering van de kwaliteit van de geleverde service (tool is prestatie management).
- Periodieke evaluatie momenten, namelijk vier maal per jaar invoeren, met betrekking tot de kwaliteit van de geleverde diensten en producten door externe organisaties. Door middel van het opstellen van kritische prestatie indicatoren kunnen externe organisaties worden getoetst (tools zijn prestatie management en leveranciersmanagement).
- Implementatieplan voor de invoering van een professioneel contractmanagement voor 2015 en 2016. Een onderdeel van het advies bestaat uit stappenplannen gericht op ontwikkeling en invoering voor de diverse onderdelen van contractmanagement (tool is beleid).
- Strategisch beleid met betrekking tot een professioneel contractmanagement waarin eenduidige de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn aangegeven voor de organisatie van contractmanagement (tools zijn beleid en contractmanagement).
- Regionale database voor het beheer van contracten, centrale organisatie van contractbeheer (tool is beheer).
- Eenduidige afbakening van taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot contractmanagement. Door een governance op te stellen, als onderdeel van het beleid, zijn de organisatorische aspecten vertegenwoordigd op meerdere niveaus voor contractmanagement (tools zijn contractmanagement, governance).

Strategie

- Contractmanagement en beheer
- Leveranciersmanagement
- Prestatiemanagement/ performance management.

Systemen

Het beheer van contracten worden ondersteund door de ICT voorziening TOPdesk 5. In deze versie van TOPdesk kunnen naast contractbeheer en Service Level Management ook gebruik gemaakt kunnen worden van de modules meldingsbeheer, CMDB (voor de registratie van huisvesting) en reserveringsbeheer. In de module Contractbeheer en SLM (Service Level Management) worden contracten met externe partijen, leveranciers en interne klanten vastgelegd. Dit biedt inzicht in de onderhoudskosten, de termijnen en de voorwaarden. Naast het beheer van contracten kunnen er ook uitgebreide rapportages geproduceerd worden aan de hand van onder meer KPI's. TOPdesk is het landelijk ICT systeem dat gebruikt gaat worden voor het beheren van contracten door alle regio's van het facilitaire bedrijf.

Veel leveranciers maken gebruik van een Web based applicatie systeem. Dit is een online applicatie, gefaciliteerd door leveranciers, om de communicatie en het delen van belangrijke informatie tussen klant en leveranciers te bevorderen. In dit

registratiesysteem is veel informatie te vinden met betrekking tot contractueel vastgelegde en overeengekomen afspraken uit landelijk afgesloten contracten. Een andere mogelijkheid is het invoeren van specifiek, locatie gebonden eisen en wensen die in acht genomen moeten worden en waar de leveranciers rekening mee dient te houden. Dit systeem bevordert te samenwerking tussen de facilitaire organisatie en de leverancier en leidt tot verbetering van de service, zowel intern als extern. Leveranciers als CSU bieden dit middel aan.

Governance

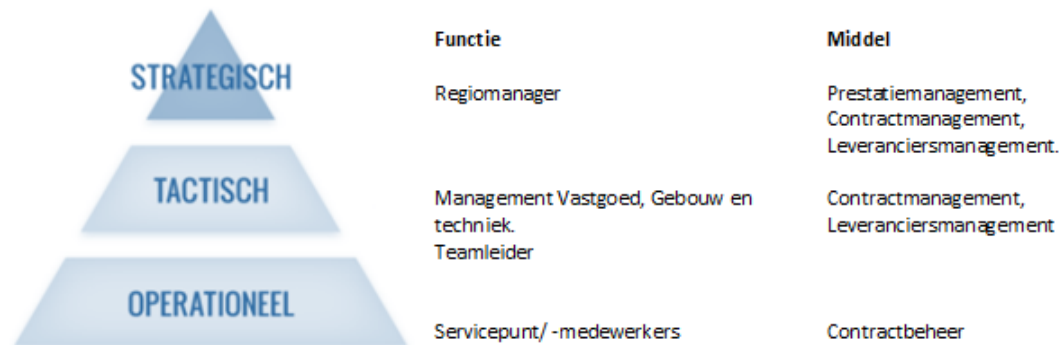
De verantwoordelijkheden voor de inrichting van processen met betrekking tot contractmanagement en leveranciersmanagement in de regio west liggen bij de regiomanager van het facilitaire bedrijf. Het schrijven van beleid op het gebied van contractmanagement met de daarbij behorende t.b.v. (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), evaluatiemethoden en de manier van belonen wordt door de regiomanager op een strategisch niveau voorgeschreven. Het opgestelde beleid moet goedkeuring krijgen van de manager van het facilitaire bedrijf.

De taak van de regiomanager is gericht op het aansturen van de organisatie van de regio west dient periodiek doelstellingen in de vorm van KPI's op te stellen zodat de processen continue verbeteren.

Door het opstellen van doelstellingen door middel van kritische prestatie indicatoren en prestatie management kunnen de medewerkers op tactisch niveau de procedures opstellen voor contractmanagement en bijvoorbeeld de communicatieafspraken tussen de diverse betrokkenen bij contractmanagement van de regio west vastleggen.

Op operationeel niveau bevindt zich het servicepunt van het facilitaire bedrijf en wordt bezwaard met de taken en verantwoordelijkheden voor het beheren van contracten en de registratie van contracten in het facilitaire management informatie systeem. Het beheren van contracten vereist een heldere communicatie tussen de diverse afdelingen, die contracten en overeenkomsten aangaan met leveranciers. Aangezien het servicepunt het aanspreekpunt voor het facilitaire bedrijf is, zal het servicepunt meer dan geschikt en capabel zijn voor deze taken en verantwoordelijkheden.

In onderstaand figuur is weergegeven waar de verantwoordelijkheden van het strategische beleid bevinden op de drie hierarchische niveaus.



In de bijlage (Bijlage 23) van deze scriptie is de schematische weergave te vinden van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, behorende bij de diverse functies, voor de diverse middelen van dit beleid.

De onderlinge relatie tussen de diverse hiërarchische niveaus voor het continue verbeteren van processen, procedures en richtlijnen ziet er als volgt uit. Op strategisch niveau worden de strategieën ontwikkeld aan de hand van een visie voor de regio west. Door het opstellen van een planning en het invoeren van de strategie gaat het vanaf dat punt naar het tactische niveau. Op tactisch niveau worden de strategie omgezet in concrete doelstellingen en wordt er gekeken naar de middelen die nodig zijn, en welke veranderingen noodzakelijk zijn om de doelstelling te behalen (Plan). In de Do fase voeren ze de veranderingen door en deze zullen effect hebben op de operationele werkzaamheden. Op operationeel niveau zullen de werkinstructies en richtlijnen moeten veranderen om het behaalde resultaat te willen behalen.

Na de neerwaartse communicatie en verbeteringen dienen alle niveaus rapportage te produceren voor het bovenliggend niveau met als doel om effectiviteit van de strategie en het behaalde resultaat te toetsen aan de doelstellingen en strategieën (Check). Als laatste eindigen we in de fase van de Act fase. Hier worden aan de hand van evaluaties matregelen genomen om sturing te geven.

6.2.2 Stappenplan

Dit advies heeft betrekking op de ontwikkeling van contractmanagement voor de regio west van het facilitaire bedrijf van de Koninklijke Kentalis. Het advies geeft een eenduidige beschrijving weer voor de ontwikkeling van contractmanagement van geen beheer (stap 0) tot en met stap 3 (gestructureerd) te werk gaan. De fase, structureren, houdt in het op output van contractafspraken en bewaken, leveranciersevaluaties om naleving van de afspraken te waarborgen. Het NICV model wordt gebruikt als leidraad voor het ontwikkelen en professionaliseren van contractmanagement in de regio west van het

facilitaire bedrijf. Het advies om contractmanagement te ontwikkelen gebeurt aan de hand van gestandaardiseerde stappenplan ontwikkeld door Ted Knoester (2009).

Fase 1: Ad hoc.

Het volgende stappenplan zorgt voor het behalen van de eisen gesteld aan de eerste fase van het NICV model, namelijk ad hoc. Bij de ad hoc fase gaat het om het inventariseren, registreren en beheren van contracten. In deze fase worden ook de eerste stappen gezet naar het beschrijven van een beleid en het belang van contractmanagement.

Stap 1: Maak je bekend en creer draagvlak.

Communiceer met de diverse stakeholders en betrokkenen en maak de meerwaarde van contractmanagement bekend (Knoester, 2005). Voor specificaties met betrekking tot de stakeholders is te vinden in de bijlage (Bijlage 12). De regio west van het Facilitaire bedrijf moet overtuigd raken van het belang, nut en eventuele noodzaak om te komen tot een succesvolle implementatie en uitvoer van het contractmanagement. Anders blijven contracten ongebruikt en blijken de gecontracteerde besparingen slechts papieren savings te zijn. Het ontwikkelen van een breed draagvlak over alle betrokkenen is essentieel om uiteindelijk gebruik en onderhoud te bevorderen (NEVI). De beste tool voor de bekendmaking is een regionale bijeenkomst. Voor de invoering van veranderingen is een veranderstrategie geformuleerd, deze is te vinden in hoofdstuk 7 (Implementatie).

Stap 2: Creëer een heldere toekomstvisie

Het facilitaire bedrijf regio west heeft de behoefte contractmanagement op te zetten om significante besparingen te behalen op het korte (2015 en 2016) en middel lange termijn (2017). De inkoop van producten en diensten en het verbeteren en besparen van kosten staan hoog op de agenda van het facilitaire bedrijf en is een prioriteit geworden voor de directie van het facilitaire bedrijf in 2015.

Door het formuleren van beleid met betrekking tot contractmanagement en beheer wil de regio west de communicatie tussen de diverse afdelingen en hierarchische niveaus verbeteren, ten tweede is het noodzakelijk de informatievoorziening met betrekking tot contracten en overeenkomsten te verbeteren door de invoering van een centraal beheersysteem, toegankelijk voor alle geautoriseerde betrokkenen.

Voor het bewaken en beheersen van contractmanagement op het middel lange termijn is het noodzakelijk periodieke doelstellingen te bepalen en dit invoeren en door middel van prestatie management van de interne processen van contractmanagement en de prestaties van leveranciers prestaties beheersen.

Stap 3: Bepaal de scope

Zoals in de literatuur naar voren kwam is hoogwaardig contractmanagement niet voor elk contract nodig. Het Facilitair Bedrijf zal dan ook als volgende stap moeten bepalen welke contracten zij onder professioneel contractmanagement willen laten vallen (Contractspecialisten.nl). Bij de Koninklijke Kentalis gaat het op facilitaire contracten met een contractwaarde van €5000,- euro (facilitair) en van 3000,- euro (gebouw en techniek) tot en met het drempelbedrag voor Werken (5.186.000 EURO), Leveringen (207.000 EURO) en Diensten (207.000 EURO) waarvan de contractduur minimaal 1 jaar is.

Stap 4: Stel benodigde processen voor contractmanagement op.

Op basis van de theorie moet worden vastgesteld welke processen er bij contractmanagement horen. Deze processen dient men uit te schrijven en te worden gecommuniceerd naar de betrokken managers. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokkenen dienen hierin ook te worden beschreven (Contractspecialisten.nl). De processen behorende bij contractmanagement zijn contractinitiatie, -vorming, -implementatie, -executie en -evaluatie en beoordelen. Voor contractbeheer zijn dit ontvangen en nazorg. De taken en bevoegdheden zijn beschreven in de tabel in hoofdstuk 6.2.1, governance.

Stap 5: Standaardiseer contractprocedures

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

Bij het opstellen van de procedures moeten we aandacht besteden aan onder andere de volgende uitgangspunten rondom contractregistratie:

- De documenten moeten uniek identificeerbaar te zijn.
- De documenten moeten herleidbaar zijn.
- De opstelling, beoordeling en autorisatie van documenten is aantoonbaar en in overeenstemming met de daarbij behorende procedures zoals de bevoegdhedenregelingen.
- De manier van archiveren van originele documenten en werkexemplaren is beschreven en ondergebracht in de processen van de administratieve organisatie.
- De (wettelijke) bewaartermijn voor documenten moet worden nageleefd.

In de bijlage (Bijlage 27 en 28) van deze scriptie zijn procedures te vinden voor de organisatie van contractbeheer en de inrichting van de diverse registers.

Stap 6: Selecteer IT-ondersteuning

Organisaties van enige omvang hebben al snel enkele tientallen contracten in omloop, die allemaal beheerd moeten worden. Om te komen tot transparantie in de aangegane verplichtingen dient een IT-ondersteuning te worden geselecteerd. TOPdesk 5 is het facilitaire management systeem waar landelijk mee gewerkt gaat worden. De regiomanager van de regio west moet de opdracht tot invoering van deze software bij de afdeling ICT neerleggen zodat ICT de benodigde werkzaamheden kunnen uitvoeren.

Stap 7: Verzamel en registreer contractgegevens.

Het verzamelen van contracten kan heel arbeidsintensief zijn door de grotere versnippering van contracten en bevoegdheden binnen de organisatie. Een goede verwerking is meer dan het verwerken en vastleggen van de gegevens in een systeem. Men moet ook kijken naar de volledigheid en juistheid van contracten. Zijn bijvoorbeeld alle bijlagen aanwezig? Als er in de mantelovereenkomst wordt verwezen naar een prijslijst, is deze dan bekend en actueel? Een startpunt voor het boven water halen van contracten is het opvragen van factuurgegevens bij de afdeling Finance & Control. Op deze manier kan er worden nagegaan met welke leveranciers er een contract of samenwerking is aangegaan. Voor de daadwerkelijke inrichting van het beheerproces en de minimale benodigde informatie voor registratie in het systeem is in de bijlage (Bijlage 27 en 28) een overzicht met betrekking tot gegevens voor de registratie in het systeem en de organisatie van het contractenbeheerproces te vinden.

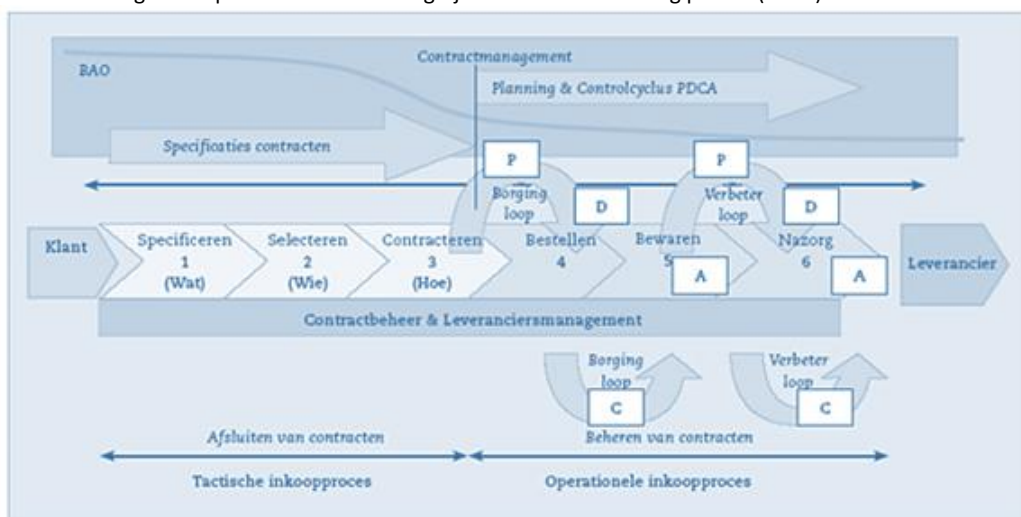
Stap 8: Activeer contractgegevens

Een systeem voor contractbeheer krijgt extra toegevoegde waarde op het moment dat het aansluit op het integrale organisatiebesturingssysteem (ERP) of e-procurement systeem. Door contractbeheer te integreren in het facilitaire management informatiesysteem TOPdesk 5 zal altijd de juiste en actuele gegevens bij iedereen bekend en toegankelijk zijn. In deze fase start ook het actief beheren van de contracten. We moeten aflopende contracten kunnen signaleren om tijdig met de sourcing (inkoopactiviteiten gericht op de zekerstelling van de aanvoer van de in te kopen producten, met de nadruk op de wat langere termijn. Sourcing omvat inkoopmarktonderzoek en het zoeken naar alternatieve bronnen) te kunnen starten. Wijzigingen of acties en aanvullingen moeten bekend zijn bij de betrokkenen. Zo bereiken we dat er een efficiënte planning ontstaat ten behoeve van interne besluitvorming.

Stap 9: Deming cirkel en continue verbetering

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

In onderstaand figuur is de Deming cirkel verwerkt in de fases van contractmanagement om zo een helder beeld te geven met betrekking tot de performancebewaking tijdens het contractering proces (z.o.z.).



Bron: Hartjes, Walter. (18-10-2007). Contractmanagement als bedrijfsvoeringsmodel. Facility Management Magazine.

Stap 10: nazorg, analyse en de link naar leveranciersmanagement

Om de contractbenutting te maximaliseren, kunnen we in de procedure regels opnemen zoals: niet in het contractbeheer opgenomen, dan geen bestelling. We moeten deze regels wel kunnen controleren (in hoeverre worden ze nageleefd?) om te kunnen bijsturen. In het (systeem voor) contractbeheer moet de mogelijkheid aanwezig zijn om de hiervoor benodigde informatie te genereren voor de verschillende niveaus: strategisch, tactisch en operationeel.

Denk bijvoorbeeld aan de volgende rapportages:

- Aantal leveranciers per inkooppakket.
- Expiratiedata van contracten.
- Totaal aantal contracten, totaal aantal leveranciers, enzovoort.
- Aangegane financiële verplichtingen.
- Contractuitnutting per afdeling, sector, business unit, enzovoort.
- Inkoopuitgaven buiten het contract om (maverick spend).

Fase 2: Basis

In onderstaand stappenplan gaan we van de ad hoc fase naar het basisniveau van contractmanagement volgens het NICV volwassenheidsmodel. In de basis fase gaat het om het beheren en bewaken van de contracten. Het is noodzakelijk het contact met leveranciers te verbeteren door middel van het opzetten leveranciersmanagement.

Stap 1: Identificeren van leveranciers

Leveranciers kunnen worden geïdentificeerd door de inhoud van het contractregistratiesysteem te bekijken. Door middel van de Kraljic matrix kunnen de leveranciers voor de regio west worden geanalyseerd. In de Kraljic matrix wordt het toeleveringsrisico afgezet tegenover het financieel belang. De leveranciers worden hierdoor ingedeeld op één van de vier kwadranten. Het kwadrant waarin zij zitten geeft aan hoe de organisatie de leverancier moet zien en waar het accent bij optimaliseren moet liggen. De uitwerking van de matrix is te vinden in hoofdstuk 4 (huidige situatie) en de strategische aanpak in hoofdstuk 5 (gewenste situatie).

Stap 2: Bepaal de verwachte prestaties van de leveranciers

Deze stap omvat het formuleren van kritische prestatie indicatoren waaraan de prestaties van de leveranciers getoetst kunnen worden. Tijdens de periodieke evaluatiemomenten zullen de resultaten besproken worden. Leveringstijden van diensten, juiste aantallen bij aflevering of 4 maal daags bij schoonmaken zijn voorbeelden van KPI's.

Stap 3: Aanscherpen contract afspraken

Deze stap omvat het inventariseren van de bestaande contract-afspraken met de huidige leveranciers. Doel van deze fase is te komen tot een prestatiegericht contract. Een prestatiecontract en een overeenkomst waarbij vastgelegd wordt aan welke eisen een object aan moet voldoen. Het gaat bij gebouwen en infrastructuur niet alleen om gemakkelijk en minder onderhoud, lage beheerskosten en minder energieverbruik (allen uitgedrukt in prestatie indicatoren), maar ook het planmatige karakter. In het contract staat beschreven aan welke prestaties de in het contract vastgelegde objecten moeten voldoen gedurende de contractperiode. Er kan gebruik worden gemaakt van SLA's (voorbeeld staat in bijlage 29). Contractdocumenten worden in deze fase geanalyseerd en op volledigheid en actualiteit gecontroleerd. Dit alles moet leiden tot een nieuw, volledig contract over de door de leverancier te leveren prestaties, waarbij reeds aangegane verplichtingen uiteraard moeten worden gerespecteerd.

Stap 4: Brede concurrentiestelling onder bestaande en nieuwe leveranciers

Deze stap omvat het analyseren van de (internationale) leveranciersmarkt. Doel van deze stap is om door een brede concurrentiestelling onder een groot aantal nieuwe leveranciers op basis van het prestatiegerichte contract, de Best In Class-leverancier te vinden voor het betrokken product of dienst. Op basis van een leverancier profiel wordt een short-list opgesteld van leveranciers die aan dit profiel voldoen, waarna offertes kunnen worden aangevraagd.

Stap 5: Stroomlijnen relatie met leverancier

Na de voorgaande stappen beschikt men dus over een prestatiegericht contract met een Best In Class-leverancier. Vanaf dat moment kan gewerkt worden aan continue resultaatverbetering in de relatie met de leverancier. In deze fase worden concrete doelstellingen met de leverancier afgesproken over kostprijsverlaging, kwaliteitsverbetering, doorlooptijdverkorting en verbetering van de servicegraad. Door het toevoegen van SLA bij de overeengekomen contracten, biedt dit de kans om de specifieke eisen en wensen en verwachtingen van zowel de leveranciers als inkopende partij eenduidig aan te geven. In de bijlage (Bijlage 29) van deze scriptie is de mogelijke inhoud van een SLA weergegeven.

Stap 6: Value chain mapping

In deze fase gaan uitbesteders zover dat zij samen met hun leveranciers de gehele toeleverings-keten analyseren. Het instrument dat hiervoor wordt gebruikt is Value Chain Mapping: per component wordt de herkomst van alle samengestelde onderdelen nagegaan. Vervolgens wordt gekeken welke inkoopcontracten aan deze sub-componenten ten grondslag liggen en waar qua inkoop dan wel qua logistiek vereenvoudigingen kunnen worden aangebracht. Kenmerkend voor deze fase is dat de verbeteringsprocessen door de uitbesteder worden geïnitieerd en aangestuurd en door middel van voortgangsbesprekingen worden gevolgd.

Stap 7: Periodieke evaluatiemomenten bepalen

Het advies is om een maal jaarlijkse een evaluatiemoment in te plannen (of zo frequent als is vastgelegd in de desbetreffende overeenkomst)

Fase 3: Structuur

Zoals in het NICV model is weergegeven bestaat fase 3, gestructureerd te werk gaan om het bewaken en evalueren van de prestaties van contractmanagement en de bijbehorende processen maar ook het continue verbeteren van de prestaties van leveranciers en de samenwerking met derden. Daarom is het belangrijk om door middel van interne prestatie management, periodieke evaluaties uit te voeren en kritische prestatie indicatoren te formuleren aan de diverse afdelingen en leveranciers.

Stap 1: Formuleren van KPI's

Door middel van de missie en strategie van de Koninklijke Kentalis en het facilitaire bedrijf dienen kritische prestatie indicatoren geformuleerd te worden. Een hulpmiddel bij de opstelling van KPI's is een strategiekaart. Een strategiekaart is een bedrijfsstrategie in blokjes. Het is een belangrijk instrument dat helpt de strategie te vertalen naar actie. Ook is het een handig hulpmiddel bij het analyseren van belangrijke informatie. In de bijlage (Bijlage 30) van deze scriptie is het plan, om in zes stappen prestatie management en prestatie-indicatoren te bepalen, weergegeven. Op deze manier ontstaat een geheel aan indicatoren die enerzijds zijn afgeleid van de strategische doelstellingen en anderzijds direct gekoppeld zijn aan de operationele processen van contractmanagement en inkoop (Coevering, van de R. Geelen, P. 2005).

Stap 2: Feedback en control.

Feedback maakt control mogelijk. Bij control denken we al snel aan het beheersen van de activiteiten van een hele organisatie. Echter, het beheersen van processen is de kern van 'control'. De feedback of terugkoppeling over het meetresultaat bepaalt de eventuele ingreep in het proces. Feedback maakt het mogelijk om corrigerend op te treden en zo de toekomstige prestatie van het proces te beïnvloeden. Feedback dient gebaseerd te worden op informatie verkregen tijdens regionale bijeenkomsten en informele individuele gesprekken met medewerkers uit de regio.

Stap 3: Coaching

Indien het behalen van de doelstellingen in de vorm van KPI's onrealistisch is met de huidige kennis en ervaring, moeten er mogelijkheden worden aangeboden in de vorm van coaching en trainingen. Dit kan in samenwerking met de afdeling Personeel en Organisatie worden besproken.

Stap 4: PDCA cyclus

Een handige tool is het performance management dashboard. Het integraal performance management model, zoals in onderstaand figuur te zien, is een tool voor het strategisch niveau van de organisatie met als doel(einde) op een overzichtelijke manier gestructureerde verbeteringen te formuleren, knelpunten op te sporen en het beheersen van processen.



Hoofdstuk 7 Implementatie

In dit hoofdstuk worden de diverse aspecten beschreven van het plan voor de invoering van het geformuleerde advies.

7.1 Verandermanagement

Voor de invoering van het beleid en de veranderingen die ontstaan door de invoering van het beleid dient het fasemodel van Kotter gevolgd te worden om de implementatie tot een succes te maken.

Het proces, dat Kotter beschrijft, bestaat uit acht fasen, waarbij iedere fase verband houdt met acht fundamentele fouten, die veranderingsprojecten ondermijnen. De eerste vier fasen dragen ertoe bij om de huidige situatie in beweging te laten komen (unfreeze, Lewin, 1951). In de fasen vijf tot en met zeven worden vervolgens nieuwe methoden van aanpak geïntroduceerd (change, Lewin 1951). In de laatste, achtste fase, worden de veranderingen in de organisatiecultuur verankerd (refreeze, Lewin, 1951).

In de volgende alinea's worden de 8 stappen voor verandermanagement beschreven gericht op de veranderingen met betrekking tot het advies van deze scriptie.

1. Urgentiebesef vestigen

Het besef van het probleem is aanwezig onder het management van de regio west, met uitzondering van de regiomanager, en is tegelijkertijd de aanleiding voor deze scriptie. De precieze aanleiding is te vinden in hoofdstuk 1, de organisatieanalyse. De urgentie van het veranderproces is het gebrek aan beheer, geen adequaat beleid en organisatie en geen grip op contracten. Al deze problemen zorgen voor ongewenste financiële consequenties voor de regio west en de facilitaire organisatie. Het urgentiebesef is op operationeel en tactisch niveau het grootst, doordat zij dagelijks te maken hebben met het gebrek aan informatie met betrekking tot contracten en onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden met betrekking tot contractmanagement voor betreffende specifieke aangegane verplichtingen. Indien deze verandering succesvol doorgevoerd dient te worden is het noodzakelijk de urgentie van het probleem te verhelderen naar de regiomanager toe door medewerkers van diverse niveau aan het woord te laten om te vertellen waarom het ontbreken van beheer en contractmanagement voor welke problemen zorgt in de regio. De regiomanager vindt de huidige manier van werken (namelijk ad hoc) prettig en trekt zich niets aan van de problemen en meningen van andere medewerkers zoals de behoefte aan contractinformatie en de organisatie rondom contracten.

2. Een leidende coalitie vormen

Door een groep te vormen met sleutelfiguren, op basis van functie en sociale positie in de organisatie, kunnen de veranderingen in de organisatie op minder weerstand rekenen. Op basis van functie is het relevant zullen medewerkers met veel macht op grond van positie, leiderschaps- en communicatievermogen, managementvaardigheden, een brede deskundigheid (relevante kennis) en een grote geloofwaardigheid te kiezen. Deze rol kan vervuld worden door de directeur FB. Om vertrouwen te creëren in de coalitie is het aan te raden om de teamleider van de regio west toe te voegen. Tevens kan deze de operationele en tactische afdelingen het beste representeren. De regiomanager is verantwoordelijk voor sturing in de regio west en zal deel uitmaken van de coalitie.

Door een gezamenlijk doel te ontwikkelen dat voordelige gevolgen heeft voor de diverse actoren kunnen niet alleen het hoofd maar ook het hart worden geraakt. Mensen worden betrokken gemaakt, door ze het belang te laten inzien van het veranderingsproces en het "privilege" van het geselecteerd zijn.

3. Een visie en strategie ontwikkelen

De strategie voor de visie van de opdrachtgever is beschreven in hoofdstuk 6, aanbevelingen en advies.

Een duidelijke, goede visie in een veranderingsproces dient drie doelen. Allereerst geeft de visie de algemene richting voor verandering duidelijk weer (een centraal beheer voor de regio west en een beleid voor contractmanagement). Ten tweede worden betrokkenen gemotiveerd tot het nemen van actie in de juiste richting.

Ten derde zorgt een duidelijke visie voor een snelle en efficiënte coördinatie van acties van verschillende mensen.

4. De veranderingsvisie communiceren

Door middel van een bijeenkomst voor alle betrokkenen, geleid door de leidende coalitie, kunnen alle onderdelen van de visie worden gepresenteerd. Door het communiceren van de veranderingsvisie wordt de richting van het proces aangegeven en wordt er commitment behaald bij de betrokkenen. Door alle medewerkers tot een bepaalde hoogte te betrekken bij de verandering zal de onzekerheid, wantrouwen afnemen. De geloofwaardigheid van de concrete door te voeren verandering kan versterkt worden door op een duidelijke te communiceren en de visie SMART te houden.

5. Een breed draagvlak creëren

Om een veranderingsproces succesvol te laten zijn, dienen mensen begrip te krijgen voor de veranderingsvisie, ernaar handelen en de obstakels op hun pad weg nemen. Door de medewerkers van de diverse afdelingen te betrekken bij het veranderingsproces, door middel van bijeenkomsten en vragen om meningen en feedback, voelen de medewerkers zich betrokken. Het is van essentieel belang de medewerkers intensief te betrekken bij het proces door de stroom van informatie continue open te houden tussen de coalitie en de overige medewerkers.

Om angst en demotivatie van veranderen weg te nemen dienen de betrokken medewerkers workshops te volgen voor contractmanagement en beheer. Het vergaren van kennis draagt zorg aan bij het wegnemen van het "onbekende" of te wel het gebrek aan inzicht en visie op het gebied van contractmanagement en beheer.

De belangrijkste randvoorwaarde is hierbij commitment vanuit de top: zonder onvoorwaardelijke en langdurige steun is elke verandering gedoemd te mislukken. Daadkracht en doorzettingsvermogen is een vereiste van de leidende coalitie.

6. Korte termijn resultaten realiseren

Bij succesvolle veranderingsprocessen is er volgens Kotter spraken van mensen met “empowerment” die korte termijnsuccessen genereren: overwinningen die het vertrouwen in het veranderingsproces vergroten. Het beheer van contracten en de voorziening van informatie met betrekking tot contracten zullen de werkzaamheden op operationeel en tactisch niveau opererende medewerkers sterk verbeteren en een hogere efficiency behalen waardoor de tijd beter benut gaat worden. De opzetten van beheer kan op korte termijn worden gerealiseerd, namelijk de eerste 6 maanden (Kentalis tijd). De communicatie tussen de diverse actoren zal verbeteren door het vastleggen van procedures en richtlijnen en zal, indien iedereen gewillig is, op het korte termijn resultaat opleveren. Door leveranciersmanagement kunnen op kort termijn kwalitatieve verbeteringen worden behaald door een betere samenwerking met leveranciers.

7. Consolideren en in beweging blijven

Het opzetten van een goede leidende coalitie en het genereren van korte termijnsuccessen zijn van essentieel belang om de behoefte tot het blijven ontwikkelen en verbeteren te stimuleren. Door het aanbieden van vervolg trainingen en workshop vindt er continue een persoonlijke ontwikkeling plaats. Door het vergaren van nieuwe kennis blijven medewerkers geïnteresseerd.

Zonder voldoende leiderschap stagneert de verandering die nodig is om een crisis te voorkomen of kansen te grijpen. Maak haast als je tijd hebt, dan heb je tijd als je haast hebt (Herman Vis, De Verbeteraar on juni 27, 2011). Succes hangt af van de sterkte van de leidinggevende (regiomanager). In de bijlage (Bijlage 31) van deze scriptie is een overzicht te vinden met sterke leiderschapsvaardigheden.

8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

Cultuur verandert pas nadat je met succes de handelingen van mensen veranderd hebt, nadat het nieuwe gedrag voor de groep een bepaalde periode lang voordeel heeft opgeleverd en pas als mensen het verband zien tussen de nieuwe handelingen en de verbetering van de prestaties. De verbetering van de implementatie van een beleid voor contractmanagement, beheer en leveranciersmanagement zijn te vinden in hoofdstuk 6. Voor elke hiërarchisch niveau zijn er doelstellingen geformuleerd.

Zonder mondelinge instructie en ondersteuning zijn mensen vaak niet bereid om de geldigheid van nieuwe praktijken te accepteren. Nieuwe benaderingen dringen gewoonlijk pas in een cultuur door wanneer het al overduidelijk is dat ze werken en superieur zijn aan de oude methoden. Soms zal cultuur alleen veranderen als bepaalde sleutelfiguren worden vervangen. Een succesvolle leider geeft aandacht aan al deze zaken en zal niet schromen deze laatste acties te ondernemen. Want als de leidinggevende er niet naar omkijkt zullen de resultaten van het veranderingsproject vergaan als een plant waarna je niet naar om kijkt.

7.2 Implementatieplan

In het advies beschreven stappenplannen brengen veel nieuwe uit te voeren activiteiten met zich mee. Zoals het volgen van cursussen op het gebied van contractbeheer voor servicepuntmedewerkers en een cursus contractmanagement voor het managementteam en teamleider van de regio west. De verantwoordelijkheid voor de executie van deze activiteiten dienen toegewezen te worden aan organisatorische niveaus en functies. Het complete gedetailleerde implementatieplan is te vinden in de bijlage (Bijlage 32) van deze scriptie. De onderlinge verbanden tussen de hiërarchische niveaus zijn tevens te vinden in de bijlage (Bijlage 33).

7.3 Tijdsplan

Een tijdsplan is een middel om de planning voor de invoering van de veranderingen weer te geven en sluit aan op het implementatieplan. Aan de hand van de beschreven fases en stappenplannen is schatting gemaakt over de tijdsduur voor de invoering per onderdeel. De informatie is verkregen door middel van observatie, deskresearch en informele gesprekken met medewerkers in de regio west en daarbuiten zoals de afdeling ICT en contractmanagers. Indien alles volgens planning loopt, bij een startdatum van 1 september, zullen alle activiteiten van de invoering in september 2016 afgerond zijn. Nadien zullen de structurele verantwoordelijkheden van contractmanagement, beheer, leveranciersmanagement en prestatie management onderdeel zijn van de dagelijkse gang van zaken. Een gedetailleerd tijdsplan is te vinden in de bijlage (Bijlage 34).

Hoofdstuk 8 Bedrijfskundige consequenties

Wanneer het facilitaire bedrijf, regio west, van de Koninklijke Kentalis de aanbevelingen uitvoert, heeft dit bepaalde organisatorische, personele en financiële consequenties. In dit hoofdstuk worden deze gevolgen beschreven.

8.1 Organisatorische consequenties

De organisatorische gevolgen hebben betrekking op de manier van het organiseren van afdelingen, van personen en heeft effect op de bedrijfscultuur en structuur zodra het advies geïmplementeerd wordt. De gevolgen voor deze case zijn de communicatie verbeteren tussen de diverse afdelingen om contractmanagement een succes te laten worden, taakverruiming en tegelijkertijd een verzwaring van diverse functies binnen FB regio west.

Aan het advies van deze scriptie zijn geen organisatorische gevolgen voor de organisatiestructuur en de manier van organiseren verbonden. Het advies heeft wel consequenties voor de bedrijfscultuur van het Facilitaire bedrijf regio west.

Leiderschap

De regiomanager van het facilitaire bedrijf west is verantwoordelijk voor de aansturing van het management, teamleider en de medewerkers van het servicepunt. De invoering van dit advies zal weerstand veroorzaken bij de diverse actoren. Leaders vervullen een cruciale rol bij veranderingen binnen de stichting. Een succesvolle invoering van dit advies zal afhankelijk zijn van de leiderschap skills van de regiomanager. Een sterke leider dienen resultaten te realiseren en prestaties te verbeteren, een heldere visie te creëren, daadwerkelijk tot resultaten te komen, is het van belang de regie te nemen en sturing geven, motiveren en inspireren van medewerkers en sociale vaardigheden gebruiken bij de communicatie binnen de regio. In de bijlage (Bijlage 31) is meer informatie te vinden voor vaardigheden en eigenschappen van een sterk leiderschap.

De regiomanager heeft tevens de controlefunctie binnen de regio west. De verantwoordelijkheid met betrekking tot de naleving van bevoegdheden, controle van facturen binnen de regio en het evalueren en continue verbeteren van de prestaties van de regio west liggen bij de regiomanager.

Communicatie

Als eerste kijken we naar de gevolgen op het gebied van communicatie. De maakt onderdeel uit van de bedrijfscultuur en de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van – en de belanghebbenden bij het bedrijf (Sanders en Neuijen, 1999).

Door het implementeren van het advies zijn alle afdelingen en de diverse managers van bijvoorbeeld Vastgoed en Gebouw en Techniek verantwoordelijk voor het verstrekken van contractgegevens aan de contractbeheerders (servicepuntmedewerkers). Zonder de volledige en juiste contractgegevens is het beheren van contracten mogelijk maar zal niet succesvol zijn, namelijk omdat contractbeheer de functie heeft om informatie te voorzien aan alle betrokkenen en geautoriseerde medewerkers zodat deze hun functie kunnen uitoefenen. Het leveren van contractgegevens is een continue proces voor niet alleen het korte termijn, namelijk de opzet van contractbeheer, maar ook voor het langere termijn. Op langer termijn is het noodzakelijk de gearchiveerde gegevens van de actieve contracten en overeenkomsten te blijven muteren bij veranderingen in de omgeving en up to date te blijven.

Taakverruiming

Alle medewerkers van de regio west zullen meer taken en verantwoordelijkheden met zich meedragen met betrekking tot beheer op operationeel niveau, contractmanagement en leveranciersmanagement op tactisch en strategisch niveau en prestatie management op strategisch niveau. Door de taakverruiming dienen alle medewerkers efficiënt de te besteedde tijd in te delen en mogelijk lange reistijden te voorkomen door gebruik te maken van het communicatiemiddel Lync. In Lync zijn meerdere communicatievormen geïntegreerd binnen één toepassing. Lync vervangt in principe de telefoon. Maar naast dat is het mogelijk om dit te gebruiken om mee te bellen, kun je het ook gebruiken om aanwezigheid door te geven, chatberichten te versturen, eenvoudig samen te werken, online te vergaderen, te e-mailen. Lync is een online toepassing, zodat je overal waar internet is Lync kan gebruiken op verschillende apparaten (smartphone, laptop, Lync-toestel, etc.). Daarnaast is Lync toegankelijk vanuit andere Microsoft toepassingen zoals Outlook en Word. De belangrijkste functies van Lync worden hier beschreven.

Het stimuleren van het gebruik van Lync moet gebeuren door de medewerkers zogenoemd “op te voeren”. Na verloop van tijd zullen de voordelen aanzienlijk zijn en zullen de medewerkers de nieuwe manier van communiceren aannemen.

8.2 Personele consequenties

Voor het personeel is de grootste verandering de introductie van de termen contractmanagement contractbeheer en leveranciersmanagement. Veel medewerkers zullen deze termen niet kennen en geen idee hebben wat deze inhouden. Om eventuele weerstand, in de vorm van onzekerheid door het gebrek aan inzicht en visie door een tekort aan kennis, tegen de

nieuwe functie en de nieuwe werkprocessen te vermijden, zal een workshop worden georganiseerd. Deze workshop zal de toegevoegde waarde van de werkprocessen duidelijk maken, waardoor draagvlak kan worden gecreëerd. Voor de medewerkers van het servicepunt, waar de verantwoordelijkheid van het beheer van contracten komen te liggen, worden trainingen aangeboden voor het gebruik van de nieuwe software voor contractbeheer in het FMIS TOPdesk.

Aangezien er sinds 1 april 2015 een algehele vacaturestop is ingevoerd is het niet mogelijk om voor de contractmanagement een nieuw personeelslid aan te nemen.

Zoals in de alinea van taakverruiming is beschreven zullen de taken en verantwoordelijkheden verzwaaard worden en zal er veel weerstand bij de invoering naar voren komen. Aan de hand van informatie verkregen uit interviews en observatie is het duidelijk geworden dat de medewerkers van de regio west moeite hebben met het op zich nemen van extra taken zonder enige vorm van compensatie of beloning. Tegelijkertijd geven ze aan extra taken te willen aannemen indien ze een positieve feedback en waardering krijgen van de leidinggevende.

De leider van de regio zal meer betrokkenheid moeten tonen. Door het formuleren van KPI's en doelstellingen zullen de financiële en non-financiële resultaten verbeteren en de werkprocessen meer beheersbaar worden door prestaties te managen vanaf het strategische niveau.

Voordat men de veranderingen doorvoert is het noodzakelijk de afdeling Personeel en organisatie te betrekken vanwege de veranderingen van taken en activiteiten en eventuele gevolgen op het gebied van beloning en waardering voor de betrokken medewerkers. In samenwerking met de regiomanager zal Personeel en organisatie tot een beleid komen en de te nemen maatregelen vastleggen.

Indien het advies en de activiteiten behorende bij het beleid en de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen willen behalen is het aan te raden te kiezen voor het aannemen van extra personeel. Indien het beheer de verantwoordelijkheid blijft van het servicepunt, dienen zij een extra servicemedewerkers aan te nemen. Indien alle contractmanagement activiteiten (zie literatuuronderzoek) centraal uitgevoerd moeten worden is het aan te raden een contractmanager aan te nemen.

8.3 Financiële consequenties

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

Kosten

De initiële kosten bestaan normaliter uit de onderstaande onderdelen, namelijk:

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

Bij het bepalen van de kosten van het geformuleerde advies zijn de kosten voor het implementeren en aankopen van ICT middelen buiten beschouwing gehouden. De Koninklijke Kentalis is op dit moment een samenwerkingsverband aangegaan met de leveranciers van de software van TOPdesk om te kijken naar eventueel maatwerk en het zo passend mogelijk maken van het programma voor het facilitaire bedrijf. De kosten zijn op dit moment onbekend bij zowel de regiomanager, directeur FB en de ICT afdeling. Het bepalen van de kosten voor de inrichting van het informatiesysteem zijn afhankelijk van meerdere actoren zoals het aantal medewerkers die met het systeem gaan werken. De uiteindelijke ICT kosten komen in de overheadkosten terug en deze worden over alle regio's naar ratio verdeeld.

Voor de kosten met betrekking tot het opleiden van personeel op het gebied van contractmanagement, beheer en leveranciersmanagement is het mogelijk een indicatie aan te geven gebaseerd op interviews, observatie en deskresearch. Tevens door het bekijken van eerdere voltooide afstudeerscriptie van de opleiding FM. De initiële kosten voor het ontwerpen en communiceren, zoals bijeenkomsten, bepalen van processen en procedures, is gebaseerd op de bronnen zoals interviews, observatie en deskresearch.

Hierna volgt een beknopte opsomming van de kosten die het advies met zich meebrengt. De totale initiële kosten voor het advies is 14.224,44 euro. De structurele terugkerende kosten zijn 49.794,04 euro op jaarbasis. Een gedetailleerde kostenberekening is te vinden in de bijlage (Bijlage 35).

Baten

Het is niet mogelijk om de baten van contractmanagement heel nauwkeurig te bepalen. Uit de enquête blijkt dat de toegevoegde waarde met name ligt in het beperken van contractrisico's en kwaliteitsbevordering (Facto, het platform voor facility professionals).

Het IACCM heeft onderzoek gedaan om de waarde van contractmanagement beter te begrijpen en te bepalen. Het International Association for Contract & Commercieel Management maakt het mogelijk voor zowel publieke als private

organisaties en professionals normen van wereldklasse in hun contractering en relationship management proces en vaardigheden te bereiken. Concreet is onderzocht wat de waarde van Contract Management is en wat het effect is op de Return on Investment (ROI). Uit dit onderzoek konden besparingen worden berekend van tussen de 5% (worst case scenario) en 7% (best case scenario). De baten zijn gebaseerd op de boekingen van de facilitaire kostenplaats 34190 en geven een indicatie aan over de eventueel te behalen baten over de totale geschatte contractwaarde.

Worst case scenario

Totale contractwaarde regio west (facilitair)	Euro 3.655.461,-
Baten 5 %	Euro 182.773,05

Best case scenario

Totale contractwaarde regio west (facilitair)	Euro 3.655.461,-
Baten 7%	Euro 255.882,27

Terug verdienen tijd

De terugverdientijd van zowel de initiële als structurele kosten zullen in beide scenario's binnen een kalenderjaar na voltooiing van de implementatie kunnen worden terug verdient, namelijk september 2017. De totale kosten zijn €64.018,48 tegenover totale baten van €182.773,05 (worst case scenario) of €255.882,27 (best case scenario). De besparing zal afvlakken wanneer alle contracten zijn geoptimaliseerd, en er enkel nog kosten kunnen worden bespaard door indexeringsonderhandelingen, het tijdig opzeggen dan wel verlengen van contracten en voordelig afsluiten van contracten. Jaarlijks zal er minimaal een besparingspercentage moeten worden behaald van 1,36% (op de totale contractwaarde) om de kosten van Contractmanagement terug te verdienen.

Op basis van deze scenario's en de terugverdientijd kan geconcludeerd worden dat de aanbevelingen een financieel gunstig resultaat opleveren waardoor het Facilitair Bedrijf van de Koninklijke Kentalis wordt aanbevolen om de implementatie van contractmanagement uit te voeren. Al hoewel de meeste financiële baten te behalen zijn op kort termijn, zullen de non-financiële baten de uiteindelijke doorslag moeten geven. De non-financiële baten zijn in het volgende subhoofdstuk 8.4 beschreven.

8.4 Non-financiële consequenties

Naast kosten zijn er aan contractmanagement ook baten verbonden. Deze baten maken het proces van contractmanagement aantrekkelijk voor een organisatie om te implementeren. De potentiële voordelen van de implementatie van het advies zijn;

- Bewaking
- Centrale opslag
- Beoordeling
- Overzicht (rapportage)
- Planning
- Beveiliging
- Signalering
- Reduceren van risico
- Reduceren van kosten
- Reduceren van administratie
- Reduceren van ad-hoc beslissingen
- Inzichtelijk maken van kosten
- Inzichtelijk maken van verplichtingen.

In de bijlage (Bijlage 36) van deze scriptie is een schematische weergave te zien met betrekking tot de individuele kosten en baten die ontstaan bij de invoering van de strategische middelen van het advies.

Literatuurlijst

Boeken

- Saunders, M. Lewis, P en Thornhill. A. (2004) *Methoden en technieken van onderzoek* Pearson Education Benelux, Amsterdam, Nederland.
- Kleijn, H. en coauteur Rorink, F.(2009). Nederland. *Verandermanagement, een integrale aanpak*, 2e druk. Pearson Benelux bv. Amsterdam, Nederland.
- Mulders, M.(2007) Nederland. *75 Managementmodellen*, 1e druk. Noordhoff uitgevers. Groningen, Houten, Nederland.
- Kempen, P & Keizer, J.(2011). *Competent afstuderen en stagelopen*, 4e druk. Noordhoff uitgevers. Groningen, Houten, Nederland.
- Boer de, P en Brouwers, M.P. en Koetzier, W. *Basisboek Bedrijfseconomie*, 6e druk. Wolters Noordhoff. Groningen, Houten, Nederland.
- Gelderman en Albronda. *Professioneel inkopen*. 2e druk. Stenfert Kroesse Groningen, Nederland
- Rietveld, Gerko, J. (2009) *Inkoop een nieuw paradigma*. 1^e druk. SDU uitgevers bv. Den Haag, Nederland.
- Knoester, T. (2009) *Contractmanagement in de praktijk* . 2^e herziende druk. Bohn, Stafleu & Van Loghum. Houten, Nederland.
- Hijl, Ir. V.S.M. Meer, van der D.(1998) *Contractenbeheer, theorie in praktijk*. 1^e druk. Samson. Alphen aan den Rijn, Nederland.
- Smit, A.T. *Syllabus Opdracht en Dienstverlening*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2009-2010, nr. 2341.
- Smit, A.T. *Syllabus Contractenbeheer*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2009-2010, nr. 2346.
- Baarde en Goede. (2006) *Basisboek Methoden en technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. 4^e druk. Wolters-Noordhoff bv. Groningen/ Houten, Nederland.
- Geelen, P. en Coevering, van de R. (2005) *Integraal Performance management*. 1^e druk. Kluwer. Nederland
- Janssen, D. (2002) *Zakelijke communicatie deel 2*. 4^e druk. Wolters Noordhoff. Groningen, Houten, Nederland.

Rapporten

- IACCM. (5-09-2013). The value of contractmanagement – return on investment.
- Bouwman, M. (2012). Bouwen aan contractmanagement. Hoe het Facilitair Bedrijf van Staedion haar contractmanagement kan organiseren. Afstudeeronderzoek Facility Management, Den Haag: De Haagse Hogeschool.

Internet

- www.inkoopportaal.nl
- www.nevi.nl
- www.europeseaanbestedingen.nl
- www.kentalis.nl
- www.iaccm.com
- www.google.scolar.nl
- www.hbo-kennisbank.nl
- www.fmn.nl
- www.fmm.nl
- www.facto.nl
- www.hetnic.nl

Artikel

- You-get BV. (2014). Bepaal de juiste prestatie-indicatoren voor je proces. Amsterdam. Nederland.
- Hartjes, Walter. (18-10-2007). Contractmanagement als bedrijfsvoeringsmodel. Facility Management Magazine.
- Geelen, P. (nummer 5, mei, 2005). Integraal performance management in vijf stappen. Tijdschrift Controlling.
- Velsen, van C.M. (2012). In vijf stappen naar contractmanagement. Factomediadatabase nummer 5130.

Overig

- Koninklijke Kentalis jaarverslag 2013
- KP&D systeem (intranet Koninklijke Kentalis)
- Contractenregister Kentalis, (18 februari 2015)
- Bloem, R. Bureau RvB. (11 juni 2012) Bevoegdheden regeling Koninklijke Kentalis.
- Voss, F. (06-01-2014) Procedure voor contractmanagement door I&F.
- Manager Facilitaire Ondersteuning. Vos, F. (10-01-2012) FO-010 Inkopen en aanbesteden proces.
- Voss, F. (23-11-2013) Inkopen aanbesteden, procedurebeschrijvingen.
- Voss, F. (10-01-2012) Inkopen en aanbesteden, TBV matrix.