

Afstudeerscriptie

Onderzoek naar het beheren van contracten door
middel van contractmanagement



Melinda Wartan Borbély



Nuon Facilitair Bedrijf

Onderzoek naar het beheren van contracten door middel van contractmanagement

Melinda Wartan Borbély

mei 2006

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

Docentbegeleider: drs. W.J.M. van der Es

Medebeoordelaar: mr. A.T. Smit

Opdrachtgever: Nuon BV
Nuon Facilitair Bedrijf
Spaklerweg 20
1096 BA Amsterdam

Mentor: dhr. R. Zijde

Periode onderzoek: januari 2006 - mei 2006

Auteursreferaat

Onderzoek naar de wijze waarop **het technische onderhoud** door middel van contractmanagement beheerd kan worden bij het Facilitair Bedrijf van Nuon. De onderzoeksvraag is op welke wijze kunnen de contracten van Nuon Facilitair Bedrijf voor technisch onderhoud door middel van contractmanagement op locatie en centraal beheerd worden, zodat vanaf 1 juli 2006 alle betrokkenen op locatie en centraal inzicht krijgen in de taakverdeling en verantwoordelijkheden, de communicatie geoptimaliseerd wordt en de leveranciersprestaties verbeterd worden. Achterliggende doelstelling is een professioneler **contractenbeheer** en **contractmanagement**. Belangrijkste conclusies zijn de onvoldoende prestaties van de aannemer/leverancier, het contract dat niet aan alle kwaliteitseisen voldoet en het niet professioneel ingerichte contractmanagement binnen de organisatie. Er wordt aanbevolen het huidige contract aan te vullen, contractmanagement te borgen door middel van leveranciersbeoordeling, duidelijkheid te brengen in werkprocessen en procedures, een nulmeting uit te voeren en functies voor contractenbeheer en contractmanagement in te richten.

Indexreferaat: scriptie, facility management, technisch beheer, contract, contractenbeheer, contractmanagement, leveranciersprestatie, communicatie.

Samenvatting

Nuon Facilitair Bedrijf is een zelfstandig bedrijfsonderdeel binnen Nuon dat andere bedrijfsonderdelen ondersteunt op het gebied van vastgoed, huisvesting, services, wagenpark en documentaire informatie voorziening. Het facilitaire bedrijf is actief op 16 kantoorlocaties.

Nuon Facilitair Bedrijf heeft sinds 1 september 2005 het onderhoud van gebouwinstallaties uitbesteed aan installatiebedrijf Kropman. Het contract is afgesloten voor drie en half jaar. Het facilitaire bedrijf wil graag inzicht op welke wijze het technische onderhoud beter geregeld kan worden en welke consequenties dit heeft voor het bedrijf.

De volgende probleemstelling is geformuleerd:

‘Op welke wijze kunnen de contracten van Nuon Facilitair Bedrijf voor technisch onderhoud door middel van contractmanagement op locatie en centraal beheerd worden, zodat vanaf 1 juli 2006 alle betrokkenen op locatie en centraal inzicht krijgen in de taakverdeling en verantwoordelijkheden, de communicatie wordt geoptimaliseerd en de leveranciersprestaties worden verbeterd?’

Na theoretisch en empirisch onderzoek wordt er een aantal conclusies getrokken. De belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn:

- Het contract voldoet niet aan alle kwaliteitseisen. Het is niet volledig, niet duidelijk en niet effectief. Het contract moet geoptimaliseerd worden.
- De prestaties van de aannemer/leverancier voldoen niet aan gewenste eisen van het facilitaire bedrijf. De prestaties van de aannemer/leverancier worden door het facilitaire bedrijf niet beoordeeld.
- Binnen het facilitaire bedrijf is contractmanagement nog niet professioneel ingericht. Er zijn meerdere medewerkers van het facilitaire bedrijf verantwoordelijk voor het beheer van één contract op het gebied van technisch onderhoud. De functie van de contractmanager ontbreekt.

De aanbevelingen die uit het onderzoek zijn voortgekomen, zijn:

- Het aanwezige contract aanvullen.
- Nulmeting uitvoeren om aan het einde van de contractperiode te kunnen stellen dat de installaties in hetzelfde staat van onderhoud verkeren als op januari 2006.
- Contractmanagement borgen door middel van leveranciersbeoordeling. Het geven van consistente feedback aan leverancier werkt motiverend om tot betere prestaties te komen.
- Invoeren van periodieke overleggen binnen Facilitair Bedrijf Amsterdam om de communicatie te verbeteren en de bedrijfsprocessen optimaal laten verlopen.
- Duidelijkheid brengen in werkprocessen en procedures binnen het facilitaire bedrijf.
- Het opnemen van bonus-malus systeem in het contract. Het koppelen van bonus-malus systeem aan de prestatie-indicatoren werkt prikkelend voor de aannemer/leverancier.
- Functies voor contractenbeheer en contractmanagement inrichten. Aanstellen van een contractmanager en meerdere contractbeheerders binnen Nuon Facilitair Bedrijf. Een contractbeheerder wordt verantwoordelijk voor een of meerdere groepen contracten, elke groep heeft echter maar één beheerder.

Voorwoord

De opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool wordt afgesloten met een afstudeeropdracht waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een bestaande organisatie centraal staat. Ik heb mijn afstudeeropdracht uitgevoerd bij Nuon Facilitair Bedrijf.

Via deze weg wil ik graag alle mensen bedanken die het mogelijk hebben gemaakt om dit onderzoek uit te voeren. In het bijzonder wil ik Nuon Facilitair Bedrijf bedanken voor het aanbieden van een afstudeeropdracht. Allereerst wil ik de heer Ruud Zijde, mijn stagebegeleider, bedanken voor het geven van vrijheid en ondersteuning die nodig waren om mijn onderzoek te kunnen uitvoeren. Tevens wil ik alle medewerkers van Facilitair Bedrijf Amsterdam bedanken voor hun interesse, steun en gezelligheid. Verder wil ik mijn docentbegeleider de heer Walter van der Es bedanken voor zijn begeleiding en hulp tijdens de gehele afstudeerperiode. Mijn dank gaat ook uit naar de heer André Smit voor de medebeoordeling van mijn scriptie. Via deze weg wil ik ook alle geïnterviewden bedanken voor hun medewerking.

Tot slot gaat mijn speciale dank uit naar mijn echtgenoot Sermad die mijn constante steun en toeverlaat is.

Melinda Wartan Borbély
Den Haag, mei 2006

Inhoudsopgave

INLEIDING	1
HOOFDSTUK 1 ONDERZOEKSDESCRIJVING	3
1.1 AANLEIDING VOOR DE OPDRACHT	3
1.2 Doel	3
1.3 Doelgroepen.....	3
1.4 Probleemstelling en subprobleemstellingen.....	3
1.5 Onderzoeksopzet.....	4
1.6 Onderzoeksverantwoording	4
1.6.1 Theoretisch onderzoek.....	4
1.6.2 Empirisch onderzoek.....	5
1.6.3 Onderzoeksmethoden.....	5
HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER	7
2.1 Overeenkomst en contract	7
2.2 Europees aanbesteden	7
2.3 Inkoopproces	8
2.3.1 Specificeren	8
2.3.2 Offreren en Selecteren	8
2.3.3 Contracteren	8
2.3.4 Bestellen	9
2.3.5 Bewaken	9
2.3.6 Nazorg.....	10
2.3.7 Prestatiegericht inkoopproces.....	10
2.4 Contractenbeheer	10
2.5 Contractmanagement.....	12
2.6 Communicatie	13
2.7 Uitbesteden van onderhoud.....	13
Samenvatting	15
HOOFDSTUK 3 DE ORGANISATIE.....	16
3.1 Nuon.....	16
3.1.1 Visie en strategie.....	16
3.1.2 Structuur	16

3.2 Nuon Facilitair Bedrijf	17
3.2.1 Structuur	17
3.2.2 Producten en diensten Nuon Facilitair Bedrijf.....	17
3.2.3 Nuon Facilitair Bedrijf Amsterdam	18
3.3 Nuon Corporate Purchasing	19
3.4 Kropman	19
Samenvatting	19
HOOFDSTUK 4 RESULTATEN ONDERZOEK	20
4.1 Inkoopproces	20
4.1.1 Specificeren	20
4.1.2 Offreren en selecteren	20
4.1.3 Contracteren	21
4.1.4 Bestellen	23
4.1.5 Bewaken	24
4.2 Communicatie	25
4.2.1 Communicatie tussen Nuon Facilitair Bedrijf en Kroman	25
4.2.2 Communicatie binnen Nuon Facilitair Bedrijf.....	25
4.3 Resultaten benchmark	26
Samenvatting	27
5. ANALYSE RESULTATEN	28
5.1 Technisch beheer en contractmanagement	28
5.2 Benchmark	29
Samenvatting	30
6. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	31
6.1 Conclusie onderzoek	31
6.2 Aanbevelingen	32
6.2.1 Aanbevelingen met betrekking tot de inhoud van het contract.....	32
6.2.2 Aanbevelingen met betrekking tot het contracteringsproces en communicatie.....	33
6.2.3 Tijdspad implementatietraject.....	38
Samenvatting	39
Hoofdstuk 7 Personele en financiële consequenties	40
7.1 Personele consequenties	40
7.2 Financiële consequenties.....	40
7.2.1 Kosten	40

7.2.2. Baten	40
Literatuuropgave	42
Bijlagen	44

Inleiding

De opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool wordt afgesloten met een afstudeeropdracht. De afstudeeropdracht bestaat uit het oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie. Mijn afstudeeropdracht heb ik uitgevoerd bij Nuon Facilitair Bedrijf.

Nuon Facilitair Bedrijf heeft sinds 1 september 2005 het onderhoud van gebouwinstallaties uitbesteed aan installatiebedrijf Kropman. Het contract is door de centrale dienst van het Facilitaire Bedrijf afgesloten voor drie en half jaar.

Binnen Nuon Facilitair Bedrijf is voor de locatiemedewerkers onduidelijkheid ontstaan over de interpretatie van de inhoud van het huidige contract. Tevens verloopt de communicatie tussen het hoofdkantoor en locatie en tussen Nuon Facilitair Bedrijf en het installatiebedrijf volgens de locatiemedewerkers niet optimaal.

Dit was aanleiding voor Nuon Facilitair Bedrijf (locatie Amsterdam) om nader onderzoek te doen naar de wijze waarop het technisch onderhoud was georganiseerd. De aanbevelingen en adviezen moeten leiden tot een professioneler contractenbeheer en contractmanagement op dit gebied. Er moet duidelijkheid komen in de inhoud van aanwezige contracten en er moet afstemming komen tussen taken en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen.

Uit de aanleiding heb ik de volgende probleemstelling opgesteld:

'Op welke wijze kunnen de contracten van Nuon Facilitair Bedrijf voor technisch onderhoud door middel van contractmanagement op locatie en centraal beheerd worden, zodat vanaf 1 juli 2006 alle betrokkenen op locatie en centraal inzicht krijgen in de taakverdeling en verantwoordelijkheden, de communicatie wordt geoptimaliseerd en de leveranciersprestaties worden verbeterd?'

De probleemstelling is uiteengelegd in een aantal subvragen:

- Hoe is Nuon georganiseerd?
- Hoe zit de organisatiestructuur van Nuon Facilitair Bedrijf in elkaar?
- Op welke wijze is het technisch beheer bij Nuon georganiseerd?
- Wie zijn er bij het technisch beheer bij Nuon betrokken?
- Hoe ziet het huidige contractenbeheer van de afdeling Nuon Facilitair Bedrijf eruit?
- Hoe ziet het contractmanagement van Nuon Facilitair Bedrijf eruit?
- Hoe verloopt de communicatie tussen het hoofdkantoor en locatie ten aanzien van uitvoering van het contract?
- Hoe ziet de gewenste situatie eruit?

De subprobleemstellingen worden in verschillende hoofdstukken beantwoord door middel van verschillende onderzoeksmethoden.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van het onderzoek. In dit hoofdstuk komen punten naar voren zoals de aanleiding en het doel van de opdracht, de doelgroep waarvoor het rapport wordt geschreven, de probleemstelling en subprobleemstellingen. Tevens wordt er een verklaring gegeven met betrekking tot de onderzoeksopzet. Tot slot wordt er verantwoording afgelegd over de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd.

In hoofdstuk 2 worden de resultaten van het theoretische onderzoek besproken. Zo worden er onder andere definities gegeven van contract, contractenbeheer en contractmanagement.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op organisatieanalyse. Hierbij wordt gekeken naar Nuon BV, Nuon Facilitair Bedrijf en installatiebedrijf Kropman.

Hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten van het onderzoek. Er wordt ingegaan op het inkoopproces, communicatie en resultaten van interviews.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het onderzoek aan de hand van theoretisch onderzoek en benchmark geanalyseerd. In hoofdstuk 6 worden de conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven.

In hoofdstuk 7 wordt een beschrijving gegeven van de personele en financiële consequenties van de aanbevelingen van het onderzoek.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksbeschrijving

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek beschreven. Het doel van het hoofdstuk is het geven van een beschrijving van het uitgevoerde onderzoek, de gebruikte onderzoeksmethoden en het afleggen van verantwoording over de gemaakte keuzes tijdens het onderzoeksproces. Allereerst wordt in paragraaf 1.1 de aanleiding van het onderzoek beschreven. Vervolgens wordt het doel van de opdracht beschreven in paragraaf 1.2 en de daarbij behorende doelgroepen worden beschreven in paragraaf 1.3. In paragraaf 1.4 wordt de probleemstelling weergegeven die daarna uitgesplitst wordt in subprobleemstellingen. Daarna wordt er in paragraaf 1.5 een beschrijving gegeven van de onderzoeksopzet en in paragraaf 1.6 wordt verantwoording afgelegd over het onderzoek.

1.1 Aanleiding voor de opdracht

De meeste facilitaire producten en diensten, zoals schoonmaak, catering, beveiliging, groenvoorziening, gebouwinstallatie en receptie, heeft Nuon Facilitair Bedrijf aan derden uitbesteed. Bij storingen en klachten kunnen de klanten een centraal nummer in Nederland bellen. Dit wordt ondersteund door systeem Planon, dat de kosten aan de desbetreffende afdelingen doorbelast. In Planon zijn ook de contracten van het facilitaire bedrijf ingevoerd. Binnen Nuon Facilitair Bedrijf is onduidelijkheid ontstaan over de interpretatie van een aantal contracten. De medewerkers van Nuon Facilitair Bedrijf hebben zelf aangegeven dat er onduidelijkheid is ontstaan over de inhoud van aanwezige contracten. Mede hierdoor worden de contracten door de betrokkenen niet op dezelfde wijze geïnterpreteerd. Tevens verloopt de communicatie tussen het hoofdkantoor en locatie niet optimaal. De facilitaire medewerkers op locatie zijn onvolledig geïnformeerd over de lopende contracten. Voordat het management een besluit kan nemen om het contractenbeheer en contractmanagement te verbeteren, moeten een aantal vragen (zie hoofdstuk p.) gesteld worden met betrekking tot strategische doelen en huidige en gewenste positie.

1.2 Doel

Het doel van de opdracht is het schrijven van een adviesrapport met een bijbehorend implementatieplan. Deze adviezen moeten leiden tot een professioneler contractenbeheer en contractmanagement. Dit houdt in dat er duidelijkheid moet komen in de inhoud van aanwezige contracten en er afstemming moet komen tussen taken en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen.

1.3 Doelgroepen

Naast de opdrachtgever Nuon Facilitair Bedrijf is het rapport ook opgesteld voor de Haagse Hogeschool opleiding Facility Management. Daarnaast is het rapport ook inzichtelijk voor leveranciers van Nuon Facilitair Bedrijf.

1.4 Probleemstelling en subprobleemstellingen

Na het beschrijven van de aanleiding voor de opdracht is de volgende probleemstelling geformuleerd:

‘Op welke wijze kunnen de contracten van Nuon Facilitair Bedrijf voor technisch onderhoud door middel van contractmanagement op locatie en centraal beheerd worden, zodat vanaf 1 juli 2006 alle betrokkenen op locatie en centraal inzicht krijgen in de taakverdeling en verantwoordelijkheden, de communicatie wordt geoptimaliseerd en de leveranciersprestaties worden verbeterd?’

Na het formuleren van de probleemstelling is de probleemstelling uiteengelegd in een aantal deelvragen. Deze vragen zijn tussenstappen/vragen die ondernomen/beantwoord moeten worden om de centrale probleemstelling te beantwoorden.

Voor dit onderzoek zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

- Hoe is Nuon georganiseerd?
- Hoe zit de organisatiestructuur van Nuon Facilitair Bedrijf in elkaar?

- Op welke wijze is het technisch beheer bij Nuon georganiseerd?
- Wie zijn er bij het technisch beheer bij Nuon betrokken?
- Hoe ziet het huidige contractenbeheer van de afdeling Nuon Facilitair Bedrijf eruit?
- Hoe ziet het contractenmanagement van Nuon Facilitair Bedrijf eruit?
- Hoe verloopt de communicatie tussen het hoofdkantoor en locatie ten aanzien van uitvoering van het contract?
- Hoe ziet de gewenste situatie eruit?

1.5 Onderzoeksopzet

Om antwoord te kunnen geven op de gestelde subprobleemstellingen zijn er verschillende fasen doorlopen. De oriëntatiefase is een fase waarin vooral kennis wordt gemaakt met de organisatie. Deze kennismaking heeft niet alleen betrekking op het bedrijf zelf maar ook op de omgeving van het bedrijf. Ook is het in deze fase mogelijk interviews af te nemen met de opdrachtgever om zoveel mogelijk informatie te verzamelen met betrekking tot de problemen binnen het bedrijf. Aan de hand van deze informatie is het mogelijk een probleemstelling te formuleren en deze uit te splitsen in een aantal subprobleemstellingen. Vervolgens wordt er in deze fase een tijdsplanning opgesteld. Zo krijgt men een overzicht van de te ondernemen acties alvorens aan de onderzoeksfase te beginnen. In de onderzoeksfase begint men met het beantwoorden van de diverse subprobleemstellingen door middel van theoretisch en empirisch onderzoek. In de onderzoeksverantwoording wordt een overzicht gegeven van de daarbij gebruikte onderzoeksmethoden. Deze fase neemt van alle fasen de meeste tijd in beslag. In deze fase moet immers op elke vraag een antwoord gevonden worden teneinde antwoord te krijgen op de centrale probleemstelling. In afrondingsfase worden alle onderzoeksgegevens verzameld. Hiermee worden de diverse mogelijkheden om de probleemstelling te beantwoorden verder uitgewerkt tot een adviesrapport.

1.6 Onderzoeksverantwoording

‘Het hangt van de formulering van de probleemstelling af welk soort onderzoek geschikt is’¹. De probleemstelling die ten grondslag ligt aan dit adviesrapport heeft betrekking op ervaringen, betekenissen en proces, namelijk van het contractmanagement. Hieruit kan geconcludeerd worden dat kwalitatief, beschrijvend onderzoek een geschikte onderzoeksvorm is om een antwoord te geven op de probleemstelling.

Bij kwalitatief onderzoek staat de beschrijving en de interpretatie van de problemen in de onderzoekssituatie voorop. Baarda omschrijft kwalitatief onderzoek als volgt: ‘onderzoek waarmee je overwegend gebruik maakt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren’².

Het doen van onderzoek is onder te verdelen in twee vormen, namelijk het theoretisch onderzoek en het empirisch onderzoek. Theoretisch onderzoek is het gebruik maken van bestaande informatie in de literatuur zoals boeken, websites, bedrijfsinformatie, artikelen enz. Bij empirisch onderzoek moet men zelf op zoek gaan naar de gewenste informatie. Deze informatie kan bijvoorbeeld verkregen worden door middel van interviews en benchmarking.

1.6.1 Theoretisch onderzoek

Niet alleen in de fase van het verzamelen van gegevens, maar ook al in de fasen van het formuleren van de probleemstelling en het maken van het onderzoeksplan kan het zoeken naar reeds bestaande informatie zeer nuttig zijn³.

¹ Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de markt

² Baarda, D. e.a.: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van een kwalitatief onderzoek

³ Genet, C.M.: Syllabus Methoden van onderzoek en de markt

‘Deskresearch is het systematisch gebruik maken van bestaande informatie. Als deze informatie vooral uit boeken en tijdschriften komt, is er sprake van literatuuronderzoek. De bedoeling van literatuuronderzoek is het samenstellen van relevante literatuur over het onderzoeksgebied⁴.’

Ik heb gebruik gemaakt van diverse literatuur, zoals boeken en artikelen uit tijdschriften met als doel meer informatie te verzamelen met betrekking tot onder andere contractenbeheer en contractmanagement. Om mijn onderzoek te ondersteunen is er gebruik gemaakt van het Internet en Intranet Nuon. De resultaten van het theoretisch onderzoek zijn gebruikt bij de analyse van onderzoeksresultaten en om adviezen te kunnen onderbouwen.

1.6.2 Empirisch onderzoek

Omdat niet alle informatie beschikbaar is, is het nodig zelf onderzoek te doen. Het gaat hier in dit geval om het doen van onderzoek in de vorm van interviews en het houden van een benchmarkonderzoek.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews omdat er veel vragen gesteld zijn die niet schriftelijk te beantwoorden zijn. Er worden interviews gehouden met de medewerkers van Nuon Facilitair Bedrijf, maar ook met externen. Verder wordt er open interview gebruikt tijdens benchmarking. Tijdens de gesprekken worden er aantekeningen gemaakt, welke verwerkt zijn in het onderzoeksrapport. De vragen hebben betrekking op de structuur, het contractmanagement, het personeel, technisch beheer etc. Benchmarking wordt gebruikt om de activiteiten en bedrijfsprocessen van het bedrijf te vergelijken met ‘best practices’ van andere organisaties. Op basis hiervan kunnen de eigen activiteiten verbeterd worden.

Tijdens het onderzoek worden de volgende personen geïnterviewd:

- Senior Medewerker van Nuon Facilitair Bedrijf Amsterdam. Omdat hij de contactpersoon voor Kropman is, worden aan hem vragen met betrekking tot het uitvoeren van technisch beheer gesteld. Verder wordt er nagegaan hoe de communicatie met het hoofdkantoor en Kropman verloopt.
- Strategisch Inkoper van Nuon Corporate Purchasing; hij is vanaf het begin van het aanbestedingstraject betrokken bij het uitbesteden van facilitaire diensten en producten. Er worden vragen gesteld met betrekking tot het aanbestedingstraject.
- Technisch Beheerder Vastgoed; de contractbeheerder. In het interview komen de uitvoering en controle op de uitvoering aan de orde.
- Directeur Nuon Facilitair Bedrijf. Zijn visie op uitbesteden staat centraal in het interview.
- Contractmanager Kropman. Er worden vragen gesteld op het gebied van technisch beheer, samenwerking en communicatie.
- Directeur Corus Facilitair Bedrijf. Tijdens het interview staat het technisch beheer binnen deze organisatie centraal.
- Contractmanager Reinier de Graaf Groep. De visie van de contractmanager op contractenbeheer en contractmanagement in de praktijk staat in het interview centraal. Tevens worden er vragen gesteld met betrekking tot technisch beheer binnen deze organisatie.

De vragen en uitwerkingen van deze interviews zijn te vinden in bijlagen.

1.6.3 Onderzoeksmethoden

Hieronder is in een schema weergegeven welke onderzoeksmethoden gebruikt zijn om antwoord te krijgen op de subprobleemstellingen.

⁴Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de markt

Subprobleemstelling	Onderzoeksmethoden
Hoe is Nuon georganiseerd? (zie hoofdstuk 3)	<u>Theoretisch onderzoek:</u> Bekijken van het organogram, taakomschrijvingen en functiebeschrijvingen m.b.v. intranet. <u>Empirisch onderzoek:</u> Interview met facility manager m.b.t. de structuur, taken en verantwoordelijkheden
Hoe zit de organisatiestructuur van Nuon Facilitair Bedrijf in elkaar? (zie hoofdstuk 3)	<u>Theoretisch onderzoek:</u> Gebruik maken van internet en intranet Nuon.
Op welke wijze is het technisch beheer bij Nuon georganiseerd? (zie hoofdstuk 4)	<u>Empirisch onderzoek:</u> Interview met locatiemedewerkers, contractbeheerders en leverancier.
Wie zijn er bij het technisch beheer bij Nuon betrokken? (zie hoofdstuk 4)	<u>Empirisch onderzoek:</u> Interview met locatiemedewerkers, contractbeheerders en leverancier.
Hoe ziet het huidige contractbeheer van de afdeling Nuon Facilitair Bedrijf eruit? (zie hoofdstuk 4)	<u>Theoretisch onderzoek:</u> Bekijken van contracten, evaluatieverslagen en bestekken. <u>Empirisch onderzoek:</u> Interviews met contractbeheerders, medewerkers Facilitair Bedrijf, leverancier.
Hoe ziet het contractenmanagement van Nuon Facilitair Bedrijf eruit? (zie hoofdstuk 4)	<u>Empirisch onderzoek:</u> Interviews met contractbeheerder, inkoper, facility manager.
Hoe verloopt de communicatie tussen het hoofdkantoor en locatie m.b.t. het beheer van contracten? (zie hoofdstuk 4)	<u>Empirisch onderzoek:</u> Interview met contractbeheerder, facility manager.
Hoe ziet de gewenste situatie eruit? (zie hoofdstuk 6)	<u>Empirisch onderzoek:</u> Interviews met contractbeheerder, inkoper, facilitaire medewerkers, facility manager. Er wordt ook gebruik gemaakt van benchmarking.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het theoretische onderzoek en de uitkomsten hiervan toegelicht. Hierbij komen diverse omschrijvingen aan bod zoals overeenkomst en contract (paragraaf 2.1), Europees aanbesteden (paragraaf 2.2), inkoopproces (paragraaf 2.3), contractenbeheer (paragraaf 2.4), contractmanagement (paragraaf 2.5), communicatie (paragraaf 2.6) en tot slot uitbesteden van het onderhoud (paragraaf 2.7). Het doel van het theoretische hoofdstuk is onderzoeken op welke wijze het technische onderhoud het best kan geregeld worden.

2.1 Overeenkomst en contract

Voor uitbesteden van diensten en werken spreekt men van een uitbestedingsovereenkomst. Een overeenkomst is een wilsovereenkomst tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer waarbij de laatste zich verplicht goederen, materialen of diensten te leveren en de opdrachtnemer verklaart daarvoor een betaalbare prijs te betalen⁵.

De overeenkomst die partijen met elkaar aangaan wordt vastgelegd in een contract. Het is een schriftelijk document. Een contract is een wederzijdse verplichting, beide partijen verbinden zich voor een bepaalde periode met elkaar. Beide partijen zijn er daarom voor verantwoordelijk dat de inhoud van het contract wordt waargemaakt. Het contract bestaat meestal uit een algemeen deel en een specifiek deel. In dit specifieke deel of bijlage is omschreven wat partijen van elkaar mogen verwachten. De kwaliteitseisen waaraan een contract moet voldoen zijn effectiviteit, uitvoerbaarheid, voordeligheid, legaliteit, volledigheid en duidelijkheid.

Het contractresultaat kan inspanningsgericht of resultaatgericht zijn. Bij inspanningsgericht contract gaat het om het specificeren van de te verrichte werkzaamheden die moeten leiden tot het gewenste resultaat. Bij een resultaatgericht contract gaat het erom het gewenste eindresultaat te specificeren, zonder daarbij de te verrichte handelingen voor de leverancier aan te geven.

2.2 Europees aanbesteden

De rijks- en lokale overheid, bepaalde nutsbedrijven en ook academische ziekenhuizen zijn verplicht inkopen boven een bepaald bedrag Europees aan te besteden. Dit is gebaseerd op Europese regelgeving. Ook de inkoop van diensten is hieraan gebonden⁶.

Het voordeel van Europees aanbesteden is de transparantie. Aangezien de procedure vaststaat kan de aanbesteding verantwoord geschieden en heeft de beste partij de meeste kans om de aanbesteding te krijgen. Een nadeel is dat de procedure veel tijd vergt en er mag niet meer onderhandeld worden (ultieme offerte). Dit heeft grote consequenties voor het Programma van Eisen. Dit moet namelijk perfect zijn.

Er zijn twee soorten procedures, namelijk de openbare procedure en niet-openbare procedure.

De openbare procedure bestaat uit:

- Offerteaanvraag en aankondiging;
- Versturen aankondiging naar Luxemburg;
- Minimale termijn uit Richtlijnen van 52 kalenderdagen;
- Ontvangen offertes openen;
- Selectie op basis van uitsluitingscriteria en minimale eisen ten aanzien van leverancier en product;
- Beoordeling op basis van gunningcriteria;
- Voorlopige gunning en contractbespreking;
- Definitieve gunning;
- Binnen 48 kalenderdagen na gunning publicatie verzenden.

⁵ Jurg, Ing. P.J.: Contractvormen

⁶ Knoester, T.: Contractmanagement in de praktijk

De niet-openbare procedure bestaat uit:

- Offerteaanvraag;
- Versturen aan geselecteerde leveranciers;
- Minimale termijn uit de Richtlijnen van 40 kalenderdagen;
- Ontvangen offertes beoordelen;
- Voorlopige gunning en contractbespreking;
- Definitieve gunning;
- Binnen 48 kalenderdagen na gunning publicatie verzenden⁷.

2.3 Inkoopproces

Bij inkopen is sprake van een proces dat bestaat uit zes fasen, te weten: specificeren;

- specificeren;
- offreren en selecteren;
- contracteren;
- bestellen;
- bewaken;
- nazorg.

2.3.1 Specificeren

De specificatiefase is van belang om helder te krijgen waaraan een organisatie behoefte heeft. De inkoopspecificaties beschrijven enerzijds de functie van het in te kopen product of dienst en anderzijds de technische eisen aan het product of dienst. Verder worden er logistieke en juridische specificaties gehanteerd. Ook kunnen eisen gesteld worden aan het onderhoud. Alle inkoopspecificaties worden samengevoegd in een Programma van Eisen (PvE) dat erop gericht is een zo groot mogelijke commerciële vrijheid voor de inkoop te realiseren. Een goede specificatie vormt de basis voor een goed contract en voor de relatie met de leverancier.

2.3.2 Offreren en Selecteren

Een professionele inkooporganisatie brengt de resultaten van inkoopmarktonderzoek en van vendor-evaluation in diverse leverancierslijsten onder. Uit deze lijsten kan een bidders-list⁸ worden samengesteld wanneer er voor voorgenomen aankopen offertes moeten worden aangevraagd. De offerteaanvraag bestaat in elk geval uit het Programma van Eisen en aanvullende vragen die de leveranciers in hun offerte moeten beantwoorden. Vaak worden ook de beoordelingscriteria en bijhorende wegingsfactoren bijgevoegd die de uiteindelijke keuze zullen bepalen. Is de eerste selectie gemaakt, dan wordt met de geselecteerde leveranciers onderhandeld over de prijs en condities totdat een definitieve keuze wordt gemaakt.

2.3.3 Contracteren

Er zijn verschillende contractvormen. Contracten zijn gebaseerd op een inspanningsverplichting, een resultaatverplichting of een combinatie van beide.

Inspanningsgerichte werkwijze

Bij een inspanningsverplichting zegt de leverancier toe dat hij zich zal inspannen om een resultaat te leveren. De inspanningsverplichting kan zowel voor een vaste als variabele prijs (uitvoering in regie) worden uitgevoerd. Bij een variabele prijs is het wenselijk een maximumprijs in het contract op te nemen.

⁷ Knoester, T.: Contractmanagement

⁸ Gelderman, C.J. en Albronda, B.B.: Professioneel inkopen

Prestatiegerichte werkwijze

Prestatiecontracten lijken helemaal van deze tijd. Bijzonder in stoffelijke dienstverlening zoals schoonmaak of onderhoudswerkzaamheden wordt steeds vaker verwacht dat de opdrachtnemer een zeker resultaat tot stand brengt. Bij een prestatiegericht werkwijze staat het formuleren van de gewenste prestaties centraal. Er worden in principe geen uitgebreide werkomschrijvingen en bestekken voorgeschreven. Het te leveren resultaat in de vorm van prestaties en garanties staat centraal.

Een goed voorbeeld van een resultaatgericht contract is een contract dat een onderhoudsbedrijf contractueel verplicht tot het uitvoeren van preventief onderhoud, teneinde de productiemiddelen geheel storingsvrij in bedrijf te houden (resultaat). Om dit te kunnen garanderen, moeten er regelmatig inspecties en controles van de installatie plaatsvinden (inspanning).

Cyclische onderhoudswerkzaamheden en storingsonderhoud van installaties lenen zich goed voor een prestatiegerichte werkwijze⁹. Het uitgangspunt voor prestatieovereenkomsten voor gebouwinstallaties is een planmatige en preventieve aanpak van het onderhoud. Dit sluit niet uit dat contracten eveneens betrekking kunnen hebben op het afhandelen van storingsonderhoud.

Het betrekken van de opdrachtnemers bij de ontwikkeling van prestatieovereenkomsten garandeert een beter aanwending van wederzijdse kennis. Ruime ervaring met elkaars werkwijze is een groot voordeel wanneer partijen een prestatiegerichte samenwerkingsvorm wensen aan te gaan¹⁰. Volgens Straub en Vijverberg is een prestatiegerichte werkwijze, in tegenstelling tot een inspanningsgerichte werkwijze, gebaseerd op minimaal vereiste prestaties. Er wordt onderscheid gemaakt tussen functionele eisen, prestatie-eisen en beschrijvende eisen. Functionele eisen zijn kwalitatief van aard (ook wel het 'waarom' genoemd), terwijl prestatie-eisen kwantitatief zijn (ook wel het 'wat' genoemd) en gemeten kunnen worden. Functionele eisen beschrijven het gebouw of een product in termen 'het moet geschikt zijn voor'. Prestatie-eisen beschrijven het te maken gebouw of product in gekwantificeerde eigenschappen die eenvoudig te bepalen of te meten zijn. De beschrijvende eisen (het 'hoe') is in feite de traditionele wijze van werken waarbij een onderhoudsaannemer met gedetailleerde technische specificaties van de opdrachtgever wordt geconfronteerd. Bij prestatiegerichte samenwerking bepaalt de aannemer in grote mate zelf op welke wijze het 'hoe' wordt ingevuld¹¹.

Tot de prestatie-eisen worden ook de eisen aan het proces van uitvoering gerekend. Met name in het dagelijks onderhoud gaat het niet zozeer om het onderhoudsprestatieniveau maar om het niveau van dienstverlening. In het klachten- of reparatieonderhoud zijn bijvoorbeeld de telefonische bereikbaarheid van belang, de responstijd en de afhandelingsijd en het nakomen van met klanten gemaakte afspraken.

2.3.4 Bestellen

In deze fase start het operationele inkoopproces. Het plaatsen van een order bij een leverancier voor concrete levering van producten of diensten heet bestellen.

2.3.5 Bewaken

Bewaking van het contract vindt plaats op het niveau van de individuele bestelling ('krijg ik datgene wat ik heb besteld volgens de afspraken') alsmede op contract- en leveranciersniveau ('worden de contracten optimaal benut')¹².

Bij juridische contractbewaking gaat het om de looptijd van het contract. Het operationeel bewaken is niet anders dan het bewaken van de prestatie. De contractbeheerder heeft de taak de prestatie van de

⁹ Straub, Dr. A. en Vijverberg, Dr. G.: Prestatiegericht inkopen van onderhoud

¹⁰ Straub, Dr. A. en Vijverberg, Dr. G.: Inkoop van onderhoud door professionele beheerders

¹¹ Straub, Dr. A. en Vijverberg, Dr. G.: Prestatiegericht inkopen van onderhoud

¹² PriceWaterhouseCoopers: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen. Handboek Facility Management

leverancier te bewaken. Bewaking bestaat uit controle of de leverancier daadwerkelijk waarmaakt wat middels contract is afgesproken. Om objectief en nauwkeurig te kunnen meten wat de prestatie van een leverancier is, dienen er prestatie-indicatoren benoemd te worden. Het is aan de contractgever deze ook te controleren en de leverancier hierop aan te spreken. Bij financiële contractbewaking gaat hem om factuurbewaking. De factuur wordt vergeleken met het contractenbestand. De contractbeheerder dient te bewaken of de contractkosten die in rekening worden gebracht conform de gemaakte afspraken zijn. Een probleem kunnen zijn de zogenaamde meerkosten: kosten die niet binnen het contract vallen.

2.3.6 Nazorg

Nazorg heeft betrekking op afhandelen van klachten en het verstrekken van managementinformatie. Eventuele claims en conflicten dienen te worden afgehandeld. Enerzijds is dat gericht op het oplossen van de onmiddellijke aanleiding voor de problemen, en anderzijds op het leren van deze incidenten voor volgende inkopen.

2.3.7 Prestatiegericht inkoopproces

Aangezien tijdens het onderzoek het onderhoudscontract van Nuon Facilitair Bedrijf met installatiebedrijf Kropman een belangrijke rol speelt, worden er de fasen van het prestatiegericht inkoopproces¹³ van onderhoud beschreven.

Fase 1 (specificeren) betreft het opstellen van het programma van eisen voor het onderhoud van gebouwinstallaties. Dit PvE betreft de algemene doelstellingen, uitgangspunten en randvoorwaarden voor de gewenste samenwerkingsvorm. Ook functionele eisen geldend voor het onderhoudssoort kunnen in het PvE worden verwoord. Op basis van PvE worden in fase 2 bedrijven geselecteerd.

Met één of meerdere bedrijven wordt in fase 3 een overeenkomst afgesloten. Tot deze fase behoort ook het opstellen van prestatie-indicatoren als een verdere uitwerking van het PvE. Dit gebeurt door de opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk. De opdrachtgever bewaakt de afspraken door het periodiek uitvoeren van prestatiemetingen (fase 4). Tot slot bevat fase 5 (nazorg) de evaluatie van de contracten met opdrachtnemers.

De verantwoordelijkheden van de opdrachtgever zijn:

- ✓ vaststellen van kwaliteitsniveaus,
- ✓ bepalen van beschikbare budgetten voor onderhoud,
- ✓ aanbesteden of inkopen van het onderhoud resulteren in een overeenkomst met prijs- en prestatieafspraken,
- ✓ de keuze van onderhoudsscenario.

De verantwoordelijkheden van de opdrachtnemer zijn:

- ✓ uitvoeren van een nulmeting (inventarisatie en inspecties),
- ✓ plannen en begroten van onderhoudsactiviteiten en opstellen van onderhoudsscenario's en een activiteitenplan aan de hand van eisen en randvoorwaarden opdrachtgever,
- ✓ uitvoeren van onderhoud¹⁴.

2.4 Contractenbeheer

De in dit rapport gehanteerde definitie van contractenbeheer luidt: "Het proces dat ervoor zorgt dat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats is, ter ondersteuning van het gehele contracteringsproces."¹⁵

¹³ Straub, Dr. A. en Vijverberg, Dr. G.: Toekomst van prestatiegericht inkopen van onderhoud

¹⁴ Straub, Dr. A. en Vijverberg, Dr. G.: Prestatiegericht inkopen van onderhoud

¹⁵ Smit, A.T.: Contractenbeheer

Contractenbeheer is een administratief systeem dat het gestructureerd opslaan en bijhouden van contracten en bijhorende informatie mogelijk maakt, met als doel de interne organisatie te voorzien van actueel en betrouwbaar inzicht in lopende contracten en contractuele afspraken.

De contractbeheerder herinnert je aan allerlei zaken die met het contract te maken hebben, zoals tussentijdse meetmomenten, contractafspraken, kwaliteitscontrole, oplevering, meer- en minderwerk en opzegtermijn. Het systeem stelt iedereen die betrokken is in staat om relevante informatie op te vragen. Als bijvoorbeeld een organisatie het contractenbeheer decentraal heeft geregeld, kan met het contractenbeheer centraal managementinformatie worden gegenereerd, zodat ook centraal gestuurd kan worden op contracten.

Een contractbeheerder kan verantwoordelijk zijn voor meerdere groepen contracten, elke groep heeft echter maar één beheerder.

Contractenbeheer is een onderdeel van contractmanagement. Het is belangrijk dat een contractmanager/contractbeheerder precies weet welke verplichtingen zijn bedrijf is aangegaan. Zonder goed contractenbeheer is geen goede contractbewaking mogelijk.

De doelstellingen van contractenbeheer zijn:

- het verkrijgen van een zo gunstig mogelijk afspraak;
- het reduceren van onzekerheid over de toekomstige prestaties;
- zorgdragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats en in de juiste hoeveelheden;
- beëindiging van contracten op een voor de organisatie zo gunstig moment.

Omdat de probleemstelling gericht is op uitvoering en bewaking van uitvoering van activiteiten, worden er verder deze begrippen toegelicht.

Afspraken die in de contracten worden gemaakt moeten door partijen worden nagekomen. Er moet gecontroleerd worden of de wederpartij aan haar verplichtingen voldoet. De uitvoering van de inhoud van het contract moet bewaakt worden. Het gaat vooral om uitvoering van afgesproken prestaties en om eventuele verlenging of beëindiging. Hierbij is tijdigheid van groot belang.

Om de doelstellingen van de uitvoeringsfase te kunnen realiseren is informatie over de inhoud van het contract nodig.

De Regeling contractbeheer 1996¹⁶ bevat de eisen die de minister van Financiën stelt aan het contractbeheer bij het Rijk. De regeling beoogt in de eerste plaats een doelmatig contractbeheer bij de rijksoverheid te bevorderen. In de regeling is opgenomen dat contractbeheer in elk geval betekent het bijhouden van elke overeenkomst met een waarde hoger dan € 50.000 en dat deze overeenkomsten in een contractregistratie zijn opgenomen. In het contractdossier moet in ieder geval de volgende informatie zijn opgenomen:

- a. de specificatie van de zaak, de dienst of het werk;
- b. de keuze van de aanbestedingsvorm;
- c. de criteria ter selectie van de tot inschrijven uitgenodigde leveranciers of aannemers (prekwalificatie);
- d. de onderbouwing van de onder b en c bedoelde keuzes;
- e. de criteria ter gunning van de levering of het werk;
- f. de aangevraagde offertes;
- g. de ontvangen offertes en de daarbij horende leverings- of aannemingsvoorwaarden;
- h. de onderbouwing van de keuze van leverancier of aannemer;
- i. de gesloten overeenkomst en daarbij horende bijlagen;
- j. de leveringsbonnen of afleveringsbonnen;
- k. de prestatieverklaringen;
- l. de facturen.

Per ministerie dient er iemand te zijn die belast is met de coördinatie van het contractbeheer.

¹⁶ www.minfin.nl

De contracten van een bedrijf dienen verzameld te worden om een contractenbestand op te kunnen zetten. Bij het opzetten van een goed contractenbeheersysteem zijn drie bestanden van belang, namelijk leveranciersbestand, contractenbestand en inventarisbestand.

Een contractenbestand kan digitaal worden opgeslagen. Men werkt dan met een relationele databank waarbij de verschillende bestanden aan elkaar gekoppeld zijn. Door het contractenbestand te importeren in een professioneel systeem, als BORAS of PLANON, kan men het contractenbestand koppelen aan diverse andere databases, zodat er meer mogelijkheden ontstaan om contractenbestanden actief te beheren. Hierbij kan gedacht worden aan contracten die aan een werkorder gekoppeld worden.

2.5 Contractmanagement

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

De definitie van contractmanagement luidt: 'Contractmanagement is het beheren van de verplichtingenadministratie van alle termijnafspraken welke middels een contract zijn vastgelegd met als doel risico's te vermijden, kosten te bewaken en te reduceren, en een bijdrage te leveren aan het strategisch beleid betreffende uitbestedingen.'¹⁷

Iwan Liem (2005), hoofd afdeling FMA Corus, omschrijft contractmanagement als: 'het gedurende de gehele looptijd van het contract de overeengekomen kwaliteit tegen de afgesproken of marktconforme prijs verkrijgen van diensten en middelen die overeenkomen met de klantwensen. Het is meer dan contractbeheer en inkoop.'¹⁸

De contractmanager is primair verantwoordelijk voor het voorbereiden, afsluiten en bewaken van de (inkoop)contracten. De contractmanager is belast met de uitvoering van contractmanagement conform de binnen de eigen organisatie geldende procedures. De activiteiten bestaan uit:

- verwerken van eisen en wensen naar offerteaanvraag
- controle van de offertes op volledigheid en juistheid
- deelnemen aan contractonderhandelingen
- registreren inkoopcontracten
- bewaken op duur en kwaliteit van de levering
- functioneren als eerste aanspreekpunt voor de leverancier
- overleg (periodiek) met leverancier
- tijdige opzegging contracten
- tijdige verlenging contracten
- verantwoordelijk voor contractbeheerproces en de werking hiervan
- verbetervoorstellen aandragen voor het contractmanagementproces¹⁹

De bevoegdheden, persoonlijke en vaktechnische kwaliteiten van een contractmanager zijn in bijlage 2 beschreven.

Volgens Ted Knoester (2005) dienen in een onderhoudscontract prestaties omschreven te worden. Ten eerste dient omschreven te staan wat wordt onderhouden en hoe vaak de firma aanwezig is. Verder wordt erin afgesproken wat wordt gecontroleerd, of er een inspectierapport wordt achtergelaten en of kleine reparaties gelijk worden uitgevoerd. Belangrijk bij een correctief onderhoud is de responstijd en de vraag of onderdelen in- of exclusief zijn. En hoe zit het met storingen buiten kantoor tijd? Ten slotte dient vastgelegd te worden dat er op onderhoud en reparaties garantie wordt gegeven.

Een oud gezegde in management is: rubbish in = rubbish out. Met andere woorden als niet omschreven is wat beide partijen van elkaar mogen verwachten leidt dit tot een probleem.²⁰

¹⁷ Knoester, T.: Contractmanagement in de praktijk

¹⁸ uit het interview op 20 februari 2006

¹⁹ www.senternovem.nl

2.6 Communicatie

Communicatie beïnvloedt bedrijfsprocessen en kan een verandering, of simpelweg de dagelijkse gang van zaken, maken of breken. Slecht geregisseerde communicatie kan uitmonden in misverstanden, onduidelijkheid en speculaties, met alle gevolgen van dien.

Een onmisbaar element in het contractmanagement is een goede communicatiestructuur. Dit kan ingevuld worden door gebruik te maken van bestuurlijke informatiedragers (maandrapportages) en operationele informatiedragers (producten en diensten catalogus, dienstenplannen).

Een duidelijke communicatiestructuur is een win-win situatie voor alle betrokkenen. Het creëert duidelijkheid, draagt bij aan de efficiency van overleg en verhoogt de besluitvaardigheid. Communicatiestructuur en organisatiestructuur hangen nauw samen. Indien de structuur van de organisatie wordt gewijzigd, moet doorgaans de communicatiestructuur daarop afgestemd worden. Bijvoorbeeld de invoering van een centraal management vraagt om herijking en afstemming van de communicatielijnen en informatiestromen tussen het management en medewerkers.

Bij onderzoek naar medewerkertevredenheid blijkt vooral de interne communicatie²¹ een reden te zijn voor ontevredenheid. Medewerkers weten onvoldoende wat er van hen wordt verwacht, relevante kennis wordt onvoldoende gebruikt of men voelt zich niet betrokken bij de organisatie. Ook het mislukken van veranderingsprocessen wordt achteraf vaak geweten aan gebrekkige communicatie. Steeds meer organisaties realiseren zich dan ook dat goed verlopende interne communicatie een succesfactor is voor de organisatie.

Interne communicatie wordt dikwijls ondergewaardeerd in de veronderstelling dat iedereen het toch wel weet. Niets is minder waar. Met een organisatievorm die toestaat dat mensen op afstand werken, is het meer dan ooit noodzakelijk om een bedrijfsgevoel te stimuleren en medewerkers te betrekken bij het functioneren van de organisatie. Recent onderzoek wijst uit dat >50% van de medewerkers de bedrijfsdoelstellingen niet kent.

2.7 Uitbesteden van onderhoud

Uitbesteden van onderhoud is zonder eigen inspanning van de eigen organisatie niet haalbaar. Volgens Peter Kreekelenberg van Managing Consultant PDM Consulting Services²² mislukken 80% van de uitbestedingen omdat:

- Onderhoudsprestaties ondanks de afspraken niet echt verbeteren.
- De beoogde cultuuromslag in het eigen bedrijf niet of nauwelijks van de grond komt.
- Juridische onduidelijkheid en touwtrekkerij ontstaan.
- Bij het uitbesteden van onderhoud meer dan de gebruikelijke klant-leveranciersrelatie nodig is.

Het is aan te bevelen om als opdrachtgever samen met de opdrachtnemer te groeien van een volumecontract naar een prestatiecontract.

Een contract is bijna altijd een mengsel van contractvormen per gedeelte van de opdrachtstelling. De hoogste vorm van uitbesteden die voorkomt in het contract bepaalt de naam van de contractvorm. Voor een goed contract zijn er een aantal aandachtspunten welke in 3 fasen kunnen opgesplitst worden, namelijk: het opstellen van het contract, de uitbesteding van het contract en de uitvoering van het contract.

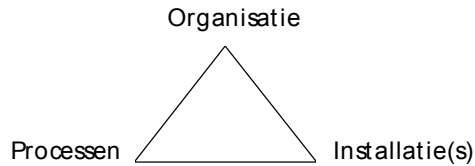
²⁰ Knoester, T.: Contractmanagement in de praktijk

²¹ <http://www.ecom-on.nl>

²² <http://www.pdm.nl>

Opstellen contract

Een goede basis voor het contract wordt gevormd door een heldere opdrachtstelling, zodat de opdrachtgever duidelijk weet wat hij inkoopt / uitbesteedt en de opdrachtnemer weet wat hij verkoopt / aanbiedt. De opdrachtstelling bestaat uit een interactie van 3 gebieden (weergegeven in figuur 2.1), namelijk het installatiebestand, de (beheer)processen en de organisatie.



Figuur 2.1

Een onderhoudscontract is grotendeels een technisch document. De technische onderbouwing van het contract is bedrijfs- en zelfs installatieafhankelijk en dus maatwerk. De technische onderbouwing bestaat grotendeels uit het bepalen van de functies en de bijbehorende prestatienormen van de bedrijfsmiddelen in hun huidige bedrijfsverband. Op basis hiervan bepaalt men de KPI's (Key Performance Indicators).

In het definiëren van de KPI's moeten voldoende tijd en energie gestoken worden. Aan de KPI's kan het bonus-malus systeem gekoppeld worden. Tevens moeten de gewenste onderhoudsdoelstellingen en bedrijfsvoering goed kwantitatief en kwalitatief uitgedrukt zijn (zie voorbeeld in figuur 2.2).

KPI	Maximale Bonus	Maximale Malus
Technische beschikbaarheid 99,7%	Bij 100% = 3% aanneemsom	Bij 99,4% = 3% aanneemsom
Technische staat	0 negatieve afwijkingen = 2% aanneemsom	5 negatieve afwijkingen = 2% aanneemsom
Vendor rating	400 punten = 2% aanneemsom	160 punten = 2% aanneemsom

Figuur 2.2

KPI's moeten haalbaar zijn maar toch voldoende hoog zodat deze de opdrachtnemer blijven prikkelen. Ook is het aan te raden niet enkel te werken met technische KPI's (zoals beschikbaarheden, rendementen, energieverbruik) maar ook met niet-technische KPI's (zoals een vendor rating). Het kan immers zijn dat de opdrachtnemer technisch uitvoerend heel sterk is maar op administratief gebied zeer zwak (denk aan rapportages die te wensen overlaten).

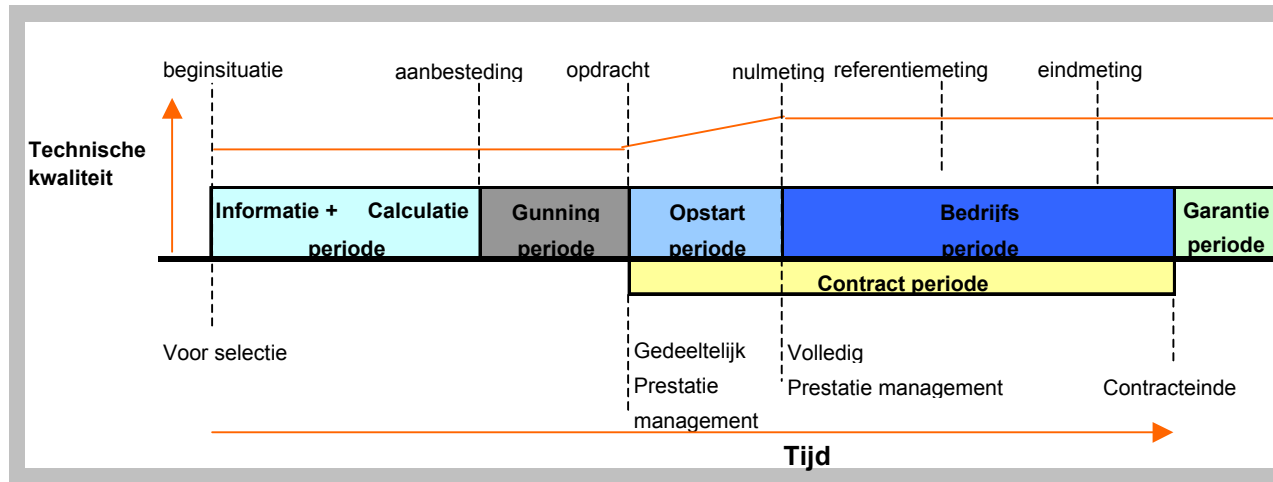
Uitbesteden contract

Bij uitbesteden met men eerst denken aan de volgende zaken: wat kan ik zelf doen en wat kan ik niet doen.

Enkele "zorg" gebieden bij uitbesteden zijn de nulmeting, modificaties, relatiebeheer, beheer onderaannemers en leveranciers, beheer garanties en onderhoud veroorzaakt door derden. Om de meest capabele opdrachtnemer te selecteren moet men goede selectiecriteria opstellen. De keuze van de goedkoopste opdrachtnemer resulteert gegarandeerd in verlies van kwaliteit, wat zich vertaalt in extra kosten zoals meerwerk, productieverlies, capaciteitsverlies, enz.

Implementatie en uitvoer contract

Zie voor momenten en periodes figuur 2.3.



Figuur 2.3

Belangrijk is het om aan alle betrokkenen uit te leggen hoe het contract werkt en wat men ermee tracht te bereiken. Tevens dienen de verantwoordelijkheden van de betrokkenen duidelijk gedefinieerd te worden. Indien het contract niet leeft onder de betrokkenen komt men immers al snel tot een situatie waar het contract wel wordt beheerd maar niet wordt beheerst.

Een onderhoudscontract vraagt continue aandacht ook van de opdrachtgever. Controle, dialoog, sturing en begeleiding zijn een noodzaak bij de uitvoering van een onderhoudscontract.

Dit alles betekent voor de meeste bedrijven die voor het eerst met een onderhoudscontract werken (zowel opdrachtgever als opdrachtnemer) een cultuurverandering. Indien men een goede werkrelatie creëert, verkrijgt men een groeimodel dat het mogelijk maakt te evolueren naar partnership.

Samenvatting

Het opstellen van een goed en degelijk onderhoudscontract kost heel wat tijd en energie. Er zijn veel contractvormen maar een contract is bijna altijd een mengsel van contractvormen per gedeelte van de opdrachtstelling. In een onderhoudscontract moeten KPI's beschreven worden die tijdens de uitvoering van het contract gemonitord en gestuurd worden. Middels goede rapportages van KPI's kan de opdrachtnemer aan de opdrachtgever laten zien of hij zijn contractuele verplichtingen nakomt. Het contract en de uitvoering van het contract kunnen beheerst en beheerd worden door middelen van contractenbeheer en contractmanagement waarbij een goede interne communicatie en goede communicatie met de aannemer/leverancier een onmisbaar element is.

Hoofdstuk 3 De organisatie

In dit hoofdstuk en in diverse bijlagen volgt een beschrijving van Nuon en Nuon Facilitair Bedrijf. Het geeft antwoord op de subprobleemstellingen 'Hoe is Nuon georganiseerd?' en 'Hoe zit de organisatiestructuur van Nuon Facilitair Bedrijf in elkaar?'. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 een beknopte beschrijving van de organisatie gegeven. Daarna wordt er in paragraaf 3.2 Nuon Facilitair Bedrijf beschreven. In paragraaf 3.3 komt een omschrijving van Nuon Corporate Purchasing aan de orde omdat dit bedrijfsonderdeel direct betrokken is bij het uitbesteden van facilitaire producten en diensten. Het technische onderhoud van alle Nuon-locaties zijn uitbesteed aan installatiebedrijf Kropman dat kort in paragraaf 3.4 wordt beschreven.

3.1 Nuon

Nuon is een toonaangevende energieonderneming, die met elektriciteit, gas, warmte en aanvullende diensten meer dan 2 miljoen klanten bedient in met name Nederland, België en Duitsland. De onderneming is actief in productie, handel, transport en levering van energie.

3.1.1 Visie en strategie

Als geïntegreerde producent, distributeur en leverancier van energie voor bedrijven en huishoudens heeft Nuon een leidende positie op de Nederlandse markt. Daarnaast bouwt Nuon aan een sterke positie op twee andere kernmarkten, België en Duitsland.

In de Europese energiesector streeft Nuon naar een vooraanstaande positie op het gebied van duurzaam ondernemen. Vanuit het besef dat energie een onmisbare rol vervult voor consumenten, bedrijven en maatschappij werkt Nuon aan evenwichtige groei voor alle belanghebbenden: klanten, aandeelhouders, medewerkers, milieu en maatschappij.

De strategie van Nuon is erop gericht om als geïntegreerde energieonderneming winstgevend te groeien in de volledig geliberaliseerde energiemarkt in Noordwest-Europa. De onderneming investeert continu om te kunnen voldoen aan publieke verantwoordelijkheden ten aanzien van leveringszekerheid (kwaliteit van het netwerk) en voorzieningszekerheid (voldoende productiecapaciteit).

3.1.2 Structuur

Zoals te zien is in het organigram (zie bijlage 5) zijn Nuons activiteiten ondergebracht in drie segmenten en een rubriek Overig. Deze segmenten zijn: Distributie en Verkoop Nederland (Retail, Business Customers en Netwerk Services), Productie en Handel (Energy Sourcing) en Netbeheer (Continuon Netbeheer). Onder de rubriek Overig vallen Nuon België, Nuon Duitsland, overige buitenlandse activiteiten, het Corporate Center en overige serviceactiviteiten.

Naast de productie, distributie en levering van energie ontwikkelt Nuon zich tot een partner voor consumenten en bedrijven met een aantal specifieke diensten. Enkele voorbeelden daarvan zijn ondersteuning bij de inkoop van energie, advies, producten en diensten voor energiebesparing en beperking van energiekosten. Daarnaast voorziet Nuon ook in de installatie en het onderhoud van energiegerelateerde apparatuur, spoedhulp bij storingen en elektronische inbraakbeveiliging. Voor organisaties en ondernemingen biedt Nuon diverse instrumenten om optimaal in te spelen op prijsfluctuaties in de energiemarkt en contracten af te sluiten die passen bij het energieprofiel van de betreffende klant.

Het aantal medewerkers bedraagt per 30 juni 2005 9.603 fte's. De grootste aandeelhouders van Nuon zijn de provincies Gelderland, Noord-Holland, Friesland en de gemeente Amsterdam. Zij bezitten gezamenlijk ruim driekwart van de in totaal ruim 128 miljoen aandelen Nuon. Het overige deel wordt gehouden door circa 65 kleinere, gemeentelijke aandeelhouders en de provincie Flevoland.

3.2 Nuon Facilitair Bedrijf

Nuon Facilitair Bedrijf is een zelfstandig bedrijfsonderdeel binnen Nuon en ondersteunt de Divisies en overige Business Units op het gebied van Vastgoed, Huisvesting, Services, Wagenpark en Documentaire Informatie Voorziening.

3.2.1 Structuur

Nuon Facilitair Bedrijf is actief op 16 kantoorlocaties. Deze locaties zijn organisatorisch geclusterd. Voor elke cluster is een facility manager verantwoordelijk. Zoals te zien is in het organigram (zie bijlage 6) zijn er in totaal vier Facility Managers en twee Documentmanagers. Deze managers vallen onder de directe leiding van Manager Operations. Onder de leiding van Directeur Facilitair Bedrijf vallen Manager Operations, Manager Bedrijfsbureau, Manager Vastgoed, Manager F&C en Manager HRM.

Zoals te zien is in het organigram is de afdeling Operations van Nuon Facilitair Bedrijf opgedeeld in vier clusters. Het facilitaire bedrijf heeft een directeur en elke cluster heeft een facilitair manager, welke rapporteert aan de Manager Operations. De directeur en de managers Operations, Vastgoed, HRM en Bedrijfsbureau en secretariaat vormen samen het Managementteam van Nuon Facilitair Bedrijf. In totaal zijn er 145 fte's werkzaam bij het Nuon Facilitair Bedrijf.

3.2.2 Producten en diensten Nuon Facilitair Bedrijf

Doelmatigheid en klantgerichtheid zijn voor Nuon Facilitair Bedrijf essentieel. Marktconforme tarieven zijn een uitgangspunt. Voor een klantgerichte organisatie die marktconform wil opereren, is een organisatorisch knooppunt onontbeerlijk. Nuon Facilitair Bedrijf heeft daarom de "FB-Servicelijn 12-322" opgericht. Via de FB-Servicelijn 12-322 kan de klant optimaal en efficiënt bijgestaan worden op het gebied van facilitaire dienstverlening. Bij de FB-Servicelijn 12-322 kan de klant terecht met alle vragen en verzoeken op facilitair gebied, van storingsmeldingen tot het reserveren van vergaderzalen (inclusief de vergaderzalen van Nuon College) en catering. De medewerkers van het facilitaire bedrijf registreren en beheren de melding. Ook kunnen zij de klant informatie geven over de status van zijn/haar melding.

Nuon Facilitair Bedrijf biedt op het gebied van Services de volgende producten en diensten:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ▪ Audiovisuele apparatuur bij vergaderruimte | ▪ Restauratieve voorzieningen |
| ▪ Beveiliging en bewaking | ▪ Roomservice |
| ▪ Binnenbeplanting | ▪ Schoonmaak |
| ▪ Gebakservice | ▪ Vergaderfaciliteiten |
| ▪ Kantoorartikelen | ▪ Verhuizingen |
| ▪ Kopieerfaciliteiten | ▪ Wanddecoratie |
| ▪ Receptie | ▪ Warme/gekoelde drankenvoorziening |
| | ▪ Werkplekinrichting |

De kosten m.b.t. beveiliging en bewaking, binnenbeplanting, receptie, schoonmaak en wanddecoratie zijn opgenomen in de servicekosten per m². Voor overige producten en diensten worden verschillende tarieven gehanteerd. De kosten hiervan worden aan de betreffende Business Unit maandelijks achteraf doorbelast. Uitzondering vormt de gebakservice. De kosten voor gebak dient bij afname direct contact afgerekend te worden.

Op het gebied van Vastgoed worden verhuur, bouwkundige aanpassingen/verbouwingen en servicekosten per m² aangeboden. Het facilitaire bedrijf verhuurt kantoor-, werkplaats-, opslag-, magazijn- en archief ruimtes in alle Nuon-gebouwen.

Bij de totstandkoming van de huurwaarde zijn onderstaande uitgangspunten gehanteerd:

- Gebouwgebonden installaties zijn in de huurwaarden meegenomen, specifieke installaties zijn buiten beschouwing gelaten;
- De huurwaarden zijn inclusief de beschikbare parkeerplaatsen;

- De huurwaarden gelden bij verhuur van het gebouw als geheel;
- De huurwaarden gelden bij een huurovereenkomst met een looptijd van minimaal 1 jaar;
- De huurwaarden zijn uitgedrukt per m² VVO (Verhuurbaar Vloer Oppervlak) gebaseerd op NEN 2580).

Het facilitaire bedrijf is verantwoordelijk voor het totale wagenpark van Nuon. Nuon Facilitair Bedrijf houdt zich bezig met alle beleidsvoorbereidende werkzaamheden en toetst de prijs en de kwaliteit van de dienstverlening van leverancier.

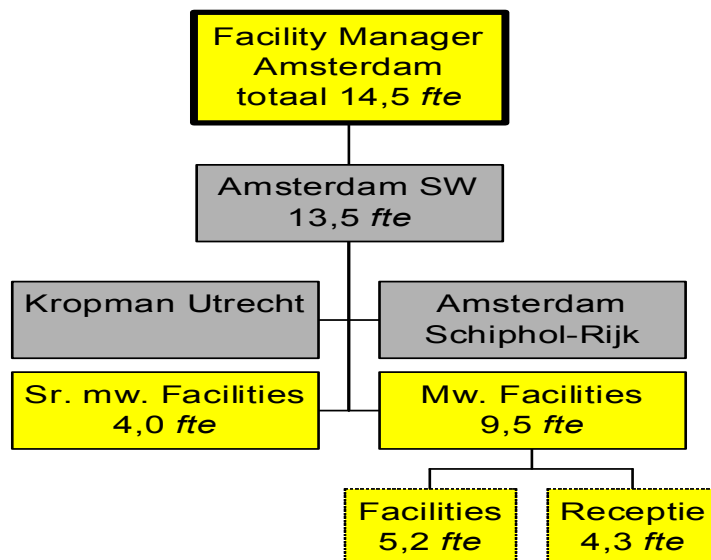
Op het gebied van Documentaire Informatievoorziening houdt het facilitaire bedrijf zich bezig met archief- en postverzorging, mailings, abonnementen, postbussen en antwoordnummers. Het bedrijf draagt zorg voor de ontvangst, behandeling, registratie en distributie van de inkomende en uitgaande poststromen. Alle klanten op locatie mogen kosteloos gebruik maken van antwoordnummers en postbusnummers. Vastrechtkosten worden niet belast, het werkelijk verbruik van deze antwoordnummers wel. De kosten voor deze diensten zijn opgenomen in de servicetarieven.

Facilitaire processen worden beheerd in Planon. Planon is een overzichtelijk systeem wat het volledige facilitaire beheer van alle gebouwen mogelijk maakt. Verder wordt er gebruik gemaakt van de intranettoepassing van Planon. Daarmee kunnen de klanten van het facilitaire bedrijf snel en effectief storingen melden of faciliteiten reserveren.

3.2.3 Nuon Facilitair Bedrijf Amsterdam

Één van de locaties van Nuon Facilitair Bedrijf ligt aan de Spaklerweg in Amsterdam. Aangezien het onderzoek vanuit deze locatie wordt uitgevoerd, wordt er een korte beschrijving van deze locatie hieronder gegeven.

Bij Nuon Facilitair Bedrijf Amsterdam zijn er in totaal 14,5 fte's werkzaam. Zoals te zien is in figuur 3.1 (bron: intranet Nuon) zijn de Senior medewerkers Facilities (4 fte's) en Medewerkers Facilities (9,5 fte's) werkzaam in Amsterdam onder de leiding van de Facility Manager Amsterdam. Facility Manager Amsterdam is tevens verantwoordelijk voor Nuon FB Schiphol-Rijk en voor de Kropman-locatie in Utrecht. Op deze vestiging van Kropman worden uitbestede services begeleid door de facility manager van Nuon. Op locatie Schiphol-Rijk is een uitzendkracht werkzaam.



Figuur 3.1: Organigram Nuon Facilitair Bedrijf Amsterdam

De Senior medewerkers Facilities zijn verantwoordelijk voor het begeleiden van klachten, reparaties en andere werkzaamheden vanuit informatiesysteem Planon. Zij voeren eerste-lijns-werkzaamheden uit. Verder houden zij dagelijks contact met leveranciers om klachten op te lossen en reparaties uit te voeren. De medewerkers Facilities zijn vooral bezig met verhuizingen, het verstellen van werkplekken, het voorzien van alle gebouwen op het terrein van kopieerpapier en toners.

3.3 Nuon Corporate Purchasing

Nuon Corporate Purchasing is de inkoopafdeling van Nuon met hoofdkantoor in Amsterdam. Inkoop is binnen Nuon gesitueerd als centraal gestuurde, decentrale organisatie, bestaande uit een stafafdeling en vier inkoopvelden. Een van deze velden is Inkoop Zakelijke Dienstverlening. De medewerkers van deze afdeling zijn gedetacheerd op verschillende locaties van Nuon en zijn verantwoordelijk voor verschillende portfolio's.

3.4 Kropman

Nuon Facilitair Bedrijf heeft het onderhoud van gebouwinstallaties uitbesteed aan Kropman. Kropman is een installatiebedrijf dat in de markten utiliteit, gezondheidszorg en industrie opereert. Kropman bestrijkt de werkterreinen werktuigbouw, elektrotechniek, informatie- en communicatietechnologie, meet- en regeltechniek, sprinklersystemen, industriële systemen en prefabricage. Het bedrijf heeft zich ontwikkeld tot een integrale technische dienstverlener.

Kropman beschikt over een landelijk netwerk van 10 vestigingen. Directie en centrale ondersteunende afdelingen zijn gevestigd in Nijmegen. 35% van de aandelen van Kropman zijn in het bezit van Nuon.

Samenvatting

Nuon is een energieonderneming dat energie produceert, distribueert en levert aan huishoudens en bedrijven in Nederland, België en Duitsland. Binnen Nuon functioneert Nuon Facilitair Bedrijf als een zelfstandig bedrijfsonderdeel dat andere bedrijfsonderdelen ondersteunt op het gebied van vastgoed, services, wagenpark en documentaire informatie voorziening. Het technische onderhoud op alle Nuon-locaties is in samenwerking met bedrijfsonderdeel Nuon Corporate Purchasing uitbesteed aan installatiebedrijf Kropman.

Hoofdstuk 4 Resultaten onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van documentenanalyse, interviews en externe onderzoeken beschreven. In paragraaf 4.1 wordt het inkoopproces bij Nuon Facilitair Bedrijf beschreven. In paragraaf 4.2 wordt de communicatie tussen Nuon Facilitair Bedrijf en Kropman en de communicatie tussen het hoofdkantoor en de locatie beschreven. De resultaten van benchmark worden in paragraaf 4.3 nader toegelicht.

4.1 Inkoopproces

Nuon is verplicht de inkoop van producten en diensten boven € 500.000 binnen een periode van 1 jaar Europees aan te besteden. Dit gebeurt op basis van niet-openbare procedure²³. Alle facilitaire producten en diensten worden binnen de organisatie centraal ingekocht.

Bij de inkoop van facilitaire producten en diensten zijn diverse personen betrokken. De rol van ieder teamlid hangt samen met de functie die dat lid in de organisatie bekleedt. Bij Europese aanbestedingen bestaat het tenderteam uit 5-6 personen. Dat zijn mensen met technische expertise en mensen met commerciële expertise. Verder zijn er de facility managers bijbetrokken. De leden van het team zijn afkomstig uit de afdelingen Nuon Facilitair Bedrijf en Inkoop Zakelijke Dienstverlening.

In de volgende subparagrafen wordt specifiek ingegaan op de wijze waarop de inkoop van onderhoud van gebouwinstallaties tot stand is gekomen.

Om een duidelijk beeld te geven van de huidige en gewenste situatie is gekozen om te werken aan de hand van zes fasen van het inkoopproces²⁴.

4.1.1 Specificeren

In de specificatiefase werden de wensen van de organisatie op centraal niveau door afdeling Vastgoed geïnventariseerd. De inventarisatie van gebouwinstallaties op alle Nuon-locaties werd uitgevoerd door installatiebedrijf Kropman. Uit een interview met technische beheerder Vastgoed dhr. Besselink (tevens contractbeheerder) is naar voren gekomen dat het Programma van Eisen voor het onderhoud van gebouwinstallaties ook door Kropman werd opgesteld. Dhr. Besselink noemt de reden hiervoor onvoldoende kennis en tijd binnen het facilitaire bedrijf.

4.1.2 Offreren en selecteren

De inkoop van onderhoud van gebouwinstallaties werd Europees aanbesteed. Dit verliep op basis van niet-openbare procedure. De offertes werden aangevraagd door bedrijfsonderdeel Nuon Corporate Purchasing. Aan deze offerteaanvraag waren de PvE, gunningcriteria en wegingsfactoren bijgevoegd. De ontvangen offertes werden door Corporate Purchasing beoordeeld. De beoordeling heeft aan de hand van gunningcriteria en wegingsfactoren plaatsgevonden. Na de voorlopige gunning werd niet meer over de prijs en condities onderhandeld. De uiteindelijke keuze voor installatiebedrijf Kropman heeft de directeur van Nuon Facilitair Bedrijf gemaakt. In een interview noemt de directeur dhr. Bernts de reden voor deze keuze het commerciële aspect.

Bij de inkoop van overige facilitaire producten en diensten stelt het PvE het inkoopteam op. De offerte wordt aangevraagd door strategisch inkoper dhr. Hulsbergen. Er wordt geen vast bestand van leveranciers voor Europese aanbestedingen gebruikt. De organisatie heeft een groot crediteurenbestand dat niet leidend is maar er wordt wel naar gekeken. De offertes worden door het inkoopteam beoordeeld aan de hand van gunningcriteria en wegingsfactoren. Het inkoopteam geeft uiteindelijk een advies aan de directie om een bepaalde keuze te maken.

²³ De niet-openbare procedure is in paragraaf 2.2 beschreven.

²⁴ De fasen van het inkoopproces zijn in paragraaf 2.3 genoemd en beschreven.

4.1.3 Contracteren

Bij het contractbespreking werd het inkoopteam betrokken. Tijdens het contractbespreking werd niet meer over de prijs en condities onderhandeld. Dit gebeurde volgens de regels van Europees aanbesteden. Het contract met Kropman kan gedefinieerd worden als een resultaatgericht contract. Bij een resultaatgericht contract²⁵ staat het te leveren resultaat in de vorm van prestaties en garanties centraal.

De afspraken in het contract hebben betrekking op werkzaamheden m.b.t. elektrotechnische en werktuigkundige installaties op alle locaties van Nuon. Alle werkzaamheden op het gebied van preventief onderhoud hebben een vast financieel budget. Incidentele opdrachten en ook specifieke werkzaamheden per locatie worden separaat gefactureerd.

De dienstverlening die door de leverancier wordt geleverd, dient uitgevoerd te worden volgens het contract, de inventarisatielijsten en het bestek.

Contract

Het contract inzake onderhoud werktuigkundige en elektrotechnische installaties (hierna te noemen 'W en E installaties') is getekend door directeur Nuon Facilitair Bedrijf, de heer A.G.H.H. Bernts en algemeen directeur Kropman, de heer R. Hellenberg. In het contract zijn de volgende onderwerpen opgenomen:

1. Deelnemende bedrijven
2. Toepasselijkheid van voorwaarden
3. Tijdsduur van de overeenkomst
4. Escalatie
5. Samenwerking
6. Leveringsvoorwaarden
7. Prijsgeeldigheid
8. Kwaliteit
9. S1 Afwijkingen op bepalingen in hoofdcontract
10. Bijlage B1 prijsbepalingen
11. Bijlage B2 resultaatverplichting

Hoofdstuk 1 Deelnemende bedrijven

Hierbij wordt vermeld welke partijen rechten mogen ontlenen aan de overeenkomst.

Hoofdstuk 2 Toepasselijkheid van voorwaarden

Er worden documenten, zoals het bestek, de Inkoopvoorwaarden en bijlagen, genoemd die een onverbreekelijk geheel met de overeenkomst vormen.

Hoofdstuk 3 Tijdsduur van de overeenkomst

De overeenkomst is geldig van 1 september 2005 tot en met 31 augustus 2008, zonder dat er automatisch verlenging plaatsvindt. Verder kan deze overeenkomst maximaal 2 keer voor een periode van 1 jaar verlengd worden.

Opvallend aan het contract is de datum 7 september 2006. Deze datum staat op elke pagina van het contract en geeft aan dat op deze dag versie 6 van het contract ondertekend is. Dit is onjuist; het contract is in 2005 getekend.

Hoofdstuk 4 Escalatie

Hier worden redenen voor het ontbinden van de overeenkomst en eventuele gevolgen daarvan genoemd.

Hoofdstuk 5 Samenwerking

Hier wordt de samenwerking tussen Nuon en Kropman beschreven, waarbij vooral de plichten van Kropman zijn vermeld.

²⁵ Het resultaatgericht contract wordt in paragraaf 2.2 besproken.

In deze paragraaf staat dat Kropman minimaal tweemaal per jaar aan Nuon een overzicht van alle onder de overeenkomst vallende leveranciers en opdrachten uit de voorafgaande periode zal verstrekken. Naar aanleiding van het onderzoek kan men stellen dat dit echter niet gebeurd is. Het doel van de samenwerking is volgens mevrouw Ceelen (contractmanager Kropman) het ontzorgen van Nuon. Elke Nuon-locatie is echter op een andere manier betrokken bij het technische onderhoud. De betrokkenheid is sterk afhankelijk van de locatiemedewerkers. Uit het gehouden interview met de directeur van Nuon Facilitair Bedrijf blijkt dat de senior medewerkers van FB in de toekomst meer een regiefunctie moeten vervullen.

Hoofdstuk 6 Leveringsvoorwaarden

Er worden twee leveringsvoorwaarden genoemd, namelijk dat alle prijzen exclusief BTW zijn en alle leveringen zijn franco²⁶.

Hoofdstuk 7 Prijsgeldigheid

Er wordt vermeld voor welke periode de prijzen gelden en welke wijzigingen in de prijzen mogen plaatsvinden.

Hoofdstuk 8 Kwaliteit

Er worden eisen aan de kwaliteit van geleverde producten en diensten beschreven.

Hoofdstuk 9 S1 Afwijkingen op bepalingen in hoofdcontract

In dit supplement zijn de tussen partijen overeengekomen afwijkingen van de Algemene Voorwaarden en van de bepalingen in het raamcontract neergelegd.

Volgens paragraaf Ad 8 wordt naleving van de overeenkomst door Kropman getoetst en Nuon wordt periodiek geïnformeerd over de kwaliteitsresultaten. De frequentie hiervan zou éénmaal per 3 maanden zijn, of vaker of minder vaak als het nodig is. Opvallend is dat de kwaliteitsresultaten tot heden niet één keer gemeten werden wat tot gevolg heeft dat Nuon nooit geïnformeerd werd over de resultaten.

De contractmanager van Kropman mevrouw Ceelen geeft toe dat Kropman nog geen rapportages over de kwaliteitsresultaten en condities van de installaties verstrekt heeft. De samenwerking met Nuon is volgens haar moeilijk gestart want Nuon heeft meerdere locaties met verschillende kwaliteitsniveaus van gebouwinstallaties. Tevens is het voor Kropman in een aantal gevallen onduidelijk wat er met sommige panden van Nuon in de toekomst gaat gebeuren. Dat vormt een belemmering om een meerjaren onderhoudsplan te ontwikkelen.

Hoofdstuk 10 Bijlage B1 prijsbepalingen

Er wordt gedefinieerd welke werkzaamheden bij de aanneemsom begrepen zijn en welke niet. Verder is er een overzicht te vinden met prijzen per locatie. In deze bijlage wordt de procedure bij correctief, curatief en preventief onderhoud beschreven. Ten slot zijn er ook administratieve bepalingen ten aanzien van onderhoudswerkzaamheden opgenomen.

In bijlage B1 staat dat in geval van een storing een monteur op locatie Amsterdam binnen 30 minuten dient te zijn. Deze afspraak wordt meestal niet nagekomen.

Uit een interview met senior medewerker FB dhr. Koningsveld blijkt dat storingen niet binnen de afgesproken tijd afgehandeld worden. Het verhelpen van klachten en storingen duurt soms heel lang want Kropman maakt gebruik van onderaannemers. Uit het interview met mevrouw Ceelen van Kropman blijkt dat het installatiebedrijf zelf aangeeft dat dit een verbeterpunt voor Kropman moet zijn.

²⁶ Franco betekent volgens www.vandale.nl met betaling van de verzendkosten door de afzender. In dit geval spreekt men over inclusief voorzieningen en verbruiksmaterialen.

Hoofdstuk 11 Bijlage B2 resultaatverplichting

In deze bijlage worden de resultaatverplichtingen van Kropman gedefinieerd, prestatie-indicatoren benoemd en het beoordelingsmethodiek beschreven.

Naar aanleiding van mijn onderzoek kunnen de volgende punten geconstateerd zijn:

- In tegenstelling tot wat in het contract staat werd het kwaliteitsniveau per locatie niet vastgesteld. Het gevolg hiervan is dat er ook geen optimalisatievoorstellen geadviseerd konden worden.
- De installaties aan het einde van de contractperiode dienen minimaal in dezelfde staat van onderhoud te verkeren als op 1 januari 2006. Dit kan alleen maar geconstateerd worden als er een nulmeting plaatsvindt voor 1 januari 2006. Aangezien dit niet gebeurd is, kunnen ook geen conclusies aan het einde van de contractperiode getrokken worden over de staat van onderhoud. Tijdens een interview in februari 2006 zei dhr. Besselink dat de nulmeting naar verwachting in maart 2006 uitgevoerd zal worden. Maar het was nog onduidelijk wie de nulmeting uit zou voeren. De contactpersoon van Kropman mevrouw Ceelen wist op 6 april 2006 nog steeds niet wie de nulmeting ging uitvoeren en wanneer.
- Kropman heeft tot heden geen enkel rapport aan Nuon verstrekt over het onderhoud. Volgens contract zou men een aparte maandelijkse rapporten verstrekken over het preventieve, curatieve en correctieve onderhoud. Tevens zouden er per kwartaal en per jaar rapportages verstrekt worden over de uitgevoerde werkzaamheden en een planning per locatie met betrekking tot de uit te voeren werkzaamheden voor het komende jaar. Dit punt van de overeenkomst werd ook niet waargemaakt. Volgens mevrouw Ceelen van Kropman wordt de eerste kwartaalrapportage op 1 mei 2006 aan Nuon Facilitair Bedrijf overhandigd. Het betreft een rapportage met terugkoppeling naar de defecten en storingen.

Het contract stelt verplichtingen met betrekking tot het onderhoud ook aan Nuon Facilitair Bedrijf.

Opvallend zijn de volgende punten:

- Meerdere malen per jaar zouden er door Nuon metingen verricht worden. In de bijlage staat de procedure voor metingen gedetailleerd beschreven. Naar aanleiding van de interviews met de locatiemedewerker en technisch beheerder kan men stellen dat er inderdaad metingen verricht zijn. De elektrotechnische installaties worden door AB Elektra gekeurd. Dit bedrijf voert de metingen in opdracht van Kropman uit. Opvallend is dat de resultaten van de metingen eerst aan Kropman worden gerapporteerd dat vervolgens rapporteert aan Nuon Facilitair Bedrijf.
- Het contract dat door Nuon opgesteld werd zegt dat 'in overleg bestaat de mogelijkheid om een nulmeting te laten uitvoeren'. Dit kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden en in principe hoeft een nulmeting helemaal niet uitgevoerd te worden. Het is ook onduidelijk door wie, wanneer en voor welke rekening deze nulmeting wordt uitgevoerd.
- Het contract bevat een beoordelingsmethodiek. Aan de hand van deze methodiek moeten de prestaties van de leverancier beoordeeld worden. De methodiek is gedetailleerd beschreven aan de hand van prestatie-indicatoren, scores en weegfactoren. Men kan wel concluderen dat de beoordelingsmethodiek beschreven is maar het wordt in de praktijk niet gebruikt. Uit gesprekken met contractbeheerder dhr. Besselink komt naar voren dat de prestaties van Kropman tot heden niet beoordeeld werden. Volgens mevrouw Ceelen van Kropman wordt haar bedrijf door andere organisaties waar zij werkzaam zijn wel periodiek beoordeeld.

4.1.4 Bestellen

Kropman is all-in leverancier voor alle W en E installaties op alle locaties van Nuon. Dat betekent dat alle verzoeken tot correctief en curatief onderhoud aan Kropman via Planon worden gemeld. Dit bedrijf besteedt een aantal van haar activiteiten verder uit naar andere onderaannemers. Dit heeft als gevolg dat de levering van producten en diensten veel tijd in beslag neemt. Het voordeel daarvan is volgens de directeur Facilitair Bedrijf dhr. Bernts dat de organisatie een aanspreekpunt en een factuur heeft. Tot op heden verloopt echter de facturering van verschillende Kropman-locaties apart naar afdeling Vastgoed

van Nuon Facilitair Bedrijf. Volgens mevrouw Ceelen van Kropman is haar bedrijf bezig met het implementeren van een manier van facturering die vanuit hun hoofdkantoor in Nijmegen wordt uitgevoerd.

Het melden van storingen en klachten gebeurt volgens een vaste procedure:

1. Klant/bewoner Nuon pand meldt de klacht bij het facilitaire bedrijf (FB) servicelijn 12-322.
2. FB frontoffice maakt een werkorder in Planon en deze order wordt verzonden naar de locatie.
3. FB locatiemedewerker beoordeelt de klacht en verhelpt de klacht indien mogelijk.
4. Is er hulp van derden nodig en betreft het een installatietechnische klacht, dan moet de FB medewerker de hulp van Kropman inroepen door het servicenummer van Kropman in Nijmegen te bellen. Dit nummer 024-3715555 is 24 uur per dag en alle dagen per week bereikbaar.
5. De FB locatiemedewerker maakt de Planon-bon gereed en mailt deze naar de storingsdienst van Kropman: storingsdienst@kropman.nl
6. Kropman neemt de klacht in behandeling indien een werkorder uit Planon is ontvangen. De serviceafdeling van Kropman zorgt ervoor dat een monteur naar de locatie gaat.

4.1.5 Bewaken

De juridische contractbewaking waarbij de looptijd van het contract wordt bewaakt, wordt ondersteund door Planon. Dit systeem geeft het begin- en einddatum van een contract aan.

Bij de operationele bewaking gaat het om het bewaken van de prestaties. In het contract inzake onderhoud W en E installaties staat de beoordelingsmethodiek beschreven. Deze beoordelingsmethodiek is vastgelegd op basis van prestatie-indicatoren ofwel service levels. Het gaat om de volgende prestatie-indicatoren:

Technische prestatie-indicatoren

- Afhandeling klachten
- Aantal storingen
- Afhandeling van storingen
- Technische staat van onderhoud
- Werken volgen ARBO en omgaan met veiligheid

Beheer prestatie-indicatoren

- Rapportages volgens overeenkomst
- Actie bij operationele vragen, opvolging afspraken en pro-activiteit
- Effectiviteit van de communicatie tussen Nuon en Kropman
- In acht nemen huisregels Nuon
- Audits en/of inspecties

Financiële prestatie-indicatoren

- Facturatiewijze en doorlooptijd
- Optimalisatievoorstel
- Kostenbesparing en inzicht in bestedingen

Volgens het contract zal elk contractkwartaal een beoordeling van de service levels plaatsvinden. Na de beoordeling dienen de resultaten in een tactisch overleg besproken worden.

Op dit moment worden de prestaties van Kropman niet gemeten en beoordeeld. Technisch Beheerder Vastgoed dhr. Besselink zegt toe dat de beoordeling in de toekomst wel wordt uitgevoerd. Men wil dit uitvoeren om de installaties beter te beheren en verbeterpunten op te kunnen stellen zowel voor Nuon als voor Kropman.

4.2 Communicatie

Om de contracten optimaal te kunnen beheren moet men voldoende aandacht besteden aan de communicatie. Communicatie tussen hoofdkantoor en locatie en communicatie tussen Nuon Facilitair Bedrijf en Kropman moeten op elkaar afgestemd te zijn.

4.2.1 Communicatie tussen Nuon Facilitair Bedrijf en Kropman

De communicatie tussen Nuon Facilitair Bedrijf en Kropman vindt plaats op drie niveaus; op operationeel niveau, tactisch niveau en strategisch niveau.

Op operationeel niveau is de communicatie het meest frequent. De senior medewerkers van het FB op de locatie hebben dagelijks contact met de medewerkers van Kropman. De communicatie verloopt mondeling, schriftelijk en telefonisch. In het geval van een storing belt de medewerker van FB het servicenummer van Kropman. Dit nummer is 24 uur per dag en 7 dagen per week bereikbaar. Volgens de procedure en afspraken dient de servicemonteur zich af te melden bij een van de locatiemedewerkers van het facilitaire bedrijf. Vervolgens dient de bon afgetekend te worden. De medewerker van het FB dient te controleren of de werkzaamheden goed uitgevoerd zijn. In werkelijkheid is hier geen sprake van. De servicemonteurs melden zich niet altijd af nadat zij de werkzaamheden hebben uitgevoerd. Vervolgens worden de werkbonnen niet op de dag van uitvoering getekend. Het gebeurt regelmatig dat de locatiemedewerkers na een paar dagen of zelfs weken een werkbbon ontvangen. In het algemeen worden de uitgevoerde werkzaamheden niet gecontroleerd op correctheid. Bovendien is het volgens de locatiemedewerkers (bijna) onmogelijk werkbbonnen te controleren op correctheid als deze bonnen na een lange periode bij het facilitaire bedrijf geleverd worden. Uit het gehouden interview met de senior medewerker dhr. Koningsveld is naar voren gekomen dat de locatiemedewerker in ieder geval de werkbbonnen moet aftekenen. Het is onduidelijk waarom de medewerker de werkbbonnen moet tekenen als hij zelf niet weet of de werkzaamheden correct uitgevoerd zijn.

Één van Senior Medewerkers van FB is de contactpersoon voor Kropman. Hij overlegt wekelijks met het aanspreekpunt van Kropman op de locatie. Tijdens het overleg dienen de uitgevoerde werkzaamheden en plannings voor de komende weken besproken te worden. Dit gebeurt helaas niet. De plannings ontbreken regelmatig of er worden plannings achteraf gemaakt. Een ander punt dat tijdens het onderzoek werd aangekaart is dat de afspraken niet worden nagekomen.

Op tactisch niveau is er sprake van communicatie tussen contractbeheerder van het FB en contactpersoon van Kropman. Er wordt één keer in de 7 of 14 dagen overlegd over de gang van zaken op de locaties. Volgens mevrouw Ceelen verloopt de communicatie op tactisch niveau heel goed, maar op uitvoerend niveau moet het verbeterd worden.

Op strategisch niveau wordt er gecommuniceerd tussen de directeur van het FB en de directeur van Kropman. Er is geen sprake van periodiek overleg. Op directieniveau wordt overlegd wanneer men op strategisch niveau niet tot een resultaat kan komen.

De knelpunten in de communicatie tussen Nuon Facilitair Bedrijf en Kropman zijn:

- De servicemonteurs melden zich niet altijd af bij de locatiemedewerkers na het uitvoeren van de werkzaamheden;
- De werkbbonnen worden niet op de dag van de uitvoering getekend en ingeleverd;
- Er wordt onvoldoende informatie uitgewisseld over de gang van zaken en plannings;
- Er worden geen rapportages over het onderhoud verstrekt;
- Er wordt meer beloofd dan in werkelijkheid uitgevoerd wordt.

Kortom: de communicatie is niet optimaal.

4.2.2 Communicatie binnen Nuon Facilitair Bedrijf

De communicatie tussen hoofdkantoor en locatie speelt een belangrijke rol bij het optimale beheer van contracten. Er wordt regelmatig overlegd tussen de facility manager en de medewerkers van afdeling Vastgoed over de gang van zaken op de locatie.

De communicatie op locatie verloopt niet optimaal. Er is een locatiemedewerker aangesteld als het aanspreekpunt voor Kropman. Hij houdt zich voornamelijk bezig met administratieve taken. In geval van zijn afwezigheid ontstaat onduidelijkheid over de stand van zaken bij andere locatiemedewerkers. Zij weten dan vaak niet wat er met de leverancier afgesproken is en welke taken uitgevoerd dienen te worden.

De knelpunten in de communicatie binnen het facilitaire bedrijf zijn:

- Er is één locatiemedewerker in Amsterdam belast met administratieve werkzaamheden. In zijn afwezigheid ontstaat onduidelijkheid over de stand van zaken. Het gevolg is dat men moet wachten totdat hij aanwezig is om beslissingen te kunnen nemen.
- De locatiemedewerkers zijn onvoldoende geïnformeerd over de procedures. Dit heeft als gevolg dat de taken niet op een standaard manier worden uitgevoerd.
- Er is soms onvoldoende informatie-uitwisseling tussen een aantal locatiemedewerkers. Er wordt vaak langs elkaar gewerkt.

Kortom: de communicatie is niet optimaal.

4.3 Resultaten benchmark

Tijdens het onderzoek werden ook interviews gehouden met medewerkers van andere organisaties. Deze interviews zijn in bijlage 4 te vinden. Hieronder worden de belangrijkste resultaten van de interviews weergegeven.

Corus IJmuiden

De afdeling Facility Management is verantwoordelijk voor de facilitaire producten en diensten voor het gehele terrein van IJmuiden. Op dit moment bestaat de afdeling uit ongeveer 50 medewerkers. De afdeling werkt volgens de regie-organisatie. Dat houdt in dat de afdeling zich vooral richt op de strategische relatie met de klant en dat aanstuurt aan de hand van optimale afstemming tussen beleid, uitvoering en controle waarbij de uitvoering zoveel mogelijk is uitbesteed. De afdeling Facility Management heeft zoveel mogelijk uitbesteed, behalve drie diensten die nog in eigen beheer zijn. Contractmanagement is het belangrijkste hulpmiddel en dus een van de kerntaken van de afdeling. Het contractmanagement kent drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Op strategisch niveau zijn er twee contractmanagers die samen met de Facility Manager de strategie van de afdeling en contractmanagement bepalen. Op tactisch niveau zijn er accountmanagers aangesteld die één of meerdere diensten en producten beheren. De accountmanager is het aanspreekpunt voor zowel de interne klant als de leverancier. Op operationeel niveau bevinden zich de leveranciers. Op het gebied van onderhoud van gebouwinstallaties zijn er meerdere contracten aanwezig van verschillende contractsoorten. Het Programma van Eisen wordt altijd opgesteld door de afdeling zelf. De prestaties van leveranciers worden continue gemeten.

Reinier de Graaf Gasthuis Delft

Binnen de Reinier de Graaf Groep wordt centraal ingekocht. De contractmanager van het facilitaire bedrijf dhr. Ted Knoester is verantwoordelijk voor alle activiteiten die met contracten te maken hebben. De afdeling Inkoop zorgt voor de inkoop van primaire en facilitaire producten en diensten. Op elke locatie is een technische dienst van ongeveer 10 medewerkers aanwezig. De afdelingen zelf en de technische dienst zijn verantwoordelijk voor het bewaken van de leveranciersprestaties. De leveranciers worden onvoldoende beoordeeld. Het gebeurt alleen bij een aantal leveranciers met die prestatie-indicatoren afgesproken zijn. Het ziekenhuis is bezig met introduceren van een digitaal systeem voor het contractenbeheer.

Ted Knoester is de auteur van het boek 'Contractmanagement in de praktijk'. Het is een boek met handige tips en voorbeelden uit de praktijk. Omdat er heel weinig literatuur over dit onderwerp is, heb ik aan meneer Knoester een aantal vragen gesteld over het inrichten van het contractmanagement en zijn visie gevraagd over de laatste trends in het facilitaire werkveld.

Uit het gehouden interview zijn de volgende punten naar voren gekomen:

- Er wordt steeds meer uitbesteed.
- Voordat je gaat uitbesteden moet je benchmarken. Je moet marktconforme afspraken maken.
- Het uitbesteden kan iets meer kosten- vergeet de 19% BTW niet.
- Bij een bedrijf met meerdere locaties moet je auditing doen. Je moet continue de prestaties van de leveranciers meten.
- De all-in contracten hebben als voordeel dat je te maken hebt met een aanspreekpunt en een factuur. Het nadeel is dat je heel afhankelijk wordt van een partij.
- Bij all-in contracteren moet je je goed indekken tegen ketenaansprakelijkheid.
- Een organisatie zal altijd een aantal eigen medewerkers in dienst moeten hebben voor kleine klusjes.

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van deskresearch en empirisch onderzoek te vinden. Aan de hand van fasen van het inkoopproces is het aanbestedingstraject voor het onderhoud van gebouwinstallaties weergegeven. Per fase zijn de betrokkenen, de activiteiten en de resultaten aangegeven. Om de contracten optimaal te kunnen beheren moet men ook voldoende aandacht besteden aan de communicatie. De communicatie verloopt tot op heden niet optimaal. Communicatie tussen hoofdkantoor en locatie en communicatie tussen Nuon Facilitair Bedrijf en haar leverancier moeten op elkaar afgestemd zijn. Tot slot zijn in dit hoofdstuk de resultaten van benchmark weergegeven.

5. Analyse resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het theoretische en empirische onderzoek geanalyseerd. In paragraaf 5.1 wordt de huidige situatie vergeleken met de resultaten van het theoretische onderzoek. In paragraaf 5.2 worden de resultaten van benchmark geanalyseerd.

5.1 Technisch beheer en contractmanagement

Het contract met installatiebedrijf Kropman is een mengsel van contractvormen. Het betreft primair het preventieve onderhoud waarvoor een vaste aanneemsom per locatie is vastgelegd. Het curatieve en correctieve onderhoud wordt ook door Kropman uitgevoerd tegen een niet contractueel vastgelegde prijs dat achteraf gefactureerd wordt. Het contract bevat een beoordelingsmethodiek met prestatie-indicatoren aan de hand waarvan de aannemer/leverancier periodiek beoordeeld zou worden. Uit het theoretische onderzoek blijkt dat aan de prestatie-indicatoren het bonus-malus systeem kan gekoppeld worden. In het huidige contract voor technisch beheer staat geen bonus-malus systeem gekoppeld aan de prestatie-indicatoren. In het contract staan geen consequenties voor Kropman in het geval dat dit bedrijf onvoldoende presteert. Verder zijn de prestatie-indicatoren niet duidelijk gedefinieerd; het is onduidelijk wie, wanneer en op welke locaties de metingen zal uitvoeren. Het is duidelijk dat het opnemen van een bonus-malus systeem in het contract zin heeft wanneer de prestatie-indicatoren in werkelijkheid gebruikt worden bij de leverancierbeoordeling. Omdat de leverancierprestaties bij Nuon Facilitair Bedrijf nog niet beoordeeld worden moet de organisatie eerst hier aandacht aan besteden.

Binnen het facilitaire bedrijf zijn meerdere contractbeheerders verantwoordelijk voor het contract voor technisch onderhoud met Kropman. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat elke groep contracten maar één beheerder moet hebben. Alleen op die manier kan het contract verantwoord beheerd worden.

Één van de voordelen van all-in contracten is een aanspreekpunt en een factuur. Aangezien op dit moment de facturen vanuit verschillende Kropman-locaties naar afdeling Vastgoed van Nuon worden gestuurd, kan men niet spreken over een voordeel.

Bij de uitvoering van het contract is het belangrijk dat alle betrokkenen- locatiemedewerkers, facility managers en contractbeheerders weten hoe het contract werkt en wat men ermee tracht te bereiken. Uit het onderzoek komt naar voren dat de locatiemedewerkers niet weten hoe het contract werkt en wat men ermee wil bereiken. Tevens zijn de verantwoordelijkheden van de locatiemedewerkers niet duidelijk geformuleerd. Elke locatie reageert anders op het contract en is op een andere manier betrokken bij het technische onderhoud. De betrokkenheid is sterk afhankelijk van de locatiemedewerkers- van hun kennis, vaardigheden en werktijd.

Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat een onderhoudscontract continue aandacht vraagt ook van de opdrachtgever. Controle, dialoog, sturing en begeleiding zijn een noodzaak bij de uitvoering van een onderhoudscontract. Nuon Facilitair Bedrijf besteedt inderdaad continue aandacht aan het contract. Er worden periodiek overleggen gepleegd tussen de contractbeheerders van Nuon en contractmanager van Kropman. Ook op operationeel niveau overleggen de contactpersonen maar de communicatie verloopt niet effectief.

De communicatie binnen het facilitaire bedrijf is niet optimaal. De locatiemedewerkers weten niet wat het contract met Kropman inhoudt, de afspraken zijn onduidelijk en er zijn te veel procedures die continue veranderen. Tevens zijn de bedrijfsdoelstellingen voor de locatiemedewerkers onduidelijk. Op centraal niveau verwacht men dat de senior medewerkers van FB meer een regiefunctie vervullen en coördinatie werkzaamheden uitvoeren. In de praktijk wordt van ze verwacht dat ze ook eerste-lijn-werkzaamheden uitvoeren. Omdat de senior medewerkers op dit moment veel te operationeel bezig zijn, hebben zij onvoldoende tijd voor regiewerkzaamheden. Het is voor de locatiemedewerkers verwarrend en onduidelijk wie voor welke werkzaamheden verantwoordelijk is. Ook het betrekken van onderaannemers zorgt voor meer vraagtekens. De medewerkers op locatie kennen de bedrijfsdoelstellingen en de bedrijfsstrategie niet. Juist een duidelijke interne communicatie zou moeten voor een win-win situatie zorgen voor alle betrokkenen en de betrokkenheid van de locatiemedewerkers bij de bedrijfsprocessen verhogen.

Het facilitaire bedrijf wil aan het einde van de contractperiode dat de installaties in minimaal dezelfde staat van onderhoud verkeren als op 1 januari 2006. In het contract zijn geen duidelijke afspraken gemaakt ten aanzien van de nulmeting. Het is onduidelijk wie, wanneer en voor welke rekening de nulmeting wordt uitgevoerd. Tevens is het volgens contract geen verplichting om een nulmeting uit te voeren. Volgens de onderzochte theorie is het uitvoeren van de nulmeting de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer. In figuur 2.3 in hoofdstuk 2 is te zien dat de nulmeting aan het begin van de contractperiode uitgevoerd dient te worden. Alleen dan kan men de staat van onderhoud aan het begin en aan het einde van de contractperiode met elkaar vergelijken.

Volgens de onderzochte theorie moet een contract voldoen aan de volgende kwaliteitseisen: effectiviteit, uitvoerbaarheid, voordeligheid, legaliteit, volledigheid en duidelijkheid. Naar aanleiding van empirisch onderzoek kan geconstateerd worden dat het contract tussen Nuon Facilitair Bedrijf en Kropman niet aan alle kwaliteitseisen voldoet. Het contract is niet duidelijk voor de locatiemedewerkers. Tevens is het niet volledig; er ontbreken duidelijke formuleringen van taken en verantwoordelijkheden. Tot slot is het contract niet effectief. Het uitvoeren van technisch onderhoud verloopt niet volgens de wensen van het facilitaire bedrijf.

5.2 Benchmark

Om een duidelijk beeld te kunnen geven van de huidige situatie, is het belangrijk om te kijken naar andere bedrijven. Hoe wordt in deze organisaties invulling gegeven aan technisch onderhoud en contractmanagement? Naar aanleiding van deze vraag is er een benchmark uitgevoerd.

Uit de benchmark kan geconcludeerd worden dat de onderzochte bedrijven, Corus en Reinier de Graaf Groep, continue bezig zijn met het verbeteren van hun processen op het gebied van contractmanagement. In beide bedrijven zijn contractmanagers bezig met het professionaliseren van contractmanagement. Bijna alle diensten zijn uitbesteed. De contractmanagers en accountmanagers houden zich bezig met het bewaken van contracten.

De inspanningsgerichte en resultaatgerichte contracten bevatten bij de Reinier de Graaf Groep Service Levels Agreements of prestatie-indicatoren die regelmatig getoetst worden. Bij Corus worden de prestatie-indicatoren gebruikt bij de metingen om de prestaties van de leveranciers te kunnen beoordelen.

Het onderhoud aan gebouwinstallaties is in beide organisaties uitbesteed. Er wordt geen gebruik gemaakt van één leverancier maar er worden meerdere leveranciers bij het onderhoud betrokken.

Bij de Reinier de Graaf Groep, dat meerdere locaties heeft, is de contractmanager continue bezig met benchmarken en het beoordelen van de leveranciers. De medewerkers van de eigen technische dienst controleren of de werkzaamheden correct uitgevoerd zijn.

Bij Corus worden de uitgevoerde werkzaamheden niet gecontroleerd. Men vertrouwt haar leveranciers en bewaakt de contracten aan de hand van prestatiemetingen die door de contractbeheerders uitgevoerd worden.

Uit de benchmark kan geconcludeerd worden dat deze organisaties niet dezelfde problemen hebben als Nuon Facilitair Bedrijf. Dit heeft met name te maken met het feit dat Corus ook de technische dienst uitbesteedt en de facilitaire dienst een regieorganisatie is. Bij Reinier de Graaf Groep worden de uitgevoerde werkzaamheden door eigen technische dienst en contractmanager continue beoordeeld. Een ander verschil is dat Nuon aandeelhouder van Kropman is. Bij Corus worden geen diensten uitbesteed aan dochterondernemingen. Bij Reinier de Graaf Groep heeft het facilitaire bedrijf wel een contract met de afdeling Sterilisatie. Dit contract wordt aan de hand van benchmark en prestatie-indicatoren bewaakt.

Uit de benchmark komt duidelijk naar voren dat Corus en Reinier de Graaf Groep continue aandacht besteden aan benchmarken. Bij Corus wordt het in de meeste gevallen uitgevoerd door afstudeerders op Hbo-niveau. Het is een efficiënte en relatief goedkope manier van het vergelijken van organisaties.

Er zijn ook een aantal overeenkomsten. Het onderhoud aan gebouwinstallaties is in alle organisaties uitbesteed. Alle drie organisaties vinden prestatie-indicatoren een goede basis voor een overeenkomst.

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de onderzoeksanalyse weergegeven. Het contract voor technisch beheer van alle Nuon-locaties is een mengsel van contractvormen. Het contract voldoet niet aan alle kwaliteitseisen van een contract. Het is onduidelijk voor de locatiemedewerkers. Verder is het contract niet volledig en ook niet effectief. Tijdens het onderzoek werd ook aandacht besteed aan de invulling van contractmanagement en technisch beheer bij andere organisaties.

6. Conclusie en aanbevelingen

In dit rapport heeft de volgende probleemstelling centraal gestaan:

‘Op welke wijze kunnen de contracten van Nuon Facilitair Bedrijf voor technisch onderhoud door middel van contractmanagement op locatie en centraal beheerd worden, zodat vanaf 1 juli 2006 alle betrokkenen op locatie en centraal inzicht krijgen in de taakverdeling en verantwoordelijkheden, de communicatie wordt geoptimaliseerd en de leveranciersprestaties worden verbeterd?’

Naar aanleiding van de resultaten van empirisch onderzoek, benchmark en literatuuronderzoek kan een aantal conclusies worden getrokken. Deze worden in paragraaf 6.1 weergegeven. Uit conclusies kunnen aanbevelingen geformuleerd worden die de organisatie moet doorvoeren om tot een verbetering te komen. In paragraaf 6.2 zal hier aandacht aan worden besteed, evenals aan het implementatieplan van de aanbevelingen.

6.1 Conclusie onderzoek

Door de verschillende onderzoeken kan een aantal conclusies worden getrokken. Het contractmanagement is essentieel in een organisatie die haar producten en diensten uitbestedt aan derden. Het is een vereiste voor een gecontroleerde bedrijfsvoering en kostenbesparing. Een goed contractenbeheer moet ervoor zorgen dat de juiste informatie op het juiste tijdstip aanwezig is. De belangrijkste doelen van contractenbeheer zijn het reduceren van onzekerheid over de toekomstige prestaties en het zorgdragen voor de juiste prestaties met juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats en in de juiste hoeveelheden.

Nuon Facilitair Bedrijf is een zelfstandig bedrijfsonderdeel binnen Nuon B.V dat centraal wordt aangestuurd. De organisatie is verdeeld in vier bedrijfsonderdelen die door managers worden aangestuurd. De directeur van het bedrijf en de managers zijn op het hoofdkantoor in Zutphen gehuisvest. Onder de leiding van manager Operations werken de facility managers op locaties die vervolgens leiding geven aan facility medewerkers en senior medewerkers. Het facilitaire bedrijf heeft de meeste producten en diensten uitbestedt. Alle producten en diensten worden binnen de organisatie centraal ingekocht. De fase van het sluiten van contracten wordt in samenwerking met bedrijfsonderdeel Nuon Corporate Purchasing doorlopen. Deze samenwerking zorgt ervoor dat een zo optimaal mogelijk contract wordt getenderd.

Na het sluiten van een contract is het facilitaire bedrijf verantwoordelijk voor de uitvoering. Tijdens de uitvoering onderhouden de contractbeheerders contact zowel met de leverancier als met de medewerkers van de eigen organisatie. Gesproken wordt over klachten en problemen bij de uitvoering van werkzaamheden en de communicatie tussen alle belanghebbenden. Tevens worden er overleggen gevoerd tussen de locatie en de leverancier om de stand van zaken op de locatie te bespreken.

Binnen het contractenbeheer van Nuon Facilitair Bedrijf wordt gebruik gemaakt van een geautomatiseerde systeem voor het beheer van contracten. De contracten worden beheerd door de medewerkers van verschillende afdelingen binnen het facilitaire bedrijf afhankelijk van de specialisatie. Zo is de afdeling Vastgoed verantwoordelijk voor het beheer van contract voor het onderhoud van gebouwinstallaties. Binnen deze afdeling zijn twee medewerkers bezig met het contractenbeheer.

Nuon Facilitair Bedrijf heeft het onderhoud van gebouwinstallaties uitbestedt aan Kropman. Dit installatiebedrijf is actief op alle-Nuon locaties. Kropman wordt aangestuurd door de contractmanager vanuit het hoofdkantoor in Nijmegen. De werkzaamheden worden uitgevoerd door installatiemedewerkers vanuit negen locaties die door contractbeheerders worden aangestuurd. De locaties hanteren verschillende manieren van facturering. Er is geen sprake van een gebundelde factuur vanuit het hoofdkantoor. Kropman is een all-in leverancier van alle gebouwgebonden producten en diensten. Werkzaamheden die Kropman niet zelf kan oplossen worden door onderaannemers uitgevoerd.. Dit betekent dat er op alle Nuon-locaties ook derden werkzaam zijn. De coördinatiewerkzaamheden en assistentie bij werkzaamheden door derden worden uitgevoerd door Nuon-medewerkers.

Uit de onderzoeksbevindingen is gebleken dat er knelpunten liggen op het gebied van communicatie en uitvoering van het contract. Er wordt niet optimaal gecommuniceerd zowel binnen het facilitaire bedrijf als tussen het facilitaire bedrijf en Kropman. Tevens worden de afspraken niet nagekomen. Er worden geen rapportages aan Nuon Facilitair Bedrijf overhandigd over de kwaliteitsresultaten en planningen. De terugkoppeling over de uitgevoerde werkzaamheden of problemen ontbreekt. Tijdens de storingen zijn de installatiemonteurs niet binnen het afgesproken tijd op de locatie. Omdat derden bij de dienstverlening betrokken zijn, verloopt de uitvoering van de werkzaamheden trager.

Binnen het facilitaire bedrijf wordt er volgens verschillende procedures gewerkt. Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de procedures voortdurend gewijzigd worden en dat het betrekken van derden bij de dienstverlening voor ontevredenheid bij eigen medewerkers op locatie zorgt. Tevens verloopt de communicatie binnen het facilitaire bedrijf op de locatie niet optimaal.

Binnen het contractmanagement wordt nog geen invulling gegeven aan de leveranciersbeoordeling. De prestatie-indicatoren staan duidelijk op papier, evenals het beoordelingsmethodiek voor de leverancierbeoordeling. Maar daar blijft het bij. De prestatie-indicatoren worden niet gebruikt en de leveranciersbeoordeling ontbreekt er. De prestatie-indicatoren dienen als hulpmiddel om de prestaties van de leverancier te beheren en de leverancier te stimuleren om zich aan de afspraken te houden.

De kwaliteitseisen waaraan een contract moet voldoen zijn effectiviteit, uitvoerbaarheid, voordeligheid, legaliteit, volledigheid en duidelijkheid. Het contract tussen Nuon Facilitair Bedrijf en Kropman voldoet nog niet aan alle kwaliteitseisen. Het contract moet geoptimaliseerd worden.

6.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van onderzoeksresultaten en conclusies worden er een aantal aanbevelingen gegeven.

6.2.1 Aanbevelingen met betrekking tot de inhoud van het contract

De overeenkomst met Kropman betreft het onderhoud van W en E installaties. Het contract is opgesteld als prestatiecontract. Het betreft het preventieve onderhoud en er wordt een afkoopsom afgesproken voor curatief en correctief onderhoud. In het contract staan wederzijdse verplichtingen vastgelegd.

Met betrekking tot de inhoud van het contract staan er in dit subparagraaf enkele adviezen voor de contractbeheerders ter optimalisering van het contract. De hoofdstukken van het contract worden er besproken en bij elk hoofdstuk worden er adviezen gegeven.

Pagina 1 tot en met 20

- De datum van contracteren klopt niet. Dit moet aangepast worden.

Pagina 2

- Het BTW-nummer van Kropman ontbreekt. Dit moet aangevuld worden.

Hoofdstuk 9 ad 8

- De frequentie van periodieke overleggen over kwaliteitsresultaten is 'één maal per 3 maanden, of zoveel meer of minder als nodig is'. Dit is onduidelijk. De frequentie moet duidelijk aangegeven worden, zoals 'een maal in 3 maanden'.

Hoofdstuk 11

- 'In overleg bestaat de mogelijkheid om een nulmeting te laten uitvoeren. Deze nulmeting wordt uitgevoerd door nader aan te wijzen personen in overleg met Kropman en goedgekeurd door Nuon.' Het is onduidelijk wie, wanneer en voor welke rekening de nulmeting wordt uitgevoerd. Bovendien is een nulmeting noodzakelijk als men de installaties aan het einde van de contractperiode in dezelfde staat van onderhoud wil hebben als op 1 januari 2006. Ik adviseer de datum en de uitvoerende organisatie vast te leggen. Verder moet men beslissen voor wiens rekening van de nulmeting is. Naar aanleiding van literatuuronderzoek en benchmark kan geadviseerd worden de nulmeting door de opdrachtnemer te laten uitvoeren.

- Bij de beoordelingsmethodiek staat 'contactpersonen zoals aangegeven op pagina XX'. Dit moet aangepast worden in 'pagina 2'.
- Bij de beoordelingsmethodiek moet het niveau van een voldoende score beter gedefinieerd worden. De zin zoals 'in de meeste gevallen' kan door verschillende personen op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Het moet SMART beschreven worden. Formulering 'in 90% van gevallen' is meer duidelijk.

6.2.2 Aanbevelingen met betrekking tot het contracteringsproces en communicatie

Aanbeveling 1 Uitvoeren van de nulmeting

Volgens het contract met Kropman dienen de installaties aan het einde van de contractperiode in zelfde staat van onderhoud te verkeren als op 1 januari 2006. Dit kan alleen geconcludeerd worden als de nulmeting uitgevoerd wordt. Omdat er geen goede afspraken zijn gemaakt over wie en wanneer de nulmeting uitgevoerd wordt, is deze meting tot op heden niet uitgevoerd.

Een goede manier van het uitvoeren van een nulmeting is dit te laten doen door vertegenwoordigers van de onderhoudsfunctie uit andere locaties van Kropman. Zij kennen de onderneming en hun eigen onderhoudspraktijk binnen de organisatie.

Implementatietraject

Het implementatietraject wordt beschreven aan de hand van de cirkel van Deming²⁷:

Plan

- Er wordt een overleg gehouden met alle betrokkenen (contractbeheerders en leverancier) over de noodzaak van het uitvoeren van een nulmeting. Er wordt een datum van de nulmeting vastgelegd.

Do

- De nulmeting wordt door Kropman uitgevoerd.
- De resultaten van de meting worden schriftelijk vastgelegd.

Check

- De resultaten worden met alle betrokkenen geëvalueerd.

Act

- In het geval van niet nakomen van afspraken nodige maatregelen nemen.

Aanbeveling 2 Contractmanagement borgen door middel van leveranciersbeoordeling

Nuon Facilitair Bedrijf zal haar leveranciers moeten beoordelen op de kwaliteit van de geleverde producten en diensten. Het geven van consistente feedback aan leveranciers werkt motiverend om tot betere prestaties te komen, waarmee leveranciers en opdrachtgever een voordeel kunnen behalen. Om objectief en nauwkeurig te kunnen meten wat de prestatie van een leverancier is, dienen er prestatie-indicatoren benoemd te worden. Beoordelen op basis van prestatie-indicatoren is geschikt voor het facilitaire bedrijf. In het contract met installatiebedrijf Kropman zijn prestatie-indicatoren benoemd en er is een beoordelingsmethodiek beschreven. Het is aan de contractgever de prestatie-indicatoren ook te controleren en de leverancier hierop aan te spreken.

De leveranciersbeoordeling methode met prestatie-indicatoren moet worden toegepast op alle leveranciers met die prestatiecontracten afgesloten zijn. Voor elke leverancier en elk contract gelden andere prestatie-indicatoren. Deze dienen toegespitst te worden op processen van uitvoering. In het geval dat prestatie-indicatoren in deze contracten ontbreken dienen deze aangevuld te worden. De prestaties moeten periodiek gecontroleerd en geborgd worden.

Implementatietraject

²⁷ Zie bijlage 6 Cirkel van Deming

Voor elke leverancier moeten de volgende stappen ondernomen worden:

- Overleg tussen Nuon Facilitair Bedrijf en leverancier over de beoordelingsmethodiek en prestatie-indicatoren;
- Meting uitvoeren;
- Resultaten van de meting bespreken binnen het facilitaire bedrijf;
- Overleg tussen Nuon Facilitair Bedrijf en leverancier over de resultaten van de beoordeling en eventuele verbeteracties;
- Uitvoeren van verbeteracties door de leverancier en het facilitaire bedrijf.

Aangezien de beoordelingsmethodiek voor installatiebedrijf Kropman al reeds een onderdeel van het contract is, kan dit traject op de volgende manier geïmplementeerd worden:

Plan

- Er wordt een overleg gehouden tussen de contractbeheerders over het uitvoeren van de leverancierbeoordeling. Er wordt een datum vastgelegd.

Do

- De leverancierbeoordeling wordt door de contractbeheerders uitgevoerd.
- De resultaten van de beoordeling worden schriftelijk vastgelegd en besproken binnen het facilitaire bedrijf.
- Overleg tussen Nuon Facilitair Bedrijf en Kropman over de resultaten van de beoordeling en eventuele verbeteracties.
- Uitvoeren van verbeteracties door Kropman en Nuon Facilitair Bedrijf.

Check

- Controleren of de gemaakte afspraken nagekomen worden.

Act

- In het geval van niet nakomen van afspraken nodige maatregelen nemen.

Aanbeveling 3 Invoeren van periodieke overleggen binnen Facilitair Bedrijf Amsterdam

Uit het onderzoek blijkt dat er onvoldoende informatie-uitwisseling is tussen de locatiemedewerkers. Er wordt niet effectief gecommuniceerd binnen de afdeling, waardoor de bedrijfsprocessen niet optimaal verlopen.

Door invoeren van periodieke overleggen (één keer in de week) worden alle locatiemedewerkers op de hoogte gehouden van gang van zaken. Dit bevordert tevens de kwaliteit van de dienstverleningen en de communicatie naar de klanten toe.

Tijdens een werkoverleg met de facility manager, senior medewerkers en facilitair medewerkers worden de acties van de afgelopen week en de acties van de komende week besproken. Er wordt gelegenheid gegeven om de uitgevoerde werkzaamheden te checken en indien nodig bij te stellen. Tevens worden de werkzaamheden voor de komende week besproken. Op deze manier krijgen alle locatiemedewerkers een goed beeld van wat er binnen de afdeling speelt. In het geval van afwezigheid van een medewerker kunnen de andere locatiemedewerkers de nodige stappen nemen om opdrachten uit te voeren. Dankzij periodieke overleggen krijgen alle medewerkers voldoende ruimte om problemen te bespreken en in de groep op te lossen.

Implementatietraject

Plan

- Tijdens een korte overleg met alle locatiemedewerkers een tijdstip vaststellen waarop wekelijks vergaderingen worden gehouden.

Do

- Wekelijks overleg binnen Facilitair Bedrijf Amsterdam met alle locatiemedewerkers.

Check

- Na een periode van twee maanden bekijken de toegevoegde waarde van overleggen en hun frequentie.

Act

- Indien nodig de frequentie van overleggen wijzigen en nodige maatregelen nemen.

Aanbeveling 4 Duidelijkheid brengen in werkprocessen en procedures binnen het facilitaire bedrijf

Naar aanleiding van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat binnen het facilitaire bedrijf de werkprocessen en procedures niet helemaal duidelijk zijn voor de locatiemedewerkers. Om de bedrijfsprocessen goed te laten verlopen, is het noodzakelijk duidelijkheid te brengen in werkprocessen en procedures. De locatiemedewerkers moeten persoonlijk opnieuw ingelicht worden over de werkprocessen en procedures zodat elk medewerker op dezelfde manier werkzaamheden kan uitvoeren.

Op de volgende gebieden dienen heldere instructies gegeven worden:

- wat te doen als de aannemer/leverancier de afspraken niet nakomt ;
- hoe kunnen verschillende facilitaire producten en/of diensten besteld worden;
- voor welke producten en/of diensten is het facilitaire bedrijf verantwoordelijk en voor welke de aannemer.

Verder is het van essentieel belang dat de bedrijfsstrategie en bedrijfsdoelstellingen aan de locatiemedewerkers duidelijk uitgelegd worden zodat zij zich bij de organisatie betrokken voelen. Op dit moment is de afstand tussen het centrale niveau op hoofdkantoor en de locatie groot.

Implementatietraject

Plan

- De contractbeheerders en facility managers maken een plan voor een voorlichtingsbijeenkomst waarop de procedures en werkprocessen toegelicht worden.

Do

- De werkprocessen en procedures worden persoonlijk uitgelegd aan alle senior medewerkers en facilitair medewerkers van de afdeling.

Check

- In de praktijk wordt het duidelijk of de locatiemedewerkers volgens de procedures kunnen handelen.

Act

- Indien nodig meerdere voorlichtingsbijeenkomsten organiseren.
- Bij wijzigingen van werkprocessen en procedures de locatiemedewerkers tijdig inlichten.

Aanbeveling 5 Het opnemen van bonus-malus systeem in het contract

Uit het theoretische onderzoek komt naar voren dat het koppelen van een bonus-malus systeem aan de prestatie-indicatoren prikkelend kan werken voor de aannemer/leverancier. In figuur 2.2 in hoofdstuk 2 staat een voorbeeld van een manier om een bonus-malus systeem aan de prestatie-indicatoren te koppelen. Omdat het Nuon Facilitair Bedrijf de prestatie-indicatoren reeds geformuleerd heeft voor het technische beheer, dienen de metingen uitgevoerd te worden en vervolgens kan het bonus-malus systeem toegepast worden.

Een bonus of malus is van toepassing als een leveranciersbeoordeling is uitgevoerd. Contractueel is het minimum aantal punten (7 punten) vastgelegd die bij de leveranciersbeoordeling moeten worden gehaald. Wanneer de aannemer/ leverancier onder dit punt zit wordt een malus toegekend. Binnen een aantal weken (5 weken) na de beoordeling wordt op kosten van de aannemer/leverancier een additionele meting uitgevoerd. Als uit deze toets blijkt dat de norm niet is behaald, kan dit aanleiding zijn tot ontbinding van het contract.

Implementatietraject

Plan

- Het bonus-malus systeem wordt door het facilitaire bedrijf ontworpen en goedgekeurd.

Do

- De prestatie-indicatoren worden getoetst door de contractbeheerder.

- Het bonus-malus systeem wordt toegepast.
- Aan de aannemer/leverancier wordt een bonus of malus toegekend. .

Check

- In de praktijk wordt duidelijk of het bonus-malus systeem effectief werkt en of de aannemer/leverancier daardoor ook beter presteert.

Act

- Indien nodig het systeem aanpassen.

Aanbeveling 6 Functies voor contractenbeheer en contractmanagement

Zoals aangegeven in paragraaf 2.5 is de contractmanager in een organisatie verantwoordelijk voor het bereiden, afsluiten en bewaken van de contracten. Hij is belast met de uitvoering van de contractmanagement conform de binnen de eigen organisatie geldende procedures. Binnen Nuon Facilitair Bedrijf bestaat de functie van de contractmanager niet. Er zijn wel contractbeheerders die als eerste aanspreekpunt voor de leverancier functioneren.

Optie 1

Om duidelijkheid te brengen in de huidige situatie is het aan te raden een contractenbeheerder voor technisch onderhoud van alle Nuon-locaties benoemen en een contractmanager voor alle contracten van het facilitaire bedrijf.

De taak van de contractmanager wordt, in samenwerking met de directeur van het facilitaire bedrijf, het bepalen van de bedrijfsstrategie en strategie van de contractmanagement. *De activiteiten van de contractmanager* zullen bestaan uit:

- Verwerken van eisen en wensen naar offerteaanvraag
- Controle van de offertes op volledigheid en juistheid
- Deelnemen aan contractonderhandelingen
- Registreren inkoopcontracten
- Bewaken op duur en kwaliteiten van levering
- Periodiek overleg met leverancier
- Tijdige opzegging contracten
- Tijdige verlenging contracten
- Verantwoordelijk voor contractbeheerproces en de werking hiervan
- Verbetervoorstellen aandragen voor het contractmanagementproces

Voor bevoegdheden, bevoegdheden en kwaliteiten van de contractmanager zie bijlage 2.

De contractbeheerder is verantwoordelijk voor zijn product en/of dienst op alle Nuon-locaties vanaf het afsluiten van het contract tot en met het beëindigen van het contract. Dat houdt in dat hij verantwoordelijk is voor de volgende *activiteiten*:

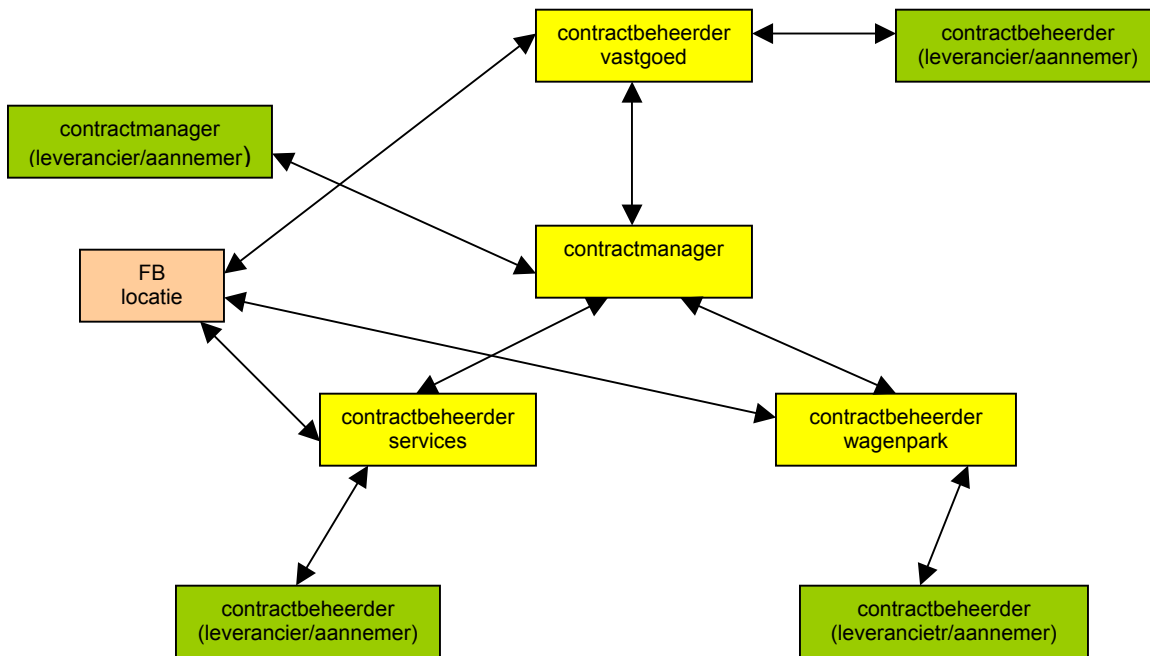
- Bewaking van de uitvoering van het contract;
- Opstellen van afspraken met de aannemer/leverancier en met medewerkers van eigen bedrijf;
- Opstellen van eisen en wensen voor het aanbestedingstraject;
- Registratie van gegevens;
- Genereren/distribueren van informatie.

Overige facilitaire producten/diensten

Een contractbeheerder wordt verantwoordelijk voor een of meerdere groepen contracten, elke groep heeft echter maar één beheerder. De verdeling komt als volgt:

- voor technisch onderhoud en andere producten en diensten op het gebied van vastgoed is één contractbeheerder (werkzaam op de afdeling Vastgoed);
- voor services zoals in paragraaf 3.2.2 genoemd is één contractbeheerder ;
- voor wagenpark is één contractbeheerder (werkzaam op de afdeling Fleet).

De samenwerking en communicatie verloopt volgens de volgende schema:



Nuon FB (central)

FB op locatie

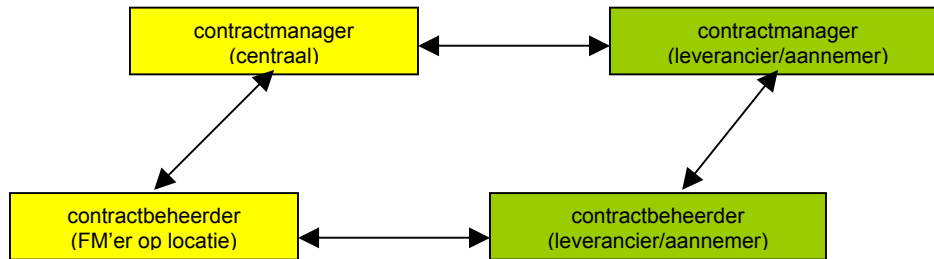
Leverancier/aannemer

Optie 2

De verdeling van taken en verantwoordelijkheden op het gebied van contractmanagement is als volgt:

- Op het hoofdkantoor zal de contractmanager (nieuwe functie) werkzaam zijn en belast met activiteiten zoals beschreven in optie 1.
- De activiteiten van de contractbeheerder zoals besproken in optie 1 worden toegevoegd tot de taken en verantwoordelijkheden van de facility managers op locaties. Zo wordt bijvoorbeeld Facility Manager Amsterdam verantwoordelijk voor het beheer van alle op de locatie aanwezige contracten. Hij zal de contractmanager ondersteunen.

De samenwerking en communicatie verloopt volgens de volgende schema:



Advies

Omdat de communicatielijnen bij optie 2 korter zijn en de locatie direct contact heeft met de contractbeheerder van de leverancier/aannemer, adviseer ik optie 2 te kiezen voor de inrichting van de contractmanagementorganisatie.

6.2.3 Tijdspad implementatietraject

De aanbevelingen met betrekking tot de inhoud van het contract kunnen op een korte termijn uitgevoerd worden. Het contract moet aangevuld worden om aan alle kwaliteitseisen te voldoen.

Het advies met betrekking tot de functies voor contractenbeheer en contractmanagement moet door het Managementteam van Nuon Facilitair Bedrijf verder uitgewerkt worden.

In het volgende overzicht staat een voorstel van het implementatietraject van alle overige aanbevelingen.

	wie	plan	do	check	act
Nulmeting	contractbeheerder aannemer	week 28	week 29 t/m 34	week 34	> week 34
Leveranciersbeoordeling	contractbeheerder	week 28	week 29 t/m 34	week 34	> week 34
Periodieke overleggen	medewerkers FB Amsterdam, FM'er	week 27	wekelijks	week 36	> week 36
Werkprocessen en procedures	contractbeheerders FM'ers medewerkers FB	week 29	week 31 t/m 32	> week 33	> week 33
Bonus-malus systeem	contractbeheerder	week 34	week 35	> week 35	> week 35

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn conclusies van het onderzoek getrokken en aan de hand van deze conclusies is er een aantal aanbevelingen gegeven. De aanbevelingen hebben betrekking zowel tot de inhoud van het contract als tot het contracteringsproces en communicatie. De volgende aanbevelingen worden er gegeven:

- Het contract aanvullen;
- Uitvoeren van de nulmeting;
- Contractmanagement borgen door middel van leveranciersbeoordeling;
- Invoeren van periodieke overleggen binnen Facilitair Bedrijf Amsterdam;
- Duidelijkheid brengen in werkprocessen en procedures binnen het facilitaire bedrijf;
- Het opnemen van bonus-malus systeem in het contract;
- Functies voor contractenbeheer en contractmanagement inrichten.

Hoofdstuk 7 Personele en financiële consequenties

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de personele en financiële consequenties van de aanbevelingen van het onderzoek.

7.1 Personele consequenties

Om de uitvoering van de aanbevelingen succesvol te laten verlopen is het van essentieel belang dat in de aanbevelingen genoemde functionarissen zich met de adviezen bezig gaan houden.

De aanbevelingen met betrekking tot de inhoud van het contract kunnen door de contractbeheerder uitgevoerd worden. De nulmeting dient uitgevoerd te worden door installatiebedrijf Kropman. Dit betekent geen extra personele consequenties voor het facilitaire bedrijf. De leveranciersbeoordeling zal consequenties hebben voor de contractbeheerder. Omdat hij tot op heden geen leveranciersbeoordeling heeft uitgevoerd, zal het vooral in het begin meer werktijd in beslag nemen. Het invoeren van periodieke overleggen binnen het facilitaire bedrijf en het opnemen van een bonus-malus systeem in het contract brengen geen extra personele consequenties met zich mee.

De laatste aanbeveling brengt de grootste personele consequenties met zich mee. Er moet een contractmanager aangesteld worden. Tevens wordt één contractenbeheerder verantwoordelijk voor het technische beheer. De andere huidige contractbeheerder kan zich in de toekomst bezig houden met overige activiteiten op het gebied van Vastgoed.

7.2 Financiële consequenties

7.2.1 Kosten

In de aanbevelingen worden geen adviezen gegeven die zouden leiden tot het aanschaf van nieuwe materialen, machines of software. Dat is de reden dat onder de kosten van de aanbevelingen de volgende kosten vallen:

- De personeelskosten van de contractmanager;
- De leveranciersbeoordeling door de contractbeheerder (personeelskosten en reiskosten);
- Het aanvullen van het aanwezige contract door de contractbeheerder (personeelskosten);
- Periodieke overleggen op de locatie (personeelskosten);
- Voorlichtingsbijeenkomsten m.b.t. werkprocessen en procedures (personeelskosten en reiskosten);
- Implementatie van het bonus-malus systeem (personeelskosten, bonus en malus).

Al deze kosten zijn structurele kosten die jaarlijks terug zullen komen. Er moet een vervolgonderzoek uitgevoerd worden om de hoogte van deze kosten precies te kunnen vaststellen.

7.2.2. Baten

Baten als financiële consequenties van de aanbevelingen zijn:

- Door aanwezigheid van de contractmanager worden de bedrijfsstrategie en bedrijfsdoelstellingen beter vertaald naar contracten met aannemers/leveranciers. De contractmanager zal de contractbeheerders ondersteunen en het gehele aanbestedingstraject begeleiden.
- Door de aannemers/leveranciers te beoordelen op hun prestaties en een bonus-malus systeem te koppelen aan de prestatie-indicatoren, worden de aannemers/leveranciers geprikkeld om beter te presteren.
- Wanneer contractmanagement wordt toegepast kunnen ineffectieve en inefficiënte contracten op tijd beëindigd worden. Dat betekent dat de organisatie eerder mogelijkheid krijgt om een aanbestedingstraject op te starten.
- Door periodieke overleggen op locatie zullen de werkprocessen beter verlopen. Dit betekent ook dat de afdeling haar klanten sneller en beter kan bedienen.

- Door het uitvoeren van een nulmeting krijgt men inzicht in de staat van onderhoud van installaties. Tevens kan men aan het einde van de contractperioden conclusies trekken met betrekking tot het uitgevoerde onderhoud.

Literatuuropgave

Artikel:

- Jurg, P.J.: *Contractvormen*. Factomedia.nl, 1999
- Straub, A.: *Samenwerkingsmodellen voor bouwkundig onderhoud gebouwen*. Gebouwbeheer, september 2005
- Vijverberg, G. en Straub, A.: *Inkoop van onderhoud door professionele beheerders*. Facility Management Magazine, november 2003
- Vijverberg, G. en Straub, A.: *Prestatiegericht inkopen van onderhoud*. Facility Management Magazine, februari 2004
- Vijverberg, G. en Straub, A.: *Toekomst van prestatiegericht inkopen van onderhoud*. Facility Management Magazine, april 2004

Boek:

- Baarda, D.B.e.a.: *Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. 2^e dr. Stenfert Kroese, Groningen, 2005. ISBN 9020731793
- Bouter, R.F.: *Handeleiding voor de afstudeeropdracht*. 11^e druk Haagse Hogeschool, afdeling Facility Management. ISBN 9073077095
- Eekelen, A.L.M. van, Goossen, F. e.a.: *Jellema Hogere Bouwkunde*. 2^e dr. Thieme Meulenhoff, Utrecht, 1996. ISBN 900695057
- Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: *Professioneel inkopen*. 2^e dr. Wolters Noordhoff, Groningen, 2003. ISBN 9020731181
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: *Advieskunde voor praktijkstages. Organisatieverandering als leerproces*. 2^e druk. Wolters Noordhoff, Groningen, 2000. ISBN 9001468225
- Knoester, T.: *Contractmanagement in de praktijk*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten, 2005. ISBN 903134477X

Site:

- <https://blackboard.hhs.nl> 20-01-06 t/m 25-04-06
- <https://portal.hhs.nl> 20-01-06 t/m 25-04-06
- <http://factomedia.nl> 20-01-06 t/m 25-04-06
- <http://nuon.com> 23-01-06 t/m 25-04-06
- intranet Nuon BV 23-01-06 t/m 25-04-06
- <http://www.vandale.nl> 23-01-06 t/m 25-04-06
- <http://www.ecom-on.nl> 23-04-06
- <http://www.minfin.nl> 23-04-06
- <http://www.senternovem.nl> 23-04-06
- <http://www.pdm.nl> 23-04-06
- <http://www.rcs-consultancy.nl> 20-04-06

Sylabi:

- Genet, C.M.: *Syllabus Methoden van onderzoek en de markt*. Haagse Hogeschool. Code 2348, 2002/2003

- Mante, Y.: *Handleiding schriftelijke rapportage*. Haagse Hogeschool. Code 2318, 2002/2003
- Smit, A.: *Contractenbeheer*. Haagse Hogeschool. Code 2396, 2005/2006
- Smit, A.: *Opdracht en dienstverlening*. Haagse Hogeschool. Code 2366, 2005/2006

Afstudeerscripties:

- Braber, van D.: *Contractmanagement: great partners, great services*. Haagse Hogeschool opleiding Facility Management, 2005
- Klootsema, E.: *Facility Management Corus IJmuiden: onderzoek naar de meerwaarde van het contractmanagement binnen de afdeling FMA*. Haagse Hogeschool opleiding Facility Management, 2005
- Verbaan, G.: *Luchtverkeersleiding Nederland: adviesrapport over het verbeteren van contractmanagement binnen de afdeling WEB van de Luchtverkeersleiding Nederland*. Haagse Hogeschool opleiding Facility Management, 2003

Bijlagen

Bijlage 1 Interviews Nuon Facilitair Bedrijf
Bijlage 2 Interview Kropman
Bijlage 3 Interviews benchmark
Bijlage 4 Rolbeschrijving Contractmanager
Bijlage 5 Organigram Nuon
Bijlage 6 Organigram Nuon Facilitair Bedrijf
Bijlage 7 Deming cirkel

Bijlage 1 Interviews Nuon Facilitair Bedrijf

Interview met Ton Bernts

Functie: Directeur Facilitair Bedrijf

Datum: 27 maart 2004

Locatie: Spaklerweg 20, Amsterdam

1. Wat is uw visie op contracteren met Kropman? Is er en beleid om Kropman als dochteronderneming van Nuon meer bij de organisatie betrekken?

Nee, er is geen beleid. Wij kijken puur naar commercieel aspect. Er is geen voordeel voor Kropman dat het een dochteronderneming van Nuon is. Na EU tender heb ik voorstel van het tenderteam gekregen om voor Kropman te kiezen.

2. Het Programma van Eisen werd door Kropman opgesteld.

Ja, het is inderdaad zo. Maar wij hebben ervoor betaald. Afspraak was ook alleen maar het PvE op te stellen. Daarna hebben wij de tender opgestart en Kropman heeft zich ook ingeschreven. Wij hebben het commerciële aspect bekeken.

3. Is het efficiënt om alle onderhoudswerkzaamheden aan een groot leverancier uit te besteden, dat de diensten verder uitbesteed?

Ja, want wij hebben het te maken met maar één leverancier. Wij krijgen een gebundeld factuur. Er is een contactpersoon met wie wij moeten onderhandelen. Ik begrijp inderdaad dat het mijn mensen op locatie anders zien. Zij moeten een ander rol vervullen dan zij gewend zijn. Zij moeten meer als coördinator werken. Hun functie is meer regiefunctie.

4. Wordt u regelmatig op de hoogte gehouden van gang van zaken?

Ja, ik krijg rapportages van Kropman en van eigen organisatie. Op het moment dat ik niet weet wat er op de locatie speelt, kan ik niets doen.

5. Heeft u een directe contact met Kropman?

De medewerkers van afdeling Vastgoed hebben regelmatig contact met Kropman. Als zij niet uitkomen, ga ik in overleg op directieniveau met Remko Hellenberg (algemeen directeur Kropman).

6. Zou dat goed vinden dat afdeling Corporate Purchasing het hele budget van Inkoop beheert? Het Facilitair Bedrijf zou beslissen wat er wordt ingekocht maar Corporate zou beslissen hoe dit ingekocht wordt.

Wij doen op dit moment alles samen met Inkoop. Wij geven specificaties maar zij bepalen hoe diensten en producten ingekocht worden. Maar wij willen budgetverantwoordelijk blijven. Wij willen de keuzevrijheid hebben om te zeggen waar en hoeveel geld wij willen uitgeven. Zo kunnen wij het ene jaar meer uitgeven aan schoonmaak en minder aan groenvoorziening. Op deze manier zijn wij vrij om de kwaliteit van de dienst/product te bepalen.

7. Wat is het aanneemsom voor het onderhoud?

Voor alle locaties is dat in totaal ongeveer 1 miljoen euro. Dat is alleen maar voor werkzaamheden zonder storingen.

Interview met J. E. Hulsbergen

Datum: 17 februari 2006

Locatie: Coenensparkstraat 25, Zutphen

1. Wat is uw functie binnen Nuon?

Ik ben Strategisch Inkoper. Dat betekent dat ik me bezig hou met werkzaamheden op het gebied van inkoop van facilitaire dienstverlening. Ik werk voor Nuon onderdeel Corporate Purchasing. Vanuit Corporate wordt ik en mijn collega's gedetacheerd aan de hand van portfolio. Ik ben op dit moment bezig op facilitair gebied.

2. Wat zijn uw dagelijkse werkzaamheden?

Alles op het gebied van commercie, EU-aanbesteding, grote commerciële contracten, beleid maken.

3. Wordt er binnen Nuon EU-aanbesteed?

Ja, alles boven € 500.000- binnen een periode van 1 jaar. Dat is bijvoorbeeld wagenpark, catering, schoonmaak. Al onze leveranciers zijn Nederlandse bedrijven. Dat komt vooral omdat het logistiek niet realiseerbaar is als de medewerkers van onze leverancier geen Nederlands spreken.

4. Hoe wordt er ingekocht? Centraal of decentraal?

Alles wordt centraal ingekocht.

5. Waarom werd er gekozen voor deze vorm?

Op deze manier kunnen wij meer volume op de markt zetten en daardoor meer resultaat behalen. Eigenlijk bundelen wij alle vestigingen in een contract.

6. Wie neemt de beslissing over de gewenste vorm van uitbesteden?

Dat doe ik.

7. Wie stelt het Programma van Eisen op bij een uitbestedingstraject?

Dat doet een team van mensen. Bij EU-aanbestedingen het team bestaat uit 5-6 medewerkers. Dat zijn mensen met technische expertise, commerciële expertise en ook de Facility Managers. Wij zijn nu bezig met een tender voor schoonmaak. Daar is de Facility Manager van Leeuwarden bij betrokken.

8. Welke partijen worden betrokken bij een uitbestedingstraject? Wat is hun rol?

Het is altijd iemand met inhoudelijke expertise en iemand die weet hoe wij dat commercieel kunnen aanpakken.

9. Wie vraagt de offertes aan bij de verschillende leveranciers?

Dat doe ik.

10. Wordt er gebruik gemaakt van een vast bestand aan leveranciers?

Wij gebruiken geen vast bestand van leverancier voor EU-aanbestedingen. Wij hebben een groot crediteurenbestand dat niet leidend is maar wij kijken wel naar. Bij Nuon hebben wij het te maken met 10.000 hulpinkopers die allemaal bijvoorbeeld een pen op de hoek kunnen kopen en de factuur kunnen declareren. Dit willen wij niet meer.

11. Wie beoordeelt de offertes?

Dat is de taak van het tenderteam.

12. Wie maakt de uiteindelijke keuze voor een bepaald leverancier?

Het tenderteam. Eigenlijk geeft het team advies aan de directie om een bepaalde keuze te maken.

13. Wie informeert de medewerkers van het Facilitair Bedrijf over het nieuwe contract?

Dat doen de Facility Managers.

14. Wie controleert of de afspraken worden nagekomen?

Dat doe ik met andere mensen die bijbetrokken zijn. In het geval van Kropman-contract is dat de taak van de Facility Manager omdat Kropman een bedrijfsonderdeel van Nuon is. 35% van aandelen van Kropman is van Nuon. Nuon bezit 100% aandelen van een ander bedrijf- Veenstra.

15. Worden de prestaties van de leverancier gemeten? Op welke wijze? Wie doet dat?

Op dit moment doen wij dat heel weinig. In 2006 willen wij het strakker aantrekken; wij willen meer controleren wat er gepesteed wordt. In een aantal contracten staan ook prestatie –indicatoren, maar dat blijft het bij. Ze worden veel te weinig getoetst. Deze prestatie-indicatoren zouden moeten gebruikt worden, anders heeft het geen zin.

16. Wat wordt er met de resultaten gedaan?

De resultaten worden met de leverancier besproken; ook als het goed gaat. Als je aangeeft dat er een bepaalde zaken niet goed gaan, gaan zij beter werken. Het gebeurt wel eens dat een contract wordt ontbonden.

17. Heeft u knelpunten gesignaleerd in de huidige inkoopproces?

Ja, dat zijn de 'inkoopertjes'. Op dit moment is vanuit Raad van Bestuur geen strak beleid om de processen beter te laten verlopen. Het beleid wordt wel steeds strakker en het gaat steeds beter. Vanuit Corporate is er een input gekomen om het beleid te ontwikkelen.

18. Heeft u suggesties om het inkoopproces beter te laten verlopen?

Ja, maak budgetverantwoordelijk voor inkoopbudget. De afdelingen zouden kunnen bepalen wat zij willen, maar Corporate zou bepalen hoe ze inkopen. Bijvoorbeeld Facilitair Bedrijf heeft een budget van 60 miljoen. Corporate zou kunnen verantwoordelijk zijn over dit bedrag. Maar ik denk dat de afdelingen dit niet willen. Ik weet wel dat bij IBM de Inkoop verantwoordelijk is voor totale budget; Inkoop beheert al het geld.

Uit het interview zijn ook de volgende punten naar voren gekomen:

- De offertes van Kropman zijn altijd veel duurder dan de offertes van andere leveranciers.
- Kropman is een rechtspersoon; Veenstra is 100% Nuon- voor de organisatie maakt niet uit waar het geld zit. Al het geld is toch van de onderneming.
- De inkoop van gebouwinstallaties (Kropman) verloopt niet via Corporate.

Interview met Wim Besselink

Datum: 17 februari 2006

Locatie: Coeneparkstrat 25, Zutphen

1. Wat is uw functie?

Ik ben Technisch Beheerder Vastgoed en contractbeheerder i.v.m. gebouwinstallaties.

2. Wat zijn uw dagelijkse werkzaamheden?

Het beheren van technische installaties en hun onderhoud. Verder ben ik betrokken bij verbouwingen.

3. Waarom werd er besloten voor uitbesteden van het onderhoud van gebouwinstallaties?

Vanwege de afwezigheid van het personeel. Op locaties is geen onderhoudspersoneel. Het is eigenlijk zo dat op de locatie nooit technische dienst aanwezig was.

4. Wat voor soort contract is het onderhoudscontract met Kropman? (inspanningsgericht of resultaatgericht)

Het is een inspanningsgericht contract.

5. Waarom werd er gekozen voor deze vorm?

Op het moment van contracteren was de conditie van gebouwinstallaties op de locaties van Nuon heel verschillend. Het had te maken met gebouw, onderhoud, leeftijd. De werkzaamheden werden er uitgevoerd door verschillende leveranciers. Op locaties waren vroeger meerdere onderhoudsfirma's werkzaam.

6. Welke partijen werden betrokken bij het uitbestedingstraject?

Bij Europese aanbestedingen is inkoop en logistiek betrokken. In het geval van Kropman werd de Inkoop afdeling bij

7. Wie heeft het Programma van Eisen opgesteld?

Voor onderhoud van installaties heeft het PvE Kropman in opdracht van het Facilitair Bedrijf opgesteld. Kropman heeft ook de inventarisatie uitgevoerd. De reden hiervoor is dat het FB geen kennis en tijd heeft en vanuit de directie dient Kropman meer betrokken te worden bij uitbesteden.

8. Is deze PvE op locaties aanwezig? Als niet, waarom niet?

Ja, bij de Facility Manager.

9. Is het contract op locaties aanwezig? Bij wie?

Nee, het is niet nodig dat het contract op locatie aanwezig is. De werkomschrijving is er wel aanwezig.

10. Wie informeert de medewerkers van het FB over het nieuwe contract?

Dat doet de Facility Manager van de locatie.

11. U heeft een uitleg gegeven aan alle Facility Managers over het nieuwe contract. Wat werd er toen verteld? Werden er toen documenten overhandigd?

Het was één-op-één afspraak met de Facility Manager. Er werden afspraken m.b.t. onderhoud besproken, hoe dient Kropman aangestuurd worden, wie is het contactpersoon en hoe ziet de werkwijze eruit binnen en buiten werktijden.

12. Wie controleert of de afspraken worden nagekomen?

Dat doen de Senior Medewerkers. Zij hebben een jaarplanning en controleren of de werkzaamheden uitgevoerd worden. Als het niet het geval is dienen zij met mij contact op te nemen. Als er iets gerepareerd dient te worden, moeten zij mij waarschuwen.

13. Werd er een nulmeting op alle locaties uitgevoerd? Wie heeft het uitgevoerd? Werd het gecontroleerd?

Nee, het moet nog gebeuren. Naar verwachtingen zullen de nulmetingen in maart 2006 uitgevoerd worden. In het begin van de contractperiode werd er inventarisatie uitgevoerd want wij hadden het te maken met veel achterstallig onderhoud.

Het is nog niet duidelijk wie de nulmeting zal uitvoeren. De Manager Vastgoed moet nog beslissen of het wij zelf doen of Kropman of een derde partij.

14. Worden de prestaties van de leverancier gemeten?

De prestaties van de leverancier zouden moeten beoordeeld worden maar op dit moment gebeurt het nog niet. De beoordeling i.v.m. facturatie, rapportages komt nog wel.

15. Wat wordt er met de resultaten gedaan?

De resultaten worden gebruikt om de installaties optimaal te beheren, verbeterpunten op te stellen voor Nuon en voor de leverancier.

16. Wordt u periodiek door Kropman geïnformeerd over kwaliteitsresultaten (rapportages per maand/kwartaal/jaar)?

Nee, op dit moment nog niet.

17. Houdt u contact met de locaties m.b.t. het onderhoudscontract? Op welke manier? Met wie concreet?

Ja, via werkoverleg op locatie samen met Kropman. Deze overleggen vinden maandelijks of een keer per twee maanden plaats.

18. Wordt u op de hoogte gehouden wat er allemaal op locaties speelt?

Soms ja, soms nee. Meestal gebeurt dit door wekoverleg en regelmatig contact.

19. Heeft u knelpunten gesignaleerd in het huidige uitbestedingstraject?

De knelpunten dienen door FB-medewerkers aan afdeling Vastgoed doorgegeven worden.

20. Heeft u suggesties om het uitbestedingstraject/communicatie met Kropman/communicatie met de locaties beter te laten verlopen?

In principe is het uitbesteding goed verlopen. Wij zijn alleen niet tevreden over het uitvoeren van het contract door Kropman.

Kropman heeft inventarisaties op locaties uitgevoerd en het Programma van Eisen opgesteld. Dat ging goed. Tien bedrijven hebben zich ingeschreven en uiteindelijk hebben wij voor Kropman gekozen.

Kropman heeft veel vestigingen die verdeeld zijn over onze locaties. Elk vestiging van Kropman heeft zijn eigen manier van werken. Ik denk dat de organisatie van Kropman niet toereikend is om een landelijk klant te bedienen. Zij beloven meer dan ze waar kunnen maken. Verder heeft Kropman interne wisseling meegemaakt en hun inkoop loopt ook niet goed. Dat zorgt wel voor problemen. Daarom moet Nuon monitoren en regelmatig bijsturen.

21. Uit de gesprekken met één van de Senior Medewerkers blijkt dat hij de opdrachtbonnen voor Kropman in elk geval moet tekenen. Het gebeurt wel dat hij niet altijd weet of de werkzaamheden uitgevoerd zijn of niet. Bijvoorbeeld als hij een bon van december in februari moet tekenen. Waarom moet hij eigenlijk tekenen?

De medewerkers van het FB hoeven niet altijd tekenen. Als er geen handtekening op de bon staat, wordt de factuur niet betaald. Bij een ruzie of conflict adviseer ik wel te tekenen en op de bon te zetten dat de medewerker niet mee eens is met de bon. In dat geval kan de medewerker mij ook mailen.

Interview met Ronald van Koningsveld

Datum: 6 februari 2006

Locatie: Spaklerweg 20, Amsterdam

1. Wat is je functie binnen Nuon Facilitair Bedrijf?

Ik ben Senior medewerker Nuon Facilitair Bedrijf Amsterdam.

2. Wat zijn je dagelijkse werkzaamheden?

Ik heb een administratieve functie. Verder heb ik een ondersteunende functie naar Ruud Zijde (Facility Manager Amsterdam) toe, voer ik controles uit, leg ik opdrachten in en voer ik wekelijkse overleggen met aanspreekpunten van installatiebedrijf Kropman en schoonmaakbedrijf Hago.

3. Wat zijn je werkzaamheden i.v.m. installatiebedrijf Kropman?

Ik ben bezig met controlerende taken. Wekelijks overleg ik met René, het aanspreekpunt en uitvoerende medewerker van Kropman. Ik vind dat de zaken op dit moment niet goed lopen. Ik zou graag meer informatie van Kropman willen hebben. Vooral als het gaat om periodieke werkzaamheden die in de komende periode worden uitgevoerd. Ik mis de planning. Ik heb bijvoorbeeld vandaag een rapportage gekregen met een planning voor week 2 t/m 5, maar we zitten inmiddels in week 6. Dus dat heeft geen zin. Op deze manier gebeuren heel rare dingen. Vandaag waren zij ook met dieptereiniging bezig in de buurt waar de Raad van Commissarissen vergadert. Je kan je voorstellen dat de geur iedereen kon ruiken. Ten aanzien van controle zou ik een beter planning en afstemming met onze afdeling willen hebben.

4. Is het contract in je bezit/ aanwezig op je werkkamer? Als niet, heb je het ooit gezien?

Het contract is niet aanwezig op mijn werkkamer. Ik heb het nog nooit gezien. Het werd wel al een aantal keren toegezegd, maar tot vandaag is niets van gekomen.

5. Heb je ooit voorlichting gehad i.v.m. dit contract?

Ik heb nog nooit voorlichting over het contract gehad. Ik vind het heel raar, vooral als je bedenkt dat ik ermee moet werken.

6. Overleg je met een medewerker van Kropman over stand van zaken? Met wie, hoe vaak, over welke onderwerpen gaat het?

Ja, ik overleg regelmatig met het aanspreekpunt van Kropman, René, over de lopende zaken op locatie. Dit gebeurt een keer per week. Tijdens deze overleggen wil ik weten de status van de lopende zaken en de bijhorende tijdsplanning. Verder ben ik benieuwd naar de acties die de komende periode door Kropman dienen uitgevoerd worden.

7. Worden de binnengekomen klachten/storingen binnen het afgesproken tijd door Kropman afgehandeld?

Nee, dit gebeurt helemaal niet.

8. Worden er controles over de uitgevoerde werkzaamheden door jou uitgevoerd?

Ja, maar ik controleer niet elke actie van Kropman. Bijvoorbeeld bij gebouwbeheer geven de meeste installaties automatisch aan Kropman door dat de storing is verholpen. Dit geven ze vervolgens aan mij door. Aansluitend maak ik een melding van in Planon. Eigenlijk gaat het om een vertrouwenskwestie.

9. Worden er inspecties/metingen door andere medewerkers van Kropman of Nuon uitgevoerd?

Ja, inderdaad. Ebatech, het ingenieursbureau van Nuon, doet keuringen van CV-installaties. Verder worden elektrotechnische installaties door AB Elektra gekeurd. Ik vind het persoonlijk heel raar, aangezien AB Elektra dit in opdracht van Kropman. Dat betekent dat er wordt eerst naar Kropman gerapporteerd, vervolgens rapporteert Kropman naar Nuon Facilitair Bedrijf. Ik vind dat je op deze manier grip op controle verliest en leg je te veel in hand van één partij.

10. Werde er een nulmeting voor gebouwinstallaties uitgevoerd?

Dat weet ik niet. Het is me wel bekend dat voor andere diensten, zoals schoonmaak, een nulmeting is gedaan.

11. Is het je bekend wat er speelt op de andere locaties van Nuon?

Ja, op andere locatie spelen dezelfde problemen. Ik weet dat Sjoerd Oostra, de Facility Manager in Leeuwarden, een rapport over de voorkomende problemen met betrekking tot Kropman- contract heeft geschreven.

12. Kan je omschrijven de procedure van melding van een klacht tot en met het afhandelen? Wat gebeurt er op welk tijdstip en door wie wordt het uitgevoerd?

De klacht kan ik in Planon lezen. Eerst gaan de medewerkers van Nuon Facilitair Bedrijf Amsterdam zelf kijken of zij het probleem op kunnen lossen. Als dit niet het geval is, nemen wij contact op met Kropman. Dit bedrijf neemt de klacht in behandeling. Als het probleem opgelost is, rapporteren zij naar ons toe en wij melden het in Planon af.

13. Op welke manier beslis je of jij of je collega's de werkzaamheden zelf uitvoeren of direct melden aan Kropman?

Als het gaat bijvoorbeeld om een klacht dat in een ruimte koud is, kijk ik eerst of het kastje in de werkkamer goed ingesteld is. Als het niet het geval is, stel ik het goed in en leg ik het aan de klant uit. Maar in het geval van een lekkage neem ik gelijk contact op met Kropman. Je moet natuurlijk oppassen dat je niet te diep ingaat en de installatie niet beschadigt.

14. Met welke problemen op het gebied van gebouwinstallaties worstelen jullie nog?

Omdat Kropman gebruik maakt van onderaannemers, duurt het verhelpen van sommige klachten en storingen soms heel lang. Bijvoorbeeld wij hebben al ruim twee maanden geleden een storing aan roldeuren gemeld en zij melden het pas nu dat het nog drie weken zal duren totdat het probleem opgelost is.

Verder krijg ik vaak opdrachtbonnen van Kropman die ik niet kan controleren. Vooral als ik de bonnen achteraf krijg. Ik heb vandaag een bon van 3 december 2005 gekregen. Maar ik kan niets meer ermee. Ik kan niet weten of de op de bon vermelde werkzaamheden op die dag uitgevoerd zijn. In dit geval moet toch een nummer van de melding maken en doorsturen naar afdeling Vastgoed. Eigenlijk betekent dit dat ik niet weet wat ik afteken.

Heel vaak komt het ook voor dat Kropman werkuren rekent tenzij de werkzaamheden door een onderaannemer werden uitgevoerd. Naar mijn mening krijgen wij dan ook een aparte rekening van die onderaannemer ook. Dit begrijp ik niet omdat de begeleiding het Facilitair Bedrijf doet.

Bijlage 2 Interview Kropman

Interview met Esther Ceelen

Functie: Contractmanager Kropman

Datum: 6 april 2006

Locatie: Kropman Utrecht, Papendorp

1. Wat houdt uw functie in?

Ik ben het aanspreekpunt voor Nuon Facilitair Bedrijf, maar ook voor andere organisaties, zoals Universiteit Wageningen en Cultureel Museum Apeldoorn.

2. Hoe is uw organisatie georganiseerd m.b.t. bedienen van Nuon-locaties?

Wij voeren werkzaamheden uit vanuit 5 locaties- Alkmaar, Assen, Amsterdam, Rijswijk en Nijmegen. Op deze locaties hebben wij contractbeheerders die door mij vanuit Nijmegen worden aangestuurd.

3. Wie is uw contactpersoon bij Nuon FB en hoe vaak heeft u contact?

Ik overleg met Technisch Beheerders Vastgoed- Wim Besselink en Meindert van Bredenrode één keer per week of in 14 dagen.

4. Hoe verloopt de samenwerking met Nuon Facilitair Bedrijf?

Wij zijn moeizaam gestart. Wij zijn nu bezig met een inhaalactie. De samenwerking met Wim en Meindert verloopt heel goed. In het veld gaat het moeilijker. Dat komt omdat wij nog niet alles goed doen. Wij moeten een stukje werk van Senior Medewerkers op locaties overnemen. Zij weten natuurlijk alles over de locaties, maar onze mensen nog niet. Dus het heeft tijd nodig.

4. Wie heeft het PvE opgesteld in opdracht van Nuon FB en hoe verliep het?

Dat heeft de Calculator Nijmegen met behulp van programma Objectenbeheer gedaan. Hij heeft ook de inventarisatie van gebouwinstallaties aangevuld.

5. Hoe ziet het contract met Nuon? Als resultaatgericht of inspanningsgericht?

Gedeeltelijk resultaatgericht en gedeeltelijk inspanningsgericht. Van Kropman naar Nuon toe is het resultaatgericht. Wij willen Nuon ontzorgen zodat de organisatie bij storingen niets meer hoeft te doen.

6. Worden rapportages aan Nuon over de kwaliteitsresultaten, storingen en condities van de installaties verstrekt?

Nee, op dit moment niet. 1 mei 2006 gaan wij de eerste kwartaalrapportage overhandigen over het gepleegde onderhoud. Het gaat over de terugkoppeling met defecten. Wij zullen in de rapportage defecten melden, zoals bijvoorbeeld ketel defect, maar de installaties doe het goed zullen we in de rapportage niet vermelden.

Verder zijn wij bezig met een storingsanalyse voor FB. Dat houdt in dat wij kijken welke locatie welke werkzaamheden nog zelf doet en welke worden door ons uitgevoerd. Zo kan het FB kijken welke Senior medewerker wat kan doen. De medewerkers van Amsterdam en Nijmegen doen nog steeds heel veel zelfstandig. Andere locaties, zoals Arnhem, Leeuwarden en Alkmaar doen bijna niets meer zelf.

7. Werden er nulmetingen op locaties uitgevoerd?

Nee. Ik weet ook niet wie en wanneer het gaat uitvoeren.

8. Wordt Kropman op dit moment beoordeelt door Nuon?

Nee, dat gebeurt niet. Wij worden wel beoordeeld bij andere organisaties waar wij werkzaam zijn.

9. Heeft u suggesties om de samenwerking beter te laten verlopen?

Ja, wij zijn op dit moment bezig met een verbetertraject. Wij willen onze afspraken met Nuon nakomen wat betreft rapportages en facturering. Wij zijn bezig met het invoeren van een manier van facturering vanuit alle locaties. Dat zal in de toekomst gebeuren vanuit Nijmegen. Verder willen wij een betere bezetting van storingdienst. Dat gaan we doen in samenwerking met AB Elektra.

Andere punten van het gesprek:

- Kropman heeft meerdere contracten met andere bedrijven die op Nuon-locaties werkzaam zijn. Dat zijn bijvoorbeeld AB Elektra, Clijsan (voor CV-onderhoud en certificeren van ketels)
- Kropman is de enige contractor voor Business Park in Apeldoorn waar TNO, Belastingdienst, Kadaster etc. gehuisvest zijn. Op deze locatie is een Facility Desk met een Facility Manager aanwezig die alle werkzaamheden coördineert. Er is geen eigen technische dienst aanwezig. Bij het uitbesteden van werkzaamheden aan Kropman werden alle technische medewerkers door Kropman overgenomen.
- Het kwaliteitsniveau van installaties is op een aantal Nuon-locaties heel verschillend. Bijvoorbeeld In Leiden is het niveau heel slecht.
- Nuon geeft niet duidelijk aan de toekomst van panden op een aantal locaties. De locatie Alphen aan de Rijn gaat al 3 jaar dicht. In Nijmegen weten ze ook niet wat er gaat gebeuren. Dan is het Kropman heel moeilijk om een meerjaren onderhoudsplan maken. Je gaat in principe inventariseren en een meerjaren onderhoudsplan voor een periode van 10 jaar doen, maar als de locatie binnen 3 jaar dichtgaat, is het zonde van ons tijd.
- Er moet een beter communicatie plaatsvinden tussen hoofdkantoor en locaties. Daarna kunnen wij met de locaties beter samenwerken. Ik denk dat de Senior Medewerkers op locatie ons als een bedreiging zien terwijl wij ze ontzorgen willen.

Bijlage 3 Interview benchmark

Interview met Iwan Liem (hoofd Facility Management Corus)

Datum: 20 februari 2006

Locatie: Corus, Velsen-Noord

1. Hoe is de afdeling FM gepositioneerd binnen het bedrijf?

Als een dienstverlenende organisatie. Wij zijn eigenlijk een serviceorganisatie, wij verlenen onze diensten aan de werkeenheden binnen de organisatie.

De afdeling FMA is een zelfstandige regieorganisatie. Dit houdt in dat FMA regie op strategisch niveau en gedeeltelijk op tactisch niveau in eigen handen houdt. De afdeling richt zich op de relatie met de klant en dit stuurt aan de hand van optimale afstemming van beleid, uitvoering en controle (van kwaliteit en kosten) waarbij de uitvoering zoveel mogelijk is uitbesteed.

De kernactiviteiten van FMA bestaan uit:

- Contractmanagement (strategisch product)
- Integrale service (tactisch product van o.a. werkvoorbereiders en controlroom)
- Drie operationele diensten in eigen beheer

2. Uit hoeveel personen bestaat uw FM-afdeling?

Uit ongeveer 50 medewerkers. Het hangt af- wij zijn een regieorganisatie. Regie is $s + \frac{1}{2}t$ (s =strategisch, t =tactisch). Wij zeggen heel simpel: wat wij doen is $s +$ de helft van de aansturing nog. Voor de rest is alles uitbesteed. Als je kijkt naar onze organisatie, hebben we de regiegedeelte (noemen wij contractmanagement), het accountmanagement en drie operationele diensten in eigen beheer.

Er is een duidelijk verschil tussen contractmanagement en contractbeheer. Contractmanagement is een heel cyclus; het contractbeheer is een klein gedeelte daarvan. Het contractbeheer is gericht puur op inkoop. Contractmanagement is dynamisch, contractbeheer is statisch (kortstondig). Het managen is iets actief. Bij contractmanagement zit het bewaken van verwachtingen van de klanten en je leveranciers en je hele prestatiebeoordeling bij.

3. Welke facilitaire diensten heeft u in eigen beheer en welke zijn uitbesteed?

Het grootste gedeelte van operationele diensten is uitbesteed. Drie diensten zijn in eigen beheer:

- Facility Office Support: voert werkzaamheden op het gebied van secretariële ondersteuning uit;
- Facility Archives Support: heeft een archieffunctie;
- Facility Personal Transport: het directievervoer blijft intern ingevuld; het taxivervoer zal door natuurlijk verloop steeds verder worden afgebouwd.

Deze diensten zijn niet uitbesteed vanwege het strategisch beleid of de praktische bezwaren die het met zich meebrengt.

4. Wie is verantwoordelijk voor het inkopen van facilitaire diensten en producten?

Deze taak heb ik aan een inkoper en een contractmanager gedelegeerd. Uiteindelijk is de facilitaire organisatie en ik als hoofd facilitaire organisatie verantwoordelijk voor de facilitaire producten en diensten.

5. Welke partijen worden betrokken bij inkooptrajecten? Wat is hun rol?

De inkoper, de contractmanager en de accountmanager. Het is altijd in een team. De accountmanager ondersteunt de contractmanager; hij is procesbeheerder van het product en relatiebeheerder naar de klant en leverancier toe. Contractmanager is strategisch bezig. Je kan wel zeggen dat accountmanager de assistent van de contractmanager is.

6. Worden er nulmetingen uitgevoerd m.b.t. kwaliteitsniveau, klanttevredenheid?

Ja, constant. Het is een onderdeel van onze prestatie management.

7. Wie is verantwoordelijk voor het beheren van de contracten?

Uiteindelijk de contractmanager.

8. Beoordeelt u uw leveranciers tijdens de looptijd van het contract? Zo ja, op welke manier?

Wij doen constant metingen. Wij hebben een prestatie model, dus wij meten constant de prestaties van onze leveranciers. Voornamelijk doen wij dat zelf. Bij sommige zaken, zoals catering, wordt dat ondersteund door een extern bureau. Het heeft te maken met de grootte van de omvang. De afgesloten contracten worden getoetst door klanttevredenheidsonderzoeken en de leveranciers worden beoordeeld met behulp van een balance score card.

9. Op welke manier wordt er contact onderhouden met de leveranciers tijdens de looptijd van het contract?

Wij hebben zelfs een hele communicatiemodel. Wij hebben altijd een periodieke overleg. Dat is een constante cyclus van ons. Wij hebben overleggen op verschillende niveaus. Op tactisch niveau is het een keer in de week, op strategisch niveau is het minder.

10. Is het onderhoud van gebouwinstallaties binnen uw bedrijf uitbesteed?

Ja

- Wat voor soort contract is het onderhoudscontract?

Wij hebben zowel prestatiecontracten als inspanningscontracten met een vaste prijs. Wij hebben meerdere leveranciers per productgroep. Wij hebben een leverancier (GTI) voor installaties, een andere leverancier voor lift (Autista) en een aparte leverancier voor kleine civiele onderhoud.

- Wie stelt het Programma van Eisen op?

In principe de klanten, in samenspraak met ons. Wij adviseren maar de klanten maken een programma van wensen en wij vertalen die naar het programma van eisen. Dus eerst wordt een wensenpakket gemaakt. Er worden geen externe bedrijven voor het opstellen van PvE betrokken. Dat heeft te maken met het regiemodel. Wij hebben zelf de mensen die het kunnen. Bovendien is onze organisatie zo complex dat wij geen vreemde mensen in ons gebouw willen hebben.

- Wie controleert of de afspraken worden nagekomen? Op welke manier?

Wij zelf via toezichthouders. Wij hebben procesbeheerders die metingen doen. Maar ook in samenspraak met de klanten. Wij meten de prestaties in principe.

- Wat wordt er met de resultaten gedaan?

De resultaten worden meegenomen in het prestatie management, dus in de beoordeling met de leverancier.

- Wordt u periodiek door uw leverancier geïnformeerd over de kwaliteitsresultaten?

Ja, er wordt altijd teruggerapporteert. Het is de taak van de contractmanager om dat te bewaken. Van tevoren wordt er met de leverancier in het contract afgesproken welke prestatie metingen wij zullen doen.

Tijdens het interview heeft Iwan Liem de volgende termen verhelderd:

- **Contractmanagement**
Contractmanagement is het gedurende de gehele looptijd van het contract de overeengekomen kwaliteit tegen de afgesproken of marktconforme prijs verkrijgen van diensten of middelen die overeenkomen met de klantwensen. Het is een gevolg van het uitbestedingsproces en noodzakelijk om het uitbestedingsproces te waarborgen. Het is meer dan contractbeheer en inkoop.
- **Contractbeheer**
Contractbeheer is het vastleggen, bewaren en up-to-date houden van contractgegevens in een contractregistratiesysteem en het verstrekken van contractinformatie aan de organisatie ten behoeve van het ondernemen van noodzakelijke acties in het kader van contractmanagement.
- **SLA.** Een SLA kan je theoretisch niet afspreken met je leverancier. Wij sluiten SLA's alleen met onze klanten af. Met de leverancier spreek je het contract af. SLA is een intern document, het is niet rechtsgeldig. Het kan wel een onderdeel vormen van het contract maar kan nooit iets op zichzelf iets zijn.
- **Contractregistratiesysteem SAP.** Binnen FAM wordt gebruik gemaakt van het systeem SAP. Het systeem van FAM is gekoppeld aan het netwerk van haar leveranciers. Op deze manier kan snel gereageerd worden op klachten, wensen en storingen.

Interview met Ted Knoester

Locatie: Reinier de Graaf Gasthuis te Delft

Datum: 10 april 2006-04-11

1. U bent contractmanager. Wat houdt dat in?

Ik doe alles wat betreft contracten. Dat betekent bewaren, bewaken, afsluiten, onderhandelen, beoordelen. Ik hou me bezig ook met make or buy beslissingen, uitbestedingen.

2. Hoe is uw afdeling georganiseerd?

Ik ben onderdeel van afdeling Inkoop, wat onder het Facilitair Bedrijf valt. Ik ben de enige contractmanager. Bij uitbestedingen werk ik soms alleen, maar ook in een team met materiedeskundigen. Ik doe facilitair inkoop maar ook inkoop voor medische apparatuur, licenties voor automatisering.

3. Wordt er binnen het ziekenhuis centraal ingekocht?

Ja. Er wordt centraal ingekocht voor alle locaties van de Groep- Reinier de Graaf Gasthuis in Delft, Diaconessenhuis in Voorburg, Behandelcentrum in Naaldwijk en Gezondheidscentrum de Reef in Ypenburg.

4. Wordt er Europees aanbesteed?

Ja, steeds meer.

5. Hoe worden de contracten bewaakt?

Ik hou me bezig met het commercieel bewaken van de contracten. Ik heb een eigen systeem ontwikkeld maar in de toekomst willen wij het doen met Planon.

Het operationeel bewaken wordt uitgevoerd door afdelingen zelf. Op elke locatie is een technische dienst aanwezig die de uitgevoerde werkzaamheden controleert.

6. Hoeveel contracten zijn er en wat voor soort contracten zijn het?

Wij hebben ongeveer 350 contracten. Dat zijn contracten met vaste prijs en op regiebasis. Wij hebben ook contracten waar wij zelf de debiteuren zijn. Wij verhuren ruimtes bijvoorbeeld aan fysiotherapeuten. Verder hebben wij ook samenwerkingscontracten met universiteiten en andere ziekenhuizen.

7. Worden de prestaties van de leveranciers beoordeeld?

Nee. Wij hebben wel contracten met SLA's voor bijvoorbeeld wasserette en onderhoud van telecom installaties. In een aantal contracten zijn ook prestatie-indicatoren opgenomen, bijvoorbeeld up-time garantie met de provider en responstijden bij wasserij.

8. Is het onderhoud aan gebouwinstallaties binnen het ziekenhuis uitbesteed?

Ja, in Voorburg en Ypenburg is het onderhoud helemaal uitbesteed. Op andere locaties hebben wij een eigen technische dienst van ongeveer 10 mensen. Sommige werkzaamheden zijn wel uitbesteed, zoals onderhoud aan liften en koelmachines. Wij hebben geen algemeen supplier. Het is wel de trend een total supplier te hebben voor alle diensten omdat je dan met een leverancier hebt te maken. Je hebt dan een aanspreekpunt en een factuur. De valkuil is de hoogte van de factuur. Je moet je wel afvragen of het financieel voordeliger is. Bij uitbesteden heb je namelijk altijd te maken met 19% BTW.

9. Hoe kan het contractmanagement opgezet worden in een bedrijf met meerdere locaties?

Ik heb vroeger bij KPN gewerkt met 3000 locaties. Er ging het om het bewaken van de prestaties. Wat je moet doen is auditing. Dat betekent dat je een gebouw pakt, stuur je een deskundige erheen of ga je zelfs en neem je de staat van de installaties op. De deskundige kan ook een derde partij zijn.

10. Hoe kan je een contract sluiten met een bedrijf waarvan je een van de eigenaren bent?

Dat is inderdaad heel moeilijk. Wij hebben de Sterilisatie afdeling in ons ziekenhuis. Het Facilitair Bedrijf is de enige klant van deze afdeling. Voordat je gaat contracteren, moet je benchmarken. Je moet het heel erg scherp houden, de prijzen moeten marktconform zijn. Je wilt natuurlijk niet meer betalen dan het gebruikelijk is. Verder moet je goede prestatie-indicatoren afspreken.

11. Wat is uw visie op all-in contracteren?

Je moet heel goed contracteren en van tevoren de kosten inschatten. Bij all-in contracteren heb je te maken met een sociaal probleem. Wat gaat er met eigen medewerkers gebeuren? Verder word je heel erg afhankelijk van die enige leverancier. Dus je kan ook moeilijk switchen. Je gaat een partnership aan en moet je elkaar kunnen vertrouwen. Dat kan je alleen maar met een ervaren leverancier. Je moet je tegen ketenaansprakelijkheid goed indekken. De hoofdaannemer moet verantwoordelijk blijven voor alle werkzaamheden.

12. Wat is de trend? Inbesteden of uitbesteden? All-in contracteren of toch ook eigen technische dienst?

De trend is meer uit te besteden. Uitbesteden kan natuurlijk iets duurder zijn. Er zitten administratieve kosten verborgen. Maar je moet benchmarken om marktconforme prijzen af te kunnen spreken. Ik denk dat met opkomst van all-in contracten zullen de eigen technische diensten niet helemaal verdwijnen. Je zal altijd een aantal handyman in eigen dienst moeten hebben die bijvoorbeeld de schilderijen ophangen of de deuren repareren.

Bijlage 4 Rolbeschrijving Contractmanager

Rolbeschrijving

De contractmanager is primair verantwoordelijk voor het voorbereiden, afsluiten en bewaken van de (inkoop) contracten. De contractmanager is belast met de uitvoering van contractmanagement conform de binnen de eigen organisatie geldende procedure(s).

De activiteiten bestaan uit:

- Verwerken van eisen en wensen naar offerteaanvraag
- Controle van de offertes op volledigheid en juistheid
- Deelnemen aan contract onderhandelingen
- Registreren inkoopcontracten
- Bewaken op duur en kwaliteit van levering
- Functioneren als eerste aanspreekpunt voor de leverancier
- Overleg (periodiek) met leverancier
- Tijdige opzegging contracten
- Tijdige verlenging contracten
- Verantwoordelijk voor contractbeheer proces en de werking hiervan
- Verbetervoorstellen aandragen voor het contractmanagement proces

Bevoegdheden

Om de taken naar behoren te kunnen uitvoeren dient de contractmanager over bepaalde bevoegdheden te beschikken. Deze bevoegdheden zijn:

- Zelfstandig met externe partijen kunnen overleggen
- Als procesverantwoordelijke over interne afdelingen heen kunnen functioneren (voor zover het contract management aangelegenheden betreft)
- Beschikken over tekenbevoegdheid (gebonden aan interne procedures en afspraken)

Persoonlijke en vaktechnische Kwaliteiten

Om de rol van contractmanager succesvol in te kunnen vullen dient de persoon over bepaalde kwaliteiten te beschikken. De kwaliteiten zijn verdeeld in vaktechnische en persoonlijke kwaliteiten.

De kwaliteiten zijn niet vertaald naar gewenste ervaringsjaren.

Vaktechnische kwaliteiten:

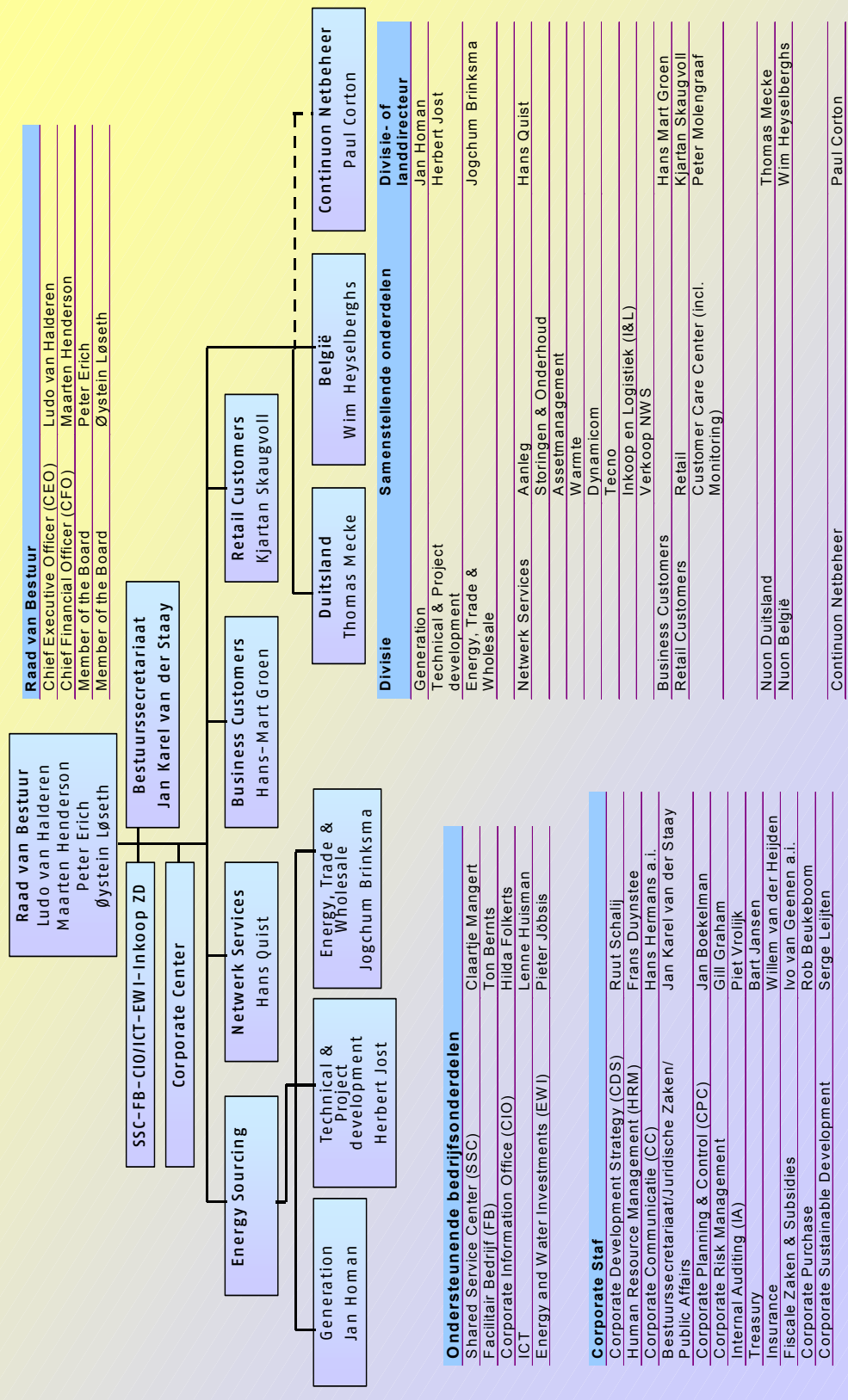
- Bekendheid met de theorie van contractmanagement
- In staat zijn bedrijfsdoelstellingen en resultaten te vertalen naar voorwaarden en prestatie indicatoren voor in en externe partijen
- Risico analyses kunnen maken (korte of lange termijn contracten)
- Ervaring met het opstellen van offerte-aanvragen en tenders
- Ervaring in het afspreken en opstellen van contracten, dienstverlening overeenkomsten en werkprocedures en afspraken.

Persoonlijke kwaliteiten:

- Nauwkeurig en stipt
- Onderhandelingsvaardig
- Realistisch
- Verbaal communicatief vaardig
- Doorzettingsvermogen
- Ontwikkeld inlevingsvermogen
- Overtuigingskracht

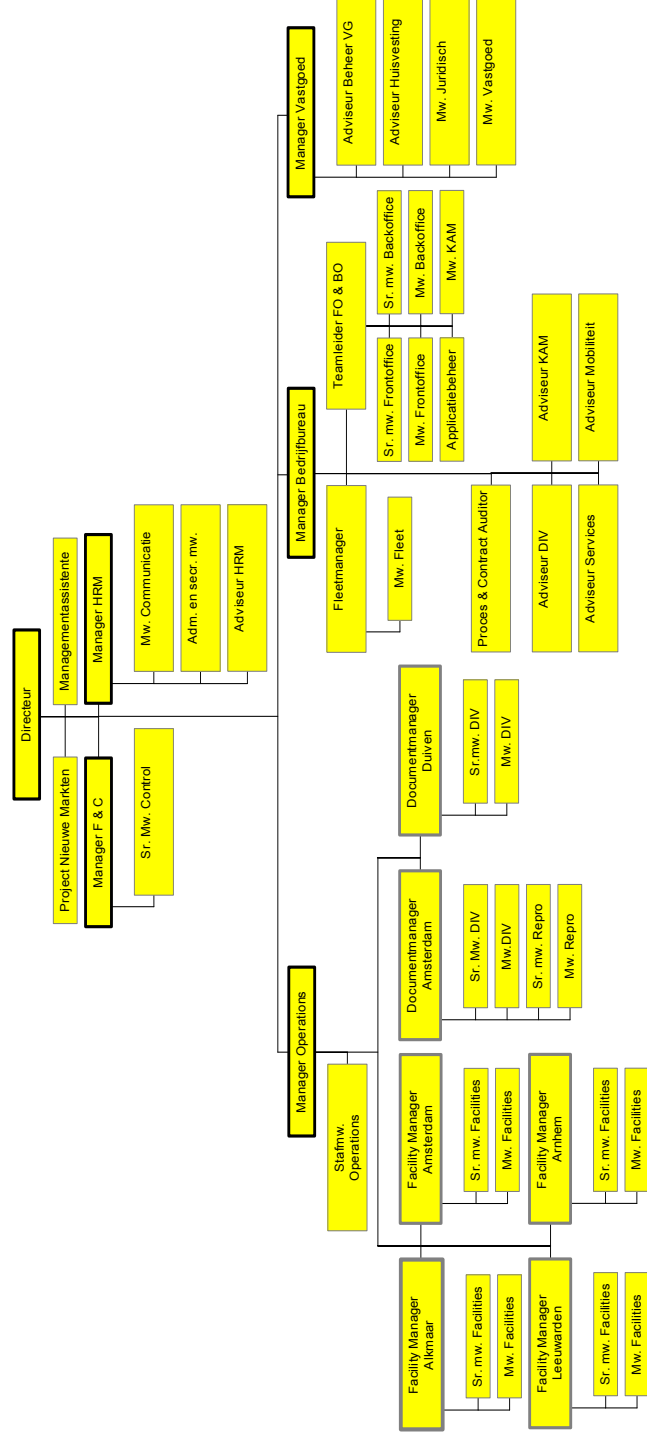
Bijlage 5 Organigram Nuon

Management organogram bijgewerkt t/m 20/03'06



Bijlage 6 Organigram Nuon Facilitair Bedrijf

Organogram van de nieuwe FB organisatie



Bijlage 7 Deming cirkel²⁸

Edwards Deming (VS 1900-1993) was een profeet van het kwaliteitsdenken, die in het westen jarenlang hardnekkig genegeerd werd. In Japan echter werd hij juichend binnengehaald, waarna hij alsnog doorbrak in het westerse bedrijfsleven.

Edwards Deming was eigenlijk een statisticus, die erachter kwam dat het veel beter is om controles in te bouwen in het productieproces. Tot die tijd werden de goederen aan het eind van het productieproces gecontroleerd. Dankzij de controles in het productieproces kan je vermijden dat een groot aantal producten aan het eind van het productieproces niet blijken te werken of afgekeurd moeten worden omdat ze niet voldoen aan de kwaliteitseisen. Op dat moment echter heb je geen enkele mogelijkheid meer om het geheel bij te sturen, en ben je meestal verplicht de uitval te vernietigen of herbewerken.

Een ander belangrijk principe van Deming is de stelling dat kwaliteit de verantwoordelijkheid is van iedereen binnen de organisatie.

Japan nam deze ideeën in de zestiger jaren over van Deming. De Japanners waren hierdoor niet alleen in staat om de kwaliteit te verbeteren, maar tevens om de kosten te verlagen.

Het zou nog tot de jaren tachtig duren, vooraleer Amerika doorhad wat de nieuwe principes waren die Japan hanteerde. De Amerikanen borduurden verder op deze principes, en zo werden de grondbeginselen gelegd voor Total Quality Management.

Verder is Edwards Deming de grondlegger geweest van een model dat later bekend werd als "de Deming cirkel".



Plan

In deze fase worden de intenties van de organisatie vastgelegd. Hierdoor worden ze beter overdraagbaar. De bedoelingen van de directieleden worden door het vastleggen in een plan, toetsbaar. Op deze manier zijn zaken dus niet meer vrijblijvend. Men spreekt samen dingen af en legt deze schriftelijk vast. In latere instantie (check fase) zal getoetst worden of de plannen ook gerealiseerd werden. Hierdoor stuit het vastleggen van plannen wel eens op weerstand.

De inhoud van een plan dient in ieder geval de volgende elementen te bevatten :

Hoofddoelstellingen

Wat wil men bereiken en wanneer?

Activiteiten/afgeleide doelstellingen/milestones/budget

Hoe en wanneer wil men de doelstelling bereiken en wie is daarvoor aanspreekbaar?

²⁸ <http://www.rcs-consultancy.nl>

Wijze van toetsing en rapportering

Hoe denkt men te toetsen of de doelstellingen worden gehaald en hoe vindt de rapportering plaats? Daarbij moet bijzondere aandacht besteed worden aan wat men de kritische succesfactoren noemt. Namelijk die factoren die kritisch zijn ten aanzien van het bereiken van de doelstellingen.

Algemeen voorbeeld :

Volgend jaar wil ik de marathon lopen in 3 uur. Daarvoor stel ik een trainingsprogramma op, waarbij ik gelopen afstand en tijd zal bijhouden.

Do

Deze fase in de Deming cirkel heeft betrekking op de uitvoering van het plan. Het plan moet immers uitgevoerd worden binnen de gemaakte afspraken. In de volgende fase dient gemeten te worden of aan de in de plan-fase gestelde indicatoren voldaan is.

Algemeen voorbeeld :

Ik volg mijn trainingsprogramma en loop regelmatig van tevoren geplande afstanden. Ik hou nauwgezet de gelopen afstanden en tijden bij.

Check

In deze fase wordt gemeten in welke mate de doelstellingen uit de planfase gerealiseerd worden. Belangrijke indicatoren voor kwaliteitsmanagementsystemen zijn de interne audits, prestatie-indicatoren, klantentevredenheidsonderzoek, medewerkerstevredenheidsonderzoek, beoordeling van de leveranciers, intercollegiale toetsing, en dergelijke.

Algemeen voorbeeld :

Ik meet of de doelstellingen uit het trainingsprogramma behaald worden. Met andere woorden, ik ga na of de tijden en afstanden die ik werkelijk gelopen heb overeenkomen met datgene wat in het trainingsprogramma bepaald werd. Daarbij stel ik mij tevens de vraag of ik voldoende progressie maak om binnen de 3 uur te blijven.

Act

Omdat projecten, dus ook kwaliteitstrajecten, nooit helemaal volgens plan verlopen, zal er moeten bijgestuurd worden. Voor het maken van plannen kan men bepaalde normen hanteren zoals bijvoorbeeld doorlooptijd, kwaliteitsnormen enz. Bij afwijkingen, gebleken uit de vergelijking van de plan en de check fase, zal het plan moeten worden bijgesteld of moeten eventueel ook de normen aangepast worden.

Algemeen voorbeeld :

In het geval mijn werkelijke tijden en afstanden weinig afwijken van datgene wat in het trainingsprogramma bepaald werd, hoef ik niets te doen. De kans is dan immers groot dat ik mijn doelstelling van het lopen van de marathon in 3 uur ook waar kan maken.

In het geval ik besef dat ik het niet ga halen, kan ik 2 dingen doen :

Ik stel mijn doelstelling bij en realiseer me dat ik er bijvoorbeeld 3 uur en 10 minuten over zal lopen.

Ik stel mijn trainingsprogramma bij en probeer door nog intensiever te trainen toch de doelstelling van 3 uur te halen.

Uitgangspunt bij de Deming cirkel is het in gang zetten en houden van verbeteringen in organisaties. Het plannen van de (verbeter)activiteit met een duidelijk doel moet gevolgd worden door de uitvoering van deze activiteit. De activiteit moet gemeten worden in termen van behaalde resultaten. Deze behaalde resultaten moeten vergeleken worden met de oorspronkelijke doelstellingen en op basis hiervan moeten nieuwe (verbeter)activiteiten geformuleerd worden. In de nieuwe activiteiten wordt de leerervaring van de reeds uitgevoerde activiteiten meegenomen.

De Deming cirkel is een model om de activiteiten van een organisatie te volgen. Door voor iedere activiteit de vier onderdelen van de cirkel te doorlopen, is de organisatie in staat om (verbeter)doelstellingen daadwerkelijk te managen. In heel veel organisaties merk je dat alleen de plan- en de do-fase doorlopen

worden, waardoor het bedrijf "slechts" aan het sturen is en niet aan het besturen. Door niet alleen de plan- en de do-fase te definiëren en te initiëren, maar ook de resultaten van de doelstellingen te meten en hiervan te leren, is een organisatie in staat om daadwerkelijk te excelleren.