AXIMA

AXIMA SERVICES BV

# Scherp Zinnig Inkopen

**Zoektocht naar effectieve inkoopkansen en besparingsmogelijkheden bij Axima Facility Services CGI**

**Martine van Went**

**mei 2004**

AXIMA
AXIMA SERVICES BV

# Scherp Zinnig Inkopen
## Zoektocht naar effectieve inkoopkansen en besparingsmogelijkheden bij Axima Facility Services CGI

Onderzoek naar de huidige inkoopsituatie en de mogelijkheden tot het optimaliseren van de inkoop door Facility Service CGI, afdeling van Axima Services B.V.

**Afstudeeropdracht**


**Martine van Went**
**4B**
**Mei 2004**

**Haagse Hogeschool**
**Johanna Westdijkplein 75**
**2321 EN Den Haag**


| | |
|---|---|
| **Opleiding** | **Facility Management** |
| **Afstudeerprofiel** | **FM & Vastgoed** |
| **Thema** | **Inkoop** |
| **Docentbegeleider** | **Mw. Y.M. Burg** |
| **Medebeoordelaar** | **Mw. J. Hoving** |
| **Opdrachtgever** | **Axima Services B.V.**<br>**Rooseveltstraat 65**<br>**2302 BA Leiden** |
| **Mentor** | **Dhr. P. Bos** |
| **Functie** | **Facility Manager**<br>**Afdeling Facility Services CGI** |
| **Periode** | **januari t/m mei 2004** |

## Auteursreferaat

Onderzoek naar de huidige inkoopsituatie en de mogelijkheden tot het **optimaliseren** van de **inkoop** door **Axima Facility Service CGI**, afdeling van Axima Services B.V., een organisatie die innovatieve en duurzame oplossingen biedt op het gebied van maintenance en facility support voor diverse sectoren. Onderzoeksvraag is “Op welke wijze kan de inkoop voor de panden, waar de afdeling Axima Facility Service CGI verantwoordelijk is voor het technisch en facilitair beheer, geoptimaliseerd worden, waarbij er rekening gehouden wordt met de prijs/kwaliteitverhouding die Axima Facility Services als maincontractor nastreeft?” Achterliggende doelstelling is het opzetten van een systeem voor **inkoopcontrol** voor de inkoop voor de door afdeling Facility Services CGI te beheren panden. Door middel van een inkoopcontrol-systeem dienen inkoopkansen geïdentificeerd te worden en permanente bijsturing van de inkoop op basis van managementinformatie mogelijk te zijn. Belangrijkste **conclusies**: Het inkoopproces wordt niet goed beheerst. Er is sprake van een decentrale inkoopstructuur. Het crediteurenbestand wordt gekenmerkt door verschillende leveranciers en vele facturen die veelal een lage waarde hebben. Property Managers werken onderling en met afdeling Inkoop niet optimaal samen. Er is sprake van ontevredenheid over en onvolledigheid en ontoegankelijkheid van de aanwezige automatiseringssystemen. Er wordt veel ad hoc en buiten contract om wordt ingekocht. De mantelcontracten die er zijn worden niet voldoende benut. Van stabiele, duurzame relaties met leveranciers is slechts in beperkte mate sprake. De afhandeling van facturen verloopt erg traag, wat de relatie met de leveranciers niet ten goede komt. **Aanbevelingen** zijn: Zorg voor een gecoördineerde inkoopstructuur. Schenk aandacht aan een goede formulering van het inkoopbeleid. Verhoog het kennisniveau en de samenwerking op de afdeling. Zet een compleet stelsel op van werkbare procedures, methoden en instrumenten. Pas de aanwezige automatiseringssystemen aan de behoeften van de afdeling aan. Verricht objectieve leveranciersbeoordelingen en zorg voor een sterk leveranciersnetwerk. Zorg voor een verdere uitbreiding van contractbeheer. Breid het aantal mantelcontracten uit en zorg voor een betere benutting van de contracten. Behaal voordelen door bundeling van het inkoopvolume. Reduceer het aantal leveranciers. Breng het aantal facturen zo ver mogelijk terug. Zorg voor een snelle en adequate afhandeling van facturen.

De bijlagen zijn apart opgenomen in een bijlagenboek.

Indexreferaat:
FM, scriptie, inkoop, optimaliseren, maintenance en facility support, facility services, inkoopcontrol

## Managementsamenvatting

Axima Services B.V. garandeert innovatieve en duurzame oplossingen voor vraagstukken op het gebied van maintenance en facility support. Binnen Axima Services is de relatief nieuwe afdeling Facility Services CGI opgericht, die als maincontractor fungeert in de vorm van Total Facility Management. Als maincontractor is de afdeling verantwoordelijk voor de afstemming van de gewenste producten en diensten op de behoefte van de afnemers, de aansturing, de contractering van subcontractors, de kwaliteit en de kosten van de faciliteiten. Met deze verantwoordelijkheden zijn Property Managers en Projectmanagers van de afdeling Facility Services CGI tevens belast met de operationele en tactische stappen van het inkoopproces. De inkoop verloopt echter niet effectief en efficiënt, waardoor de afdeling niet altijd een goede prijs-kwaliteitverhouding voor haar klanten kan garanderen. Hierdoor is de behoefte aan identificatie van inkoopkansen en besparingsmogelijkheden ontstaan. In het kader van deze situatie binnen de afdeling Facility Services CGI is de probleemstelling als volgt geformuleerd:

*"Op welke wijze kan de inkoop voor de panden, waar de afdeling Axima Facility Service CGI verantwoordelijk is voor het facilitair en technisch beheer, geoptimaliseerd worden, waarbij er rekening gehouden wordt met de prijs / kwaliteitverhouding die Axima Facility Services als maincontractor nastreeft?"*

Om een antwoord te vinden op deze probleemstelling is een onderzoek gestart dat uiteenvalt in drie stappen: oriëntatie, onderzoek naar de huidige situatie en analyse van de gewenste situatie. Bij de onderzoeksopzet is gekozen voor zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek, waarbij er verschillende indicatoren worden getoetst en diverse analyses worden verricht.

Bij het beschrijven van de huidige situatie bij Facility Services CGI werd de problematiek duidelijker voor wat de inkoop bij Facility Services CGI betreft. De belangrijkste conclusies waren:

- Het inkoopproces wordt niet goed beheerst door het gebrek aan inkooptechnische kennis, het ontbreken van een sterk inkoopbeleid en onvoldoende gebruik en afwezigheid van procedures, methoden en instrumenten.

- Door de decentrale inkoopstructuur kopen Property Managers en Projectmanagers individueel en ongecoördineerd in, waar kansen worden gemist en het crediteurenbestand wordt gekenmerkt door verschillende leveranciers en vele facturen die veelal een lage waarde hebben.

- Property Managers werken onderling en met afdeling Inkoop niet optimaal samen en de kennis die aanwezig is wordt nauwelijks gedeeld.

- Omdat vaak al de eerste fase van het inkoopproces, het specificeren, niet zorgvuldig doorlopen wordt, ontstaan er problemen in de daaropvolgende stappen van het inkoopproces.

- Er is sprake van ontevredenheid over en onvolledigheid en ontoegankelijkheid van de aanwezige automatiseringssystemen.

- Planning van werkzaamheden en een goede vastlegging van contractgegevens ontbreken waardoor er wordt veel ad hoc en buiten contract om wordt ingekocht. De mantelcontracten die er zijn worden niet voldoende benut.

- Van stabiele, duurzame relaties met leveranciers is slechts in beperkte mate sprake. Er wordt vrijwel alleen gebruik wordt gemaakt van éénjarige contracten met leveranciers. Preferred suppliers worden nauwelijks betrokken bij inkooptrajecten en van objectieve leveranciersbeoordelingen is momenteel nog geen sprake

- De afhandeling van facturen verloopt erg traag, wat de relatie met de leveranciers niet ten goede komt.

Op basis van de onderzoeken naar de huidige en de gewenste situatie worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Zorg voor een gecoördineerde inkoopstructuur
- Schenk aandacht aan een goede formulering van het inkoopbeleid
- Verhoog het kennisniveau en de samenwerking op de afdeling
- Zet een compleet stelsel op van werkbare procedures, methoden en instrumenten
- Pas de aanwezige automatiseringssystemen aan de behoeften van de afdeling aan
- Verricht objectieve leveranciersbeoordelingen en zorg voor een sterk leveranciersnetwerk
- Zorg voor een verdere uitbreiding van contractbeheer
- Breid het aantal mantelcontracten uit en zorg voor een betere benutting van de contracten
- Behaal voordelen door bundeling van het inkoopvolume
- Reduceer het aantal leveranciers
- Breng het aantal facturen zo ver mogelijk terug
- Zorg voor een snelle en adequate afhandeling van facturen

Voor het realiseren van de aanbevelingen is er een implementatieplan opgesteld waarin wordt aangeven wat er door wie moet worden uitgevoerd, hoeveel tijd het in beslag neemt en wat de kosten zijn.

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie van de afstudeeropdracht die in het vierde jaar van de opleiding Facility Management is geschreven. De scriptie omvat het resultaat dat is verkregen door onderzoek, uitgevoerd voor Axima Services B.V. te Leiden, afdeling Facility Services.

Bij dit schrijven wil ik van de mogelijkheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken die mij hebben geholpen bij het afronden van mijn afstudeerperiode. Ten eerste de heer Peter Bos voor het aanbieden van en de begeleiding bij de afstudeeropdracht. Marjoleine Roeleveld wil ik bedanken voor alle hulp, steun, informatie en begeleiding tijdens deze periode. Ook wil ik mijn begeleiders vanuit school, mevrouw Yvonne Burg en mevrouw Janneke Hoving bedanken voor de begeleiding, tijd en steun die zij mij hebben gegeven tijdens deze periode.

Leiden, mei 2003

Martine van Went

## Inhoudsopgave


Inleiding 1

1 Organisatiebeschrijving 3
§ 1.1 Axima Services b.v. 3
§ 1.2 Facility Services 4
Samenvatting hoofdstuk 1 7

2 Onderzoeksverantwoording 8
§ 2.1 Onderzoeksmodel 8
§ 2.2 Stappen in het onderzoek 9
Samenvatting hoofdstuk 2 11

3 Kwantitatieve analyse 12
§ 3.1 Analyse van het bestedingspatroon 12
§ 3.2 Analyse van de leveranciers 13
§ 3.3 Analyse van facturen 16
Kwalitatieve conclusies 18

4 Contractanalyse 19
§ 4.1 Contracten met leveranciers 19
§ 4.2 Looptijd en herziening 19
§ 4.3 Contractbenutting 20
Contractconclusies 22

5 Kwalitatieve analyse 23
§ 5.1 Inkoopproces 23
§ 5.2 Ondersteunende processen 27
§ 5.3 Inkoopbeleid en Organisatie 29
Kwalitatieve conclusies 31

6 Gewenste situatie 32

7 Aanbevelingen 35

8 Implementatie 41
§ 8.1 Activiteitenplanning 41
§ 8.2 Financiële consequenties 42
§ 8.3 Inkoopcontrolsysteem 44

Procesevaluatie 45

Literatuurlijst 47

# Inleiding

**Doel van de afstudeeropdracht**
In het vierde jaar van de opleiding Facility Management wordt de opleiding afgerond met een Afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat. Dit is een verslag van de afstudeeropdracht, welke is uitgevoerd bij Axima Services B.V. in Leiden, voor de afdeling Facility Services CGI. Axima Services B.V. biedt innovatieve en duurzame oplossingen op het gebied van maintenance en facility support. De afdeling Facility Services CGI biedt Total Facility Management voor de gebouwen van het vastgoedconcern Commerz Grundbesitz Investmentgesellschaft (CGI) en een aantal recentelijk nieuwe opdrachtgevers.

**Aanleiding van de opdracht**
Binnen Axima Services is de relatief nieuwe afdeling Facility Services CGI opgericht, die als maincontractor fungeert in de vorm van Total Facility Management. Als maincontractor is de afdeling verantwoordelijk voor de afstemming van de gewenste producten en diensten op de behoefte van de afnemers, de aansturing, de contractering van subcontractors, de kwaliteit en de kosten van de faciliteiten. Property Managers en Projectmanagers van de afdeling Facility Services CGI zijn belast met de operationele en tactische stappen van het inkoopproces. Het is echter duidelijk geworden dat de inkoop niet effectief en efficiënt verloopt, waardoor de afdeling niet altijd een goede prijs-kwaliteitverhouding voor haar klanten kan garanderen. Hierdoor is de behoefte aan identificatie van inkoopkansen en besparingsmogelijkheden ontstaan. Er moet gezocht worden naar een manier om de inkoop op de afdeling Facility Services CGI te optimaliseren, waardoor besparingsmogelijkheden en effectieve inkoopverbeteringen kunnen worden geïmplementeerd.

**Probleemstelling en subprobleemstellingen**
De volgende probleemstelling wordt gehanteerd tijdens het onderzoek:

**“Op welke wijze kan de inkoop voor de panden, waar de afdeling Axima Facility Service CGI verantwoordelijk is voor het facilitair en technisch beheer, geoptimaliseerd worden, waarbij er rekening gehouden wordt met de prijs / kwaliteitverhouding die Axima Facility Services als maincontractor nastreeft?”**

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, zijn er verschillende subprobleemstellingen geformuleerd die de situatie in kaart zullen brengen. De analyse van de huidige situatie valt uit één door de beantwoording van de volgende vragen:
1 Wat wordt ingekocht door Facility Services CGI voor de panden waar zij verantwoordelijk is voor het facilitair en technisch beheer?
2 Onder welke voorwaarden wordt momenteel door Facility Service CGI ingekocht?
3 Binnen welke kaders wordt momenteel door Facility Service CGI ingekocht?

Na de inventarisatie van de huidige situatie, dient de gewenste situatie in kaart gebracht te worden en dienen oplossingsrichtingen te worden aangedragen. De volgende vragen zijn hierop van toepassing:
4 Wat zijn de uitgangspunten voor de gewenste situatie?
5 Op welke wijze kunnen inkoopkansen doorgevoerd en besparingsmogelijkheden behaald worden?
6 Op welke wijze kunnen de bedrijfseconomische gevolgen ingevuld worden ten einde de inkoop te optimaliseren bij zo laag mogelijke kosten?
7 Op welke wijze kan inkoopcontrol vormgegeven worden in een permanent systeem dat managementinformatie genereert en een sturingsinstrument is voor het inkoopproces?

**Doel van het onderzoek**
Bij het onderzoek zal gebruik gemaakt worden van een model van inkoopcontrol. Hierbij zullen de huidige contracten en het crediteurenbestand worden doorgelicht, op zoek naar inkoopkansen en besparingsmogelijkheden. Tevens zal de inkoopfunctie onder de loep genomen worden, op zoek naar kwalitatief organisatorische verbetermogelijkheden. Op basis hiervan zal een implementatieplan opgesteld worden voor het realiseren en vasthouden van besparingen en verbeteringen en het invoeren van een systeem voor inkoopcontrol.

**Leeswijzer**

Om allereerst een duidelijker beeld te krijgen van de organisatie en de afdeling waar het onderzoek heeft plaatsgevonden, zal hoofdstuk 1 een organisatieomschrijving omvatten. Vervolgens zal in hoofdstuk 2 de onderzoeksverantwoording geformuleerd worden. Hierna zal de huidige situatie in kaart gebracht worden, door de resultaten van de verschillende deelonderzoeken in hoofdstuk 3 Kwantitatieve analyse, hoofdstuk 4 Contractanalyse en hoofdstuk 5 Kwalitatieve analyse. De conclusies naar aanleiding van het onderzoek naar de huidige situatie, worden steeds na elk hoofdstuk gegeven. In hoofdstuk 6 wordt de gewenste situatie ten aanzien van inkoop bij Facility Services CGI besproken. Aanbevelingen voor de wijze waarop men tot de gewenste situatie kan komen, worden vervolgens gegeven in hoofdstuk 7. Vervolgens zal hoofdstuk 8 een implementatieplan omvatten, waarna het onderzoeksproces zal worden geëvalueerd. Hiernaast is er een evaluatieverslag van het onderzoek geformuleerd en zijn de bijlagen van dit rapport apart opgenomen in een bijlagenboek.

# 1 Organisatieomschrijving

In dit hoofdstuk wordt de organisatie van Axima Services B.V. beknopt beschreven. Het accent ligt vooral op zaken als ontwikkeling en strategie, die relevant zijn voor een globale oriëntatie op het bedrijf. Tevens wordt er in dit hoofdstuk ingegaan op de afdeling Facility Services CGI in het bijzonder, waar de afstudeeropdracht heeft plaatsgevonden. De ontwikkeling van deze afdeling binnen Axima Services BV, de structuur van Facility Services en de relatie met de grootste klant (CGI), zullen aan de orde komen.

## § 1.1 Axima Services[1]

Axima Services B.V. biedt innovatieve en duurzame oplossingen voor maintenance- en facility support-vraagstukken aan de industrie, de kantorenmarkt, de sport- en recreatiebranche en de non-profitsector in diverse Europese landen. Daarmee geeft Axima de opdrachtgevers de ruimte om meer tijd te besteden aan hun kernactiviteiten. Axima Services is in Europa met circa 3.000 medewerkers een van de grootste bedrijven op het gebied van maintenance en facility support en marktleider in de Benelux. Sinds 1995 is Axima ook actief in Nederland en is het hoofdkantoor van Axima Services gevestigd in Leiden. Axima Services is een complete dienstverlener op het gebied van preventief en correctief onderhoud bij het installeren van gebouwgebonden installaties. Het bedrijf gaat meerjarige overeenkomsten aan met haar klanten voor het technisch, organisatorisch en financieel beheer en onderhoud van gebouwen, gebouwgebonden installaties en/of facilitaire diensten. Het bedrijf kan financiële risico's van klanten over nemen en tegen een vastgestelde prijs ervoor zorgen dat de installaties het gewenste eindresultaat leveren.

Voorheen was Axima Services B.V. een bedrijf dat uitsluitend het onderhoud van technische installaties in bedrijfsgebouwen verzorgde. Om een verdere groei en ontwikkeling van Axima Services te kunnen realiseren wilde men overgaan tot het aanbieden van Total Facility Management. Dit betekent niet alleen het onderhoud van technische installaties, maar ook een volledige Facility Management pakket, zoals schoonmaakonderhoud, groenvoorziening, glasbewassing, etc. Axima Services moet continue aandacht besteden aan nieuwe ontwikkelingen op hun marktgebied om de positie op de langere termijn te kunnen handhaven en eventueel te verbeteren. Om hun inbreng in gebouwenbeheer te vergroten van het aanbieden van alleen technisch beheer van gebouwgebonden installaties naar een totaal Facility Management beheer, ontwikkelde Axima Services een nieuwe unit: Facility Services. De ontwikkeling van de unit Facility Services was mede noodzakelijk geworden door het werven van een nieuwe klant (CGI, Commerz Grundbesitz Investmentgesellschaft) die, buiten het technisch onderhoud van hun gebouwen, Total Facility Management als product verlangde. Deze klant valt nu onder de contractverantwoording van Facility Services CGI. Een uitgebreide toelichting op de ontwikkeling en de structuur van Axima Services B.V. is terug te vinden in de bijlage 1 en 2.

**Ondernemingsstrategie van Axima Services B.V.** [2]

**"**Axima Services is gespecialiseerd in het onderhoud en het beheer van technische installaties. Axima Services wil, naast marktleider, ook een vernieuwende partij in de Nederlandse markt zijn ten aanzien van nieuwe producten. Hierbij is met name te noemen de lange termijn resultaatverbintenissen in het kader van een partnership relatie op win-win basis."

**Doelstellingen van Axima Services B.V.**[3]

Om de organisatie tot verdere professionalisering en groei te brengen, zal de onderneming zich op de volgende subdoelstellingen moeten richten:

- De ontwikkeling naar een klantgerichte kwaliteitsorganisatie;
- Het gericht ontwikkelen en uitbreiden van de Marketing & Sales activiteiten;
- Het realiseren van groei d.m.v. business development, samenwerking en/of acquisities;
- Een actief, op de toekomst gericht, personeelsmanagement;
- Het integreren en optimaliseren van de ondersteunende afdelingen;
- Het optimaliseren van de operationele processen.

[1] Intranet Axima Services B.V.
[2] Beleidsplan Axima Services B.V.
[3] Beleidsplan Axima Services B.V.

## § 1.2 Facility Services

Facility Services is de operationele unit van Axima Services B.V. die integraal, de facilitaire activiteiten organiseert en zorg draagt voor een adequate uitvoering, op basis van de klanteneisen (Key Performance Indicators) en Service Level Agreements. De kerncompetenties van Facility Services zijn het integraal verzorgen van ondersteunende processen voor klanten, het organiseren van de dienstverlening, het uitbesteden van de uitvoering en het controleren van de uitvoering van deze dienstverlening op kwaliteit, klantvriendelijkheid en kostenefficiency.[4]
Axima Facility Services is verantwoordelijk voor het organiseren van de facilitaire dienst, het uitbesteden van de uitvoering en het controleren van de uitvoering van deze dienstverlening op kwaliteit, klantvriendelijkheid en kostenefficiency voor derden. Dit doet zij als maincontractor, waardoor Axima Facility Services verantwoordelijk is voor een compleet pakket van diensten.

### § 1.2.1 Ontwikkeling

De afdeling Facility Services bestaat sinds september 1999 en had toen als enige klant Shell, waarvoor ze verantwoordelijk is voor het facility management bij alle brandstofverkooppunten. In december 2001 is er een contract afgesloten met CGI, Commerz Grundbesitz Investmentgesellschaft. Waarna een splitsing van de afdeling in FS-Shell en FS-CGI ontstond. CGI is een investeringsafdeling in vastgoed (voornamelijk kantoorpanden en winkelcentra) van de Commerz Bank, die in heel Europa opereert. Deze organisatie investeert op de zogenaamde A-klasse locaties, dat betekent gebouwen met een zekere status en uitstraling. Tijdens de afstudeeropdracht is het onderzoek gericht op 17 panden. De ontwikkeling gaat echter steeds verder en er komen steeds meer panden onder het beheer van Facility Services CGI. De panden die Facility Services CGI onder haar beheer heeft en in deze scriptie aan de orde komen, worden toegelicht in bijlage 4.

Naast CGI, die voor Facility Services CGI de grootste klant is geworden, heeft de afdeling Facility Services CGI sinds kort een andere klant: Eurinpro. Tijdens de afstudeeropdracht is één pand (de Eschertoren in Leiden, zie bijlage 5) van deze opdrachtgever bij het onderzoek betrokken, omdat het beheer voor dit pand vergelijkbaar was met het totaalbeheer voor de panden van CGI.

### § 1.2.2 Structuur

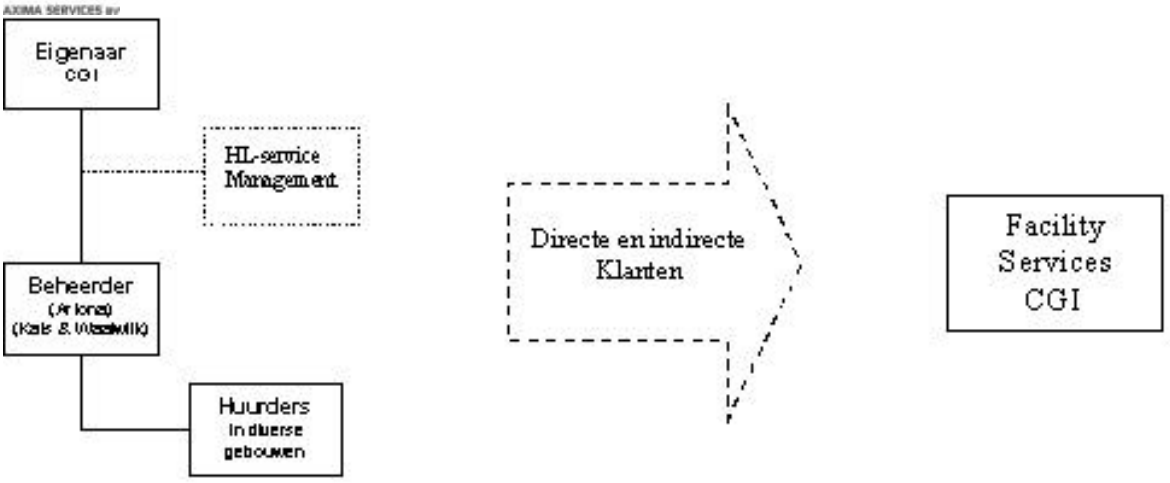
De afdeling Facility Services is gesplitst in een Shell afdeling en een CGI afdeling. Deze splitsing is gemaakt, omdat beide opdrachtgevers sterk verschillende sterk verschillend van aard zijn en de wens hebben dat er een toegewijd team alleen voor hen aan het werk is.

**Facility Services CGI**[5]

Het project CGI valt onder contractverantwoording van Facility Services CGI. CGI is als eigenaar van de diverse gebouwen eindverantwoordelijk en kan dus door Facility Services CGI als (eind)klant worden beschouwd. CGI wordt op het gebied van gebouwbeheer geadviseerd door HL Service Management, een zelfstandig adviesbureau dat voor Facility Services CGI een systeem (VIDAS) heeft opgezet waarin de opdrachten van CGI voor Facility Services CGI verwoord moeten worden. Op deze manier dient Facility Services CGI geïnformeerd te worden over de invulling van de facilitaire zaken. De klanten en directe aanspreekpunten zijn de commercieel beheerders van de panden (Artona Asset Management en Kats & Waalwijk) die voor de eigenaar CGI het vastgoedbeheer verzorgen. De indirecte klanten voor het CGI contract zijn de huurders van de diverse gebouwen. Deze huurders zullen voor sommige werkzaamheden ook direct klant zijn van Facility Services CGI.

In figuur 1 op de volgende pagina worden de betrokkenen aan de klant-kant weergegeven en hun positie ten opzichte van elkaar.

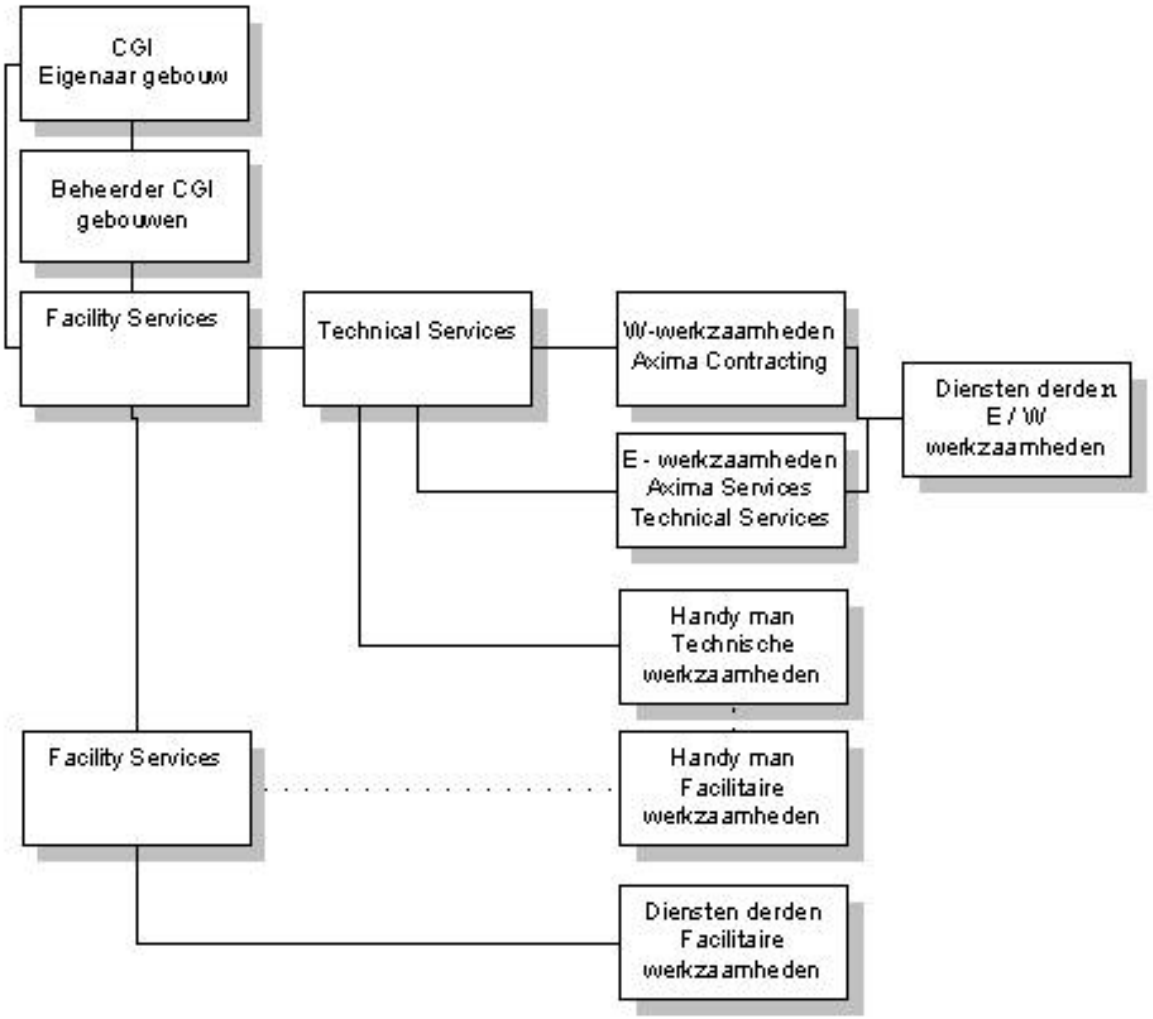
[4] Kwaliteitshandboek Axima Services B.V.
[5] Kwaliteitshandboek Axima Services B.V.




**Figuur 1 klanten van Facility Services CGI**

**Interne organisatie & verantwoordelijkheden Facility Services CGI**
Het contract Total Facility Management met CGI omvat de volgende werkzaamheden:

1) Werktuigbouwkundige – werkzaamheden (W) (Axima Contracting)
2) Elektrotechnische - werkzaamheden (E) (Technical Services)
3) Bouwkundige – werkzaamheden (B) (Facility Services)
4) Facilitaire – werkzaamheden (F) (Facility Services)




**Figuur 2 Werkzaamheden Facility Services CGI**

***Ad 1 Werktuigbouwkundige werkzaamheden***
De W – werkzaamheden worden voor een groot deel uitgevoerd door Axima Contracting. Axima Contracting wordt in verband met de administratieve afhandeling gezien als een Axima dienst derde (monteur). De W – werkzaamheden worden door Technical Services gepland in overleg Axima Contracting. Indien Axima Contracting niet in staat is het W – werk zelf uit te voeren wordt hiervoor Axima Technical Services ingeschakeld. Indien Technical Services ook niet in staat is het werk uit te voeren wordt in overleg met Facility Services de dienst derde ingeschakeld. Werktuigbouwkundige werkzaamheden omvatten het ontwerpen, vervaardigen en in bedrijf houden van installaties. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan koel- en verwarmingsinstallaties, ventilatiesystemen en sanitaire installaties.

***Ad 2 Elektrotechnische – werkzaamheden***
Onder de E – werkzaamheden worden werkzaamheden aan liften en glazenwas installaties bedoeld. De E – werkzaamheden worden voor een groot deel uitgevoerd door Technical Services. Indien Technical Services niet in staat is het E – werk zelf uit te voeren wordt in overleg met Facility Services de dienst derde ingeschakeld. Elektrotechnische werkzaamheden omvatten de exploitatie van centrale energievoorzieningen.

***Ad 3 en 4 Bouwkundige en Facilitaire – werkzaamheden***
Onder de B en F – werkzaamheden vallen:

- Bouwkundige activiteiten
- Handy man
- Schoonmaakonderhoud (cleaning)
- Groenvoorziening (plants and landscaping)
- Beveiliging
- Receptiediensten
- Eventuele aanvullende huurderdiensten (buiten contract)

De bovengenoemde bouwkundige en facilitaire werkzaamheden worden volledig uitbesteed aan diensten derden door Facility Services. De Handy man en eventuele aanvullende huurdersdiensten (afhankelijk van de soort dienst) zullen door de Handy man van Technical Services worden ingevuld. De Handy man heeft een controlerende, aansturende taak. De Handy man moet dus de ogen en oren van de organisatie zijn op de werkvloer.

In bijlage 6 staat een organigram van de afdeling Facility Services CGI. Hierin is te zien dat de **Manager Facility Services** de afdeling aanstuurt. De Manager Facility Services is tevens verantwoordelijk voor het op strategisch en tactisch niveau voorbereidend bezig zijn met huisvesting, diensten en middelen. De organisatie bestaat uit twee **Clustermanagers** die beiden eindverantwoordelijk zijn voor alle werkzaamheden voor CGI binnen een regio. Zij geven hierbij direct leiding aan Property Managers, de Technical Manager, de building engineers en de monteurs. De Clustermanagers communiceren met de commercieel beheerders en de huurders van de panden over contractzaken en commercieel en aanvullende gewenste dienstverlening voor de panden. De **Property Managers** zijn op hun beurt verantwoordelijk voor het technisch en facilitair beheer van meerdere gebouwen binnen een regio. Voor de aan hem of haar toegewezen panden is de Property Manager budgetverantwoordelijk. Ook aan de Clustermanagers zijn panden toegewezen waarvoor zijn Property Manager-taken vervullen. Taken en verantwoordelijkheden voor de Property Managers zijn het adviseren, coördineren, voorbereiden en begeleiden van contracten op het gebied van Facility Management en de zorg voor een goede kwaliteit van dienstverlening bij de klant. **Projectmanagers** zijn verantwoordelijk voor specifieke projecten op panden, waarbij de coördinatie van diverse disciplines centraal staat. Voorbeelden van projecten die voorkomen zijn onder meer: bouwprojecten, projecten voor aanschaf van installaties (bijv. sprinklerinstallaties) en uitbestedingsprojecten voor facilitaire diensten. De Property Managers en Projectmanagers van de afdeling Facility Services CGI zijn hierbij verantwoordelijk voor de operationele en tactische stappen van het inkoopproces voor wat de inkopen voor de panden betreft. Een Handy man per gebouw (ofwel **Building Engineer**) stuurt de **technische medewerkers** aan bij het verzorgen van het klein onderhoud aan het desbetreffende gebouw en is op deze manier verantwoordelijk voor de eerste-lijns dienstverlening bij klanten.

### § 1.2.3 Facility Services voor CGI

Hoewel de afdeling er recentelijk nieuwe opdrachtgevers bij heeft gekregen, is CGI de grootste klant gebleven. Het doel van Axima Facility Services CGI voor het vastgoedconcern is: "Het op een professionele, commercieel verantwoorde en efficiënte wijze uitvoeren van het dienstverleningsbeheer voor het vastgoed van CGI in Nederland. Dat wil zeggen het aansturen van interne en externe partijen, maar ook het adviseren, coördineren, voorbereiden en begeleiden van de uitvoering van het totaal contract op het gebied van Facility Management."[6]

Facility Services heeft in de rol van beheerder alle facilitaire diensten voor de panden van CGI overgenomen. Als beheerder biedt Facility Services haar opdrachtgever een totaal pakket van facilitaire diensten aan. Dit totaal pakket bestaat uit operationele, tactische en deels strategische werkzaamheden. De operationele werkzaamheden zoals bijvoorbeeld groenvoorziening en glasbewassing zijn door Facility Services volledig uitbesteed aan derden. Overige taken zoals leverancierselectie, inkoop van diensten, contracteren en afhandeling financiële zaken worden door de property managers van Axima Facility Services zelf uitgevoerd.

Voor het beheer van de panden van CGI is echter onderscheid te maken in beheerpanden en totaalbeheerpanden. Bij beheerpanden verzorgt Facility Services slechts het correctief onderhoud en het dagelijks oplossen van storingen, die gemeld worden bij de meldcentrale op de afdeling. Bij totaalbeheerpanden geldt de eerder genoemde totaalformule voor facilitair en technisch beheer.

**Samenvatting hoofdstuk 1**

Axima Services B.V. biedt innovatieve en duurzame oplossingen op het gebied van maintenance en facility support. De afdeling Facility Services CGI biedt Total Facility Management voor de gebouwen van het vastgoedconcern Commerz Grundbesitz Investmentgesellschaft (CGI) en voor de gebouwen van een aantal recentelijk nieuwe opdrachtgevers. De relatief nieuwe afdeling wordt gekenmerkt door een complexe structuur en heeft te maken met verschillende directe en indirecte klanten.

Property Managers en Projectmanagers van de afdeling Facility Services CGI zijn belast met de operationele en tactische stappen van het inkoopproces. De Property Managers zijn verantwoordelijk voor het technisch en facilitair beheer van meerdere gebouwen binnen een regio. Ze zijn belast met het adviseren, coördineren, voorbereiden en begeleiden van contracten op het gebied van Facility Management en de zorg voor een goede kwaliteit van dienstverlening bij de klant. Projectmanagers zijn verantwoordelijk voor specifieke projecten op panden, waarbij de coördinatie van diverse disciplines centraal staat. De verantwoordelijkheid voor de panden blijft echter bij de Property Managers, ook voor wat het budget betreft.

[6] Beleidsplan Axima Services B.V.

# 2 Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde aanpak voor het onderzoek toegelicht. Reeds in de inleiding zijn de aanleiding en de probleemstelling van het onderzoek toegelicht. Allereerst zal in dit hoofdstuk het onderzoeksmodel worden besproken, waarna voor de verschillende stappen van het onderzoek afzonderlijk zal worden toegelicht op welke wijze het onderzoek heeft plaatsgevonden. Daarbij zal per stap worden aangegeven: [7]

- wat zal worden onderzocht (onderwerp);
- hoe er onderzocht zal worden (type, methode en vorm);
- bij wie of bij wat het onderzoek zal plaatsvinden (bron);
- met welke analysetechnieken (ordenen, samenvatten of leggen van relaties);

**Afbakening van het onderzoek**
De afstudeeropdracht is zodanig afgebakend dat het haalbaar is om de opdracht in een periode van vier maanden af te ronden. Het onderzoek wordt verricht voor de afdeling Facility Services CGI van Axima Services BV. Het kwantitatieve deel van het onderzoek is gebaseerd op de gegevens van 2003. Het onderzoek heeft betrekking op de inkoop voor 17 panden waar Facility Services CGI verantwoordelijk is voor het technisch en facilitair beheer en waar over 2003 voldoende gegevens aanwezig waren. Dit betreft 16 panden van CGI en 1 pand van Eurinpro. Een uitgebreide toelichting op de panden staat in bijlage 4 en 5.

## § 2.1 Onderzoeksmodel

Om een antwoord te vinden op vraag hoe de inkoopfunctie van Axima Facility Services efficiënter en effectiever kan worden ingevuld, is het in de eerste plaats van belang te weten wat en hoe er binnen de organisatie wordt ingekocht. Als dit bekend is, dan is het van belang om te analyseren op welke wijze verbeteringen kunnen plaatsvinden. Om dit proces op de juiste wijze uit te voeren, zal er gebruikt gemaakt worden van een model voor inkoopcontrol.

**Inkoopcontrol**
Vanuit de literatuur wordt over het algemeen op eenduidige wijze over inkoopcontrol gesproken. In dit onderzoek zal de volgende begripsdefiniëring gehanteerd worden: Inkoopcontrol richt zich enerzijds op het beheersen van de inkoopfunctie, waarvoor inkoopstromen inzichtelijk gemaakt moeten worden. Anderzijds richt het zich op het traceren van eventueel te verbeteren onderdelen van de inkoopfunctie, bijvoorbeeld vanuit het oogpunt van kostenbesparing of stroomlijning van het logistieke traject.[8] Om sturing te kunnen geven aan de inkoopfunctie is managementinformatie nodig. Die managementinformatie moet gebaseerd zijn op de analyse van feitelijke gegevens.[9]

De analyse kent in geval van inkoopcontrol doorgaans drie hoofdaspecten die de basis vormen van de analyse van de huidige situatie:

- analyse van de producten en diensten die worden ingekocht (kwantitatieve analyse)
- analyse van de voorwaarden waaronder wordt ingekocht (contractanalyse)
- analyse van de kaders waarbinnen wordt ingekocht (kwalitatieve analyse)

In de literatuur zijn verschillende opvattingen over de invulling en uitvoering van de drie verschillende analyse, waarbij soms het onderwerp van de kwalitatieve analyse of diepgang van de analyses zelf variëren. In paragraaf 2.2 zullen de stappen van het onderzoek geformuleerd worden, waarbij ook duidelijk wordt welke invulling er in dit onderzoek aan de analyses wordt gegeven. Het eindresultaat van het uitvoeren de drie analyses zal een beoordeling van de huidige prestaties van de inkoopfunctie geven, alsmede een identificatie voor gerichte verbeteringen waarbij acties worden geïnitieerd.

[7] Genet, C.M.: Methoden van Onderzoek en de Markt, versie '03-'04, Haagse Hogeschool, 14 juli 2003
[8] Telgen, J. Inkoopcontrol is essentieel voor de inkoopfunctie, Inkoop & Logistiek, oktober 1998
[9] Lennartz, R., Trompetter, A., Veeke, R.A.F.:Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen. Stevig faciliteren noodzakelijk. Facto Media base, Handboek Facility Management, augustus 2000, E1322-1

## § 2.2 Stappen in het onderzoek

**Stap 1 Oriëntatie**
Kayzel noemt bij de voorbereiding van een onderzoek drie verschillende soorten activiteiten:[10]
- **strategische** voorbereiding (vraag opdrachtgever, achtergronden, doelen, belangen, definities, vraagstelling en doelstelling project);
- **theoretische** voorbereiding (vraagstelling project, antwoordstrategie, keuze theorie en methodiek, analysekader en onderzoeksinstrumenten);
- **empirische** voorbereiding (afbakening onderzoek, afbakenen onderzoeksveld, keuze onderzoekstechnieken en selectie van de onderzoekseenheden.

Voor de start van de afstudeeropdracht hebben er in het kader van de voorbereidingen verschillende oriënterende gesprekken plaatsgevonden met de Facility Manager van de afdeling Facility Services CGI en met één van de Property Managers. Ook zijn scripties van voorgaande studenten bij Axima bestudeerd en beleidsstukken en het intranet geraadpleegd. Dit zorgde voor een goede oriëntatie op de organisatie en de afstudeeropdracht waarbij tevens het onderzoek werd afgebakend. De theoretische voorbereiding heeft vooral plaatsgevonden op basis van een literatuuronderzoek, waarbij er werd gezocht naar relevante theorieën met betrekking tot inkoopoptimalisatie en onderwerpen die hiermee verband houden, om zo een goed advies te kunnen geven over de manier waarop de inkoop van Facility Services CGI efficiënter en effectiever kan. Het literatuuronderzoek met als onderwerp 'inkoopcontrol' heeft tevens richting gegeven aan de keuze van onderzoekstechnieken en de selectie van onderzoekseenheden.

**Stap 2 Formulering van de huidige situatie**
Zoals in de behandeling van het onderzoeksmodel inkoopcontrol al naar voren kwam, zijn er doorgaans drie hoofdaspecten die de basis vormen van de analyse van de huidige situatie:
I analyse van de producten en diensten die worden ingekocht (kwantitatieve analyse)
II analyse van de voorwaarden waaronder wordt ingekocht (contractanalyse)
III analyse van de kaders waarbinnen wordt ingekocht (kwalitatieve analyse)

**Ad. I) Kwantitatieve analyse**
Door middel van het houden van een kwantitatief onderzoek kan er vooral informatie worden verzameld over de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets (de 'hoeveel' en 'hoe groot' vragen).[11]

De kwantitatieve analyse geeft antwoord op de vraag: "Wat wordt ingekocht door Axima Facility Services CGI voor de panden waar zij verantwoordelijk is voor het facilitair en technisch beheer?" Hierbij wordt gekeken naar het inkoopvolume, de leveranciers en de facturen. Voordat verbeterpunten op deze gebieden gesignaleerd kunnen worden, is het van belang om een inventarisatie te maken van wat er, door wie en voor wie of wat binnen de afdeling Facility Services CGI is ingekocht en wat de consequenties daarvan zijn. Om een objectief beeld te kunnen maken van de huidige inkoopsituatie, wordt gebruik gemaakt van gegevens uit de crediteurenadministratie. De crediteurenadministratie wordt doorzocht naar facturen m.b.t. de te beheren panden in de periode 2003. Aan de hand hiervan is er in het kader van het onderzoek een spreadsheet opgesteld met alle uitgaven 2003 voor CGI. Door de grote omvang van de spreadsheet is deze niet in de bijlagen geplaatst. De volgende gegevens komen in de spreadsheet voor: periode (maand, datum), omschrijving, leverancier, boekstuknummer, factuurbedragen, kostensoort en kostenplaats.

Op basis van deze spreadsheet worden inkooppakketten geformuleerd (zie bijlage 7) van samenhangende producten en diensten. Door een indeling van inkoopvolume over inkooppakketten kunnen kansrijke gebieden gemakkelijker geïdentificeerd worden:[12]
- Inkooppakketten maken analyseren makkelijker. In plaats van producten en diensten apart te beschouwen worden alle producten en diensten van vergelijkbare aard gebundeld en in samenhang tot elkaar bezien;
- Indeling in inkooppakketten maakt het mogelijk om spreiding in inkopen aantoonbaar te maken.
- Bij het analyseren gebruik maken van inkooppakketten sluit aan bij het ongefragmenteerd optimaliseren, waardoor schaalvoordelen behaald kunnen worden.

[10] Kayzel, R.A.: Onderzoeken en adviseren. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995.
[11] Genet, C.M.: Methoden van Onderzoek en de Markt, versie '03-'04, Haagse Hogeschool, 14 juli 2003
[12] Lennartz, R., Trompetter, A., Veeke, R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk, Facto Media base, Handboek Facility Management, augustus 2000, E1322-1

Op basis van de kwantitatieve gegevens worden verschillende analyses uitgevoerd, waarbij drie indicatoren een leidraad vormen[13]:

- Grote inkoopvolumes bieden doorgaans een hoog besparingspotentieel
- Veel kleine leveranciers per pakket zijn een identificatie voor versnipperde inkoop
- Relatief veel facturen met een lage waarde is een indicator voor het ontbreken van afspraken.

Op basis van deze indicatoren vindt toetsend onderzoek plaats. Hierbij worden de kwantitatieve gegevens gemeten, waarna deze aan de hand van nader onderzoek worden gecontroleerd.

Om inzichtelijk te maken wat er, door wie en voor welk pand is ingekocht in 2003 is de commodity analyse opgesteld. De commodity analyse richt zich op het producten- en dienstenpakket door te kijken naar wat wordt gekocht, wie dat doet en wie de afnemers zijn.[14]

Om meer duidelijkheid te krijgen over bij wie nu precies wordt ingekocht en voor hoeveel, worden alle leveranciers die in 2003 zijn betrokken ingedeeld en geanalyseerd op hun invloed op het inkoopvolume. Hiervoor wordt de ABC-analyse toegepast. Bij de ABC-analyse worden de leveranciers gerangschikt op volgorde van grootte, beginnend met de grootste bovenaan en dan aflopend. Daarna kan bepaald worden voor welk deel van het inkoopvolume 10% van de grootste leveranciers verantwoordelijk is. Daarna wordt gekeken naar de volgende 20% van de leveranciers en tenslotte naar de overige 70%. Hierbij geldt de meestal de 20-80 regel[15], een veelvuldig voorkomend verschijnsel dat ca. tachtig procent van het inkoopvolume kan worden toegewezen aan ca. twintig procent van de leveranciers.

**Ad. II) Contractanalyse**

De contractanalyse geeft antwoord op de vraag “Onder welke voorwaarden wordt momenteel door Axima Facility Service CGI ingekocht?” Contracten die in een komende periode aflopen en aan herziening toe zijn worden gesignaleerd, waarmee de inkooppakketten aan het licht komen die op termijn aangepakt kunnen worden. Verder zal geanalyseerd worden in welke mate de beschikbare mantelcontracten benut worden. De contractbenutting wordt gemeten middels de Telgenbox.[16] Hierbij worden de inkooppakketten geanalyseerd en wordt het percentage van benutting weergegeven. Allereerst worden de basisgegevens van contracten in kaart gebracht. Deze zullen verzameld worden in een overzicht. Aan het licht komen welke contracten er zijn, welke looptijd deze contracten hebben en op welke wijze herziening plaats vindt.

**Ad. III) Kwalitatieve analyse**

Bij kwalitatief onderzoek wordt overwegend gebruik gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard met als doel onderzoeksproblemen te beschrijven en te interpreteren. Het gaat daarbij om het in kaart brengen van de aard en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel.[17]
Vanuit de literatuur zijn er verschillende opvattingen over de invulling van de kwalitatieve analyse als onderdeel van inkoopcontrol. Voor dit onderzoek geldt dat de kwalitatieve analyse verricht wordt, ter verduidelijking van de huidige situatie en identificatie van verbeterpunten voor wat het inkoopproces betreft, de ondersteunende processen en beleid en organisatie. Er wordt antwoord gegeven op de vraag: “Binnen welke kaders wordt momenteel door Axima Facility Service ingekocht?” Door middel van het doorzoeken van kwaliteitshandboeken en beleidsstukken en het afnemen van interviews komen verschillende zaken aan het licht. De interviews zijn afgenomen bij een aantal betrokkenen voor wat inkoop betreft bij de afdeling Facility Services CGI en afdeling inkoop. Er zijn interviews afgenomen met 3 Property Managers, 1 Projectmanager, het hoofd van de Inkoopafdeling en een medewerker van de inkoopafdeling, die nauw betrokken is bij Facility Services CGI. De interviews zijn gehouden aan de hand van gestructureerde vragenlijsten, te vinden in bijlage 8. De beschrijvende analyse van de kwalitatieve huidige situatie is een samenvattende weergave van de interviews en deskresearch.

[13] Lennartz, R., Trompetter, A., Veeke, R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk, Facto Media base, Handboek Facility Management, augustus 2000, E1322-1
[14] Es, W. vd. en Postmes, P.: Facilitair Inkoopmanagement (IKM2), versie ’03-‘04, Haagse Hogeschool
[15] http://www.cbp.nl/inkbegr.htm#t 17 feb. 2004
[16] Significant, Dossier Purchasing Excellence, inkoopmanagement met cijfers
[17] Genet, C.M.: Methoden van Onderzoek en de Markt, versie ‘03-‘04, Haagse Hogeschool, 14 juli 2003

**Stap 3 Formulering van de gewenste situatie**

Nadat door de verschillende analyse een beschrijving gegeven is van de huidige inkoopsituatie, zal een antwoord gegeven moeten worden op de vraag wat nu de uitgangspunten zijn voor de gewenste situatie. De gewenste situatie zal geformuleerd worden middels een inventarisatie van wensen en verbeterpunten uit gesprekken met de Property Managers en Projectmanagers van Facility Services CGI en medewerkers van de afdeling Inkoop. In de interviews voor de kwalitatieve analyse worden vragen verwerkt met betrekking tot de gewenste situatie om een beeld te krijgen van de visie van de ondervraagden op de gewenste situatie. Bij de inventarisatie van de uitgangspunten voor de gewenste situatie is rekening gehouden met de het inkoopbeleid dat afdeling Inkoop voor de afdeling Facility Services CGI op hoofdlijnen heeft geformuleerd.

**Samenvatting hoofdstuk 2**

Het onderzoek valt uiteen in drie stappen: oriëntatie, onderzoek naar de huidige situatie en analyse van de gewenste situatie. Bij de onderzoeksopzet is gekozen voor zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek maakt men overwegend gebruik van gegevens van kwalitatieve aard met als doel onderzoeksproblemen te beschrijven en te interpreteren. Bij kwantitatief onderzoek gaat het om de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets. Er worden verschillende indicatoren getoetst en diverse analyses verricht. Data worden verzameld door middel van literatuuronderzoek, deskresearch, gesprekken en interviews, waarbij bronnen onder meer gevormd worden door boeken, artikelen en scripties, het internet, de crediteurenadministratie, spreadsheets met betrekking tot contracten, beleidsstukken vanuit de organisatie en betrokken personen van afdeling Facility Services CGI en afdeling inkoop.

# 3 Kwantitatieve analyse

Het doel van de kwantitatieve analyse is een beeld te krijgen van de huidige situatie voor wat betreft de inkoop door afdeling Facility Services CGI. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag *"Wat wordt ingekocht door Axima Facility Services CGI voor de panden waar zij verantwoordelijk is voor het technisch en facilitair beheer?"* Door deze inventarisatie van de huidige kwantitatieve situatie kunnen punten gesignaleerd worden die nader onderzoek en eventueel actie behoeven. Naar aanleiding van gegevens uit crediteurenadministratie kunnen verschillende financiële analyses worden gemaakt en diverse indicatoren worden toegepast. Paragraaf 3.1 bevat een analyse van het bestedingspatroon. In paragraaf 3.2 zal het leveranciersbestand nader worden bekeken, waarna in paragraaf 3.3 de situatie omtrent de facturen geschetst wordt.

## § 3.1 Analyse van het bestedingspatroon

Om meer helderheid te krijgen in wat er nu precies wordt ingekocht, wordt het totale inkoopvolume ingedeeld en geanalyseerd naar gekochte zaken. Om meer structuur aan te brengen in de gekochte zaken, zijn er inkooppakketten geformuleerd. Een inkooppakket[18] is een groep van samenhangende goederen en diensten, die in principe bij één of enkele gespecialiseerde toeleveranciers kan worden verkregen.

Het totale inkoopvolume bedroeg in 2003 voor de CGI panden € 3.012.859,51. In tabel 1 is het totale inkoopvolume verdeeld over de verschillende inkooppakketten, met het bijbehorende inkoopvolume per pakket, het aantal leverancier en het aantal facturen per pakket.

| Inkooppakketten | Inkoopvolume 2003 | Aantal leveranciers | Aantal Facturen |
|---|---|---|---|
| W/E installaties | 1.015.621,48 | 35 | 284 |
| Schoonmaak | 672.840,51 | 7 | 282 |
| Beveiliging | 257.718,50 | 27 | 132 |
| Liften | 245.561,95 | 6 | 80 |
| Aannemers | 152.309,80 | 25 | 109 |
| Groothandel | 145.666,48 | 17 | 350 |
| Afval | 129.657,45 | 5 | 96 |
| Deuren | 70.309,68 | 8 | 77 |
| Gevelonderhoud | 40.521,44 | 5 | 29 |
| Groenvoorziening | 34.297,04 | 5 | 29 |
| Inrichting | 33.189,70 | 7 | 12 |
| Glas | 31.105,11 | 3 | 43 |
| Schilder | 30.642,15 | 5 | 12 |
| Overig | 30.086,84 | 20 | 43 |
| Parkeersystemen | 29.337,15 | 4 | 67 |
| Inbouw | 27.202,85 | 17 | 26 |
| Riool | 21.016,35 | 7 | 28 |
| Advies | 16.510,72 | 5 | 10 |
| Zonwering | 14.632,11 | 5 | 27 |
| Dakonderhoud | 8.859,37 | 4 | 17 |
| Ongedierte | 5.769,83 | 4 | 21 |
| Totalen | 3.012.856,51 | 221 | 1774 |

**Tabel 1 Inkooppakketten met bijbehorende kwalitatieve gegevens**

Aard van de werkzaamheden van de leveranciers binnen de inkooppakketten zijn grofweg in te delen in 3 categorieën:

- Periodiek Planmatig Onderhoud: inspectie en onderhoud
- Correctief Onderhoud: reparatie en storingen
- Projecten: aankopen

Een uitgebreide toelichting op de inhoud van de diverse inkooppakketten staat in de bijlage 7.

[18] Jongerius, D., Lennartsz, R.E.: Inkoopmanagement in woningcorporaties, een flinke weg te gaan, Alphen aan de Rijn, Samson.

**Grote inkoopvolumes bieden doorgaans een hoog besparingspotentieel**
Uit de analyse van het inkoopvolume in tabel …… blijkt dat het inkoopvolume van de verschillende inkooppakketten sterk uiteen loopt; het inkooppakket W/E-installaties is het grootste. Dit valt te verklaren door het feit dat het contract voor Total Facility Management van Axima met de opdrachtgever en tevens eigenaar van de panden (CGI), primair gebaseerd is op het beheer van de technische installaties binnen de panden. Bij het doorvoeren van besparingsacties kan men zich het beste eerst richten op inkooppakketten met de hoogste inkoopvolumes. Als er op het inkooppakket W/E-installaties 5% besparing behaald zou kunnen worden, is dit financieel gezien interessanter dan 5% besparing op het pakket Ongediertebestrijding. In de analyses die hierna volgen zal dan ook steeds een tweedeling gemaakt worden in pakketten met een relatief hoog inkoopvolume (boven € 100.000) en leveranciers met een kleiner inkoopvolume (onder € 100.000). De eerste categorie (boven € 100.000) bevat de inkooppakketten W/E-installaties, Schoonmaak, Beveiliging, Liften, Aannemers, Groothandel en Afvalverwijdering. Als er hierbij gekeken wordt naar deelactiviteiten, valt bij W/E-installaties te vermelden dat het volume vooral door werktuigbouwkundige installaties wordt gevormd en bij Beveiliging vooral door inbraakbeveiliging.

**Commodity analyse**
Om inzichtelijk te maken wat er, door wie en voor welk pand is ingekocht in 2003 is de commodity analyse opgesteld. De commodity analyse richt zich op het producten- en dienstenpakket door te kijken naar wat wordt gekocht, wie dat doet en wie de afnemers zijn.[19]

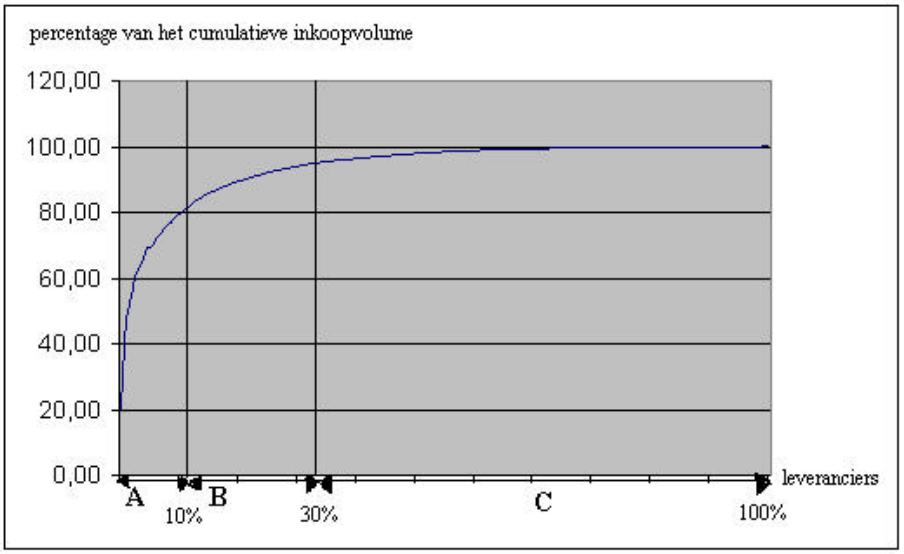
In bijlage 9 worden per inkooppakket de inkoopuitgaven per pand procentueel in beeld gebracht, waardoor duidelijk wordt waar de grote uitgaven plaatsvinden. Het is te zien dat de inkooppakketten W/E-installaties en Schoonmaak over het algemeen verantwoordelijk zijn voor de grootste inkoopvolumes. Per pand bekeken, zijn deze inkooppakketten meestal ook het grootst, waarbij er enkele uitzonderingen zijn te zien. Voor de Lange Voorhout(zie bijlage 4) is bijvoorbeeld te zien dat in 2003 de kosten voor schilderwerk het hoogst waren.

De verantwoordelijkheid voor de inkoop voor de diverse panden ligt bij de Property Managers, die allen meerdere panden in een regio beheren. Om duidelijk te maken welke panden onder welke budgetverantwoordelijke Property Manager vallen, zijn de panden van één bepaalde Property Manager in het overzicht aangegeven met dezelfde kleur. Er is een tweedeling gemaakt in beheerpanden en totaalbeheerpanden. Bij de beheerpanden komt aanzienlijk minder inkoopvolume voor, vergeleken met de totaalbeheerpanden. Dit wordt veroorzaakt door het verschil in uit te voeren beheeractiviteiten, die zijn vastgelegd in afspraken met de (eigenaar van de desbetreffende panden en dus) opdrachtgever van de afdeling Facility Services CGI. Qua omvang en inkoopvolume zijn het Atlas Complex en Winkelcentrum Amstelveen het grootst.

## § 3.2 Analyse van de leveranciers
Om meer duidelijkheid te krijgen over bij wie nu precies wordt ingekocht en voor hoeveel, worden alle leveranciers die in 2003 zijn betrokken ingedeeld en geanalyseerd hun invloed op het inkoopvolume. Hiervoor wordt de ABC-analyse toegepast. In de grafiek 1 op de volgende pagina is het aandeel in de totale inkoopvolume per leverancier uitgezet. Het totale inkoopvolume is € 3.012.859,51, waarbij er is ingekocht bij een totaal van 221 leveranciers. Aangegeven wordt welk deel van het inkoopvolume 10% van de grootste leveranciers verantwoordelijk is. Daarna wordt gekeken naar de volgende 20% van de leveranciers en tenslotte naar de overige 70%.

De 221 leveranciers van de afdeling Facility Services CGI worden ingedeeld in drie categorieën op basis van het aandeel in het totale inkoopvolume. Hieruit blijkt dat:
10 % van de leveranciers (vertegenwoordigd in groep A) 80 % van het inkoopvolume uitmaken
20 % van de leveranciers (vertegenwoordigd in groep B) 15 % van het inkoopvolume uitmaken
70 % van de leveranciers (vertegenwoordigd in groep C) 5 % van het inkoopvolume uitmaken

[19] Es, W. vd. en Postmes, P.: Facilitair Inkoopmanagement (IKM2), versie '03-'04, Haagse Hogeschool

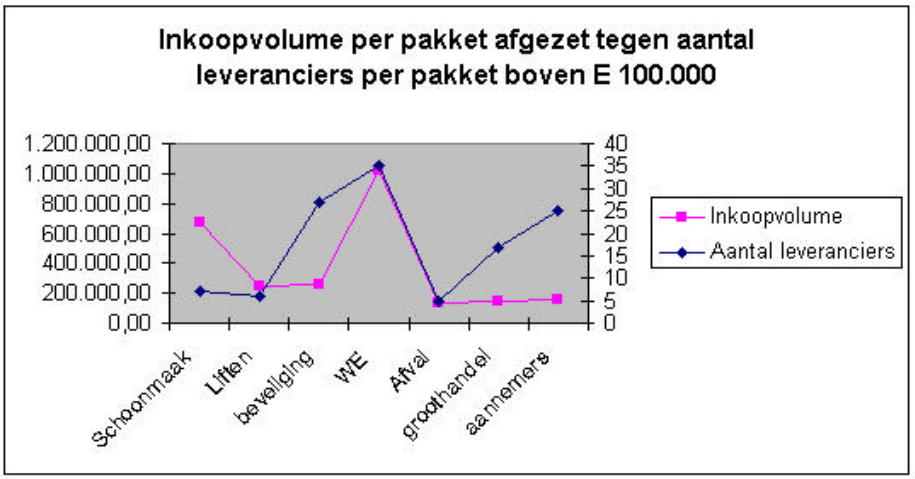



**Grafiek 1 ABC-analyse**

Het valt op dat een zeer klein deel van de leveranciers, namelijk 10%, verantwoordelijk is voor het overgrote deel van het inkoopvolume, namelijk 80%. Binnen de 10% zijn voornamelijk leveranciers vertegenwoordigd uit de inkooppakketten W/E-installaties, Groothandel, Schoonmaak, Beveiliging, Liften en Aannemers.

De ABC-analyse vormt een praktisch hulpmiddel bij planning, analyse, sturing van activiteiten.[20] Door aandacht te schenken aan de 10% van de leveranciers die verantwoordelijk is voor het overgrote deel van het inkoopvolume, kan men snel resultaat boeken met besparingsacties. Dit in tegenstelling tot de overige 90% van de leveranciers die maar voor 20% voor het inkoopvolume verantwoordelijk zijn. Hierbij worden de leveranciers dus gecategoriseerd naar hoogste prioriteit (A), gemiddelde prioriteit (B) en laagste prioriteit (C).

**Veel kleine leveranciers per pakket zijn een identificatie voor versnipperde inkoop**
Door het aantal leveranciers per pakket af te zetten tegen het inkoopvolume per pakket, ontstaat er inzicht in de pakketten waar relatief veel leveranciers voor komen. Grafiek 2 geeft hier een weergave van.




**Grafiek 2 Inkoopvolume afgezet tegen het aantal leveranciers**

Er zijn relatief veel leveranciers bij de pakketten waarbij de lijn van aantal leveranciers boven die van het inkoopvolume uitstijgt. Veel (kleine) leveranciers per inkooppakket zijn een indicatie voor versnipperde inkoop, veelal ad-hoc aankoopgedrag, gebrek aan afspraken tussen Property Managers onderling en met afdeling Inkoop. Hoe meer leveranciers per pakket er zijn, hoe zinvoller nadere analyse kan zijn.

[20] Es, W. vd. en Postmes, P.: Facilitair Inkoopmanagement (IKM2), versie '03-'04, Haagse Hogeschool

Uit de grafiek valt te lezen dat er in verhouding tot het inkoopvolume relatief veel leveranciers zijn voor de inkooppakketten Beveiliging, Groothandel en Aannemers. Voor de kleinere pakketten (die niet in de grafiek zichtbaar zijn) is het aantal leveranciers voor Inbouw en Overige Zaken hoog.

**Leveranciergrootte**
Als er dieper gekeken wordt naar de structuur van de pakketten, valt op dat bijna alle pakketten (zowel groot als klein) gekenmerkt worden door meerdere kleine leveranciers en één of twee grotere (landelijk opererende) leveranciers. Kijkend naar de grote pakketten levert dat het volgende beeld op:

| Inkooppakket | % inkoopvolume grootste leverancier | Aantal leveranciers |
|---|---|---|
| WE | 60,8 | 35 |
| Schoonmaak | 88,4 | 7 |
| Beveiliging | 54,8 | 27 |
| Liften | 55,5 | 6 |
| Aannemers | 18,0 | 25 |
| Groothandel | 33,3 | 17 |
| Afval | 75,2 | 5 |

Uit de bovenstaande tabel blijkt bijvoorbeeld dat het pakket Schoonmaak wordt gedomineerd door één grote leverancier. De grootste leverancier binnen dit pakket omvat 88,4% van het totale inkoopvolume voor schoonmaak. Bij W/E-installaties zijn er veel leveranciers, namelijk 35. Echter valt op dat één leverancier al verantwoordelijk is voor 60% van de inkoop.

**Preferred supplierslist**
Afdeling Inkoop van Axima Services heeft een supplierslist opgesteld met algemene leveranciers (suppliers) waarbij al eerder is ingekocht en waarvan de administratieve gegevens bekend zijn. Tevens staan op de supplierslist voorkeurleveranciers (preferred suppliers), die positief zijn beoordeeld in een jaarlijkse leverancierbeoordeling van afdeling Inkoop. Preferred suppliers zijn aangewezen binnen de pakketten Gevelinstallaties, Deuren, Liften, Beveiliging, W/E-installaties en Groothandel. Tevens valt op te merken dat met de voorkeurleveranciers van de pakketten Beveiliging, W/E-installaties en Liften partnerships bestaan. Door partnerships[21] wordt de wederzijdse afhankelijkheid geformaliseerd. Het doel hiervan is het creëren van wederzijdse betrokkenheid voor gezamenlijke verbeteringsprojecten op deelgebieden zoals kostenreductie, kwaliteitsverbetering, doorlooptijdverkorting, procesverbetering en productontwikkeling. De partnerships met de desbetreffende inkooppakketten bevinden zich nog in een beginstadium.

Het is de bedoeling dat de afdeling Facility Services zoveel mogelijk bij de op deze lijst aangegeven preferred suppliers inkoopt. Als er echter gekeken wordt naar het crediteurenbestand voor 2003 valt op te merken dat dit lang niet altijd gebeurt. Dit komt mede door het feit dat er nog niet voor alle inkooppakketten of activiteiten binnen een pakket voorkeursleveranciers zijn aangewezen. Ook komt het bij bepaalde pakketten voor dat de algemene suppliers ook niet betrokken worden, waardoor er wordt ingekocht bij leveranciers die compleet nieuw zijn voor de organisatie. Niet inkopen bij leveranciers van de supplierslist kan negatieve gevolgen hebben[22] als versnippering van inkoop, verlies van schaalgrootte en grotere administratieve rondslomp. In de tabel 2 op de volgende pagina is aangegeven voor hoeveel procent van het inkoopvolume is ingekocht bij preferred suppliers en hoeveel bij leveranciers van de algemene supplierslist.

Het valt echter op dat bij de preferred supplier voor Liften (tevens partner van Axima) nagenoeg niets is ingekocht. Dit valt te verklaren door de historie van liftinstallaties op de verschillende panden. De liftinstallaties in de diverse panden zijn niet afkomstig van de preferred supplier, maar van andere leveranciers die ook het onderhoud en de storingen bij deze installaties verzorgen. Als dit namelijk door andere leveranciers gedaan zou worden, kan de garantie op deze installaties en de diensten van de oorspronkelijke leveranciers vervallen. Dit zelfde feit geldt voor Gevelonderhoudsinstallaties.

[21] Gelderman, Drs. C.J en Albronda Drs. B.J.: Professioneel inkopen, Houten, Educatieve Partners Nederland B.V. 1999
[22] Stappenplan Reductie kosten van factuurafhandeling, Facto Media Base, Inkoopmanagement januari 2002

| | % ingekocht bij Preferred Suppliers | % ingekocht bij leveranciers die op algemene supplierlist voorkomen |
|---|---|---|
| Gevelonderhoud | 6,4 | 91,7 |
| Deuren | 84,2 | 87,4 |
| Liften | 1,7 | 73,4 |
| Beveiliging | 0,6 | 63,7 |
| W E | 1,7 | 25,6 |
| Groothandel | 31,9 | 31,9 |
| Groenvoorziening | 0 | 0 |
| Ongediertebestrijding | 0 | 41,3 |
| Parkeersystemen | 0 | 0 |
| Dakonderhoud | 0 | 0 |
| Zonwering | 0 | 3,1 |
| Inrichting | 0 | 0 |
| Advies | 0 | 0 |
| Overig | 0 | 7,3 |
| Inbouw | 0 | 0 |
| Glas- en ruitschade | 0 | 0 |
| Schilderwerk | 0 | 0 |
| Rioolreiniging | 0 | 0 |
| Schoonmaak | 0 | 0 |
| Afval | 0 | 0 |
| Aanemers | 0 | 2,3 |

**Tabel 2 Ingekocht bij suppliers**

Voor Beveiliging geldt dat de preferred supplier (en tevens partner van Axima) alleen brandbeveiliging verzorgt. De leverancier die qua inkoopvolume de grootste is, verzorgd inbraakbeveiliging, wat de grootste deelactiviteit binnen het pakket Beveiliging is. Met deze leverancier is onlangs een mantelovereenkomst aangegaan en kan gezien worden als preferred supplier, hoewel dit op de supplierslist nog niet als zodanig is aangemerkt.

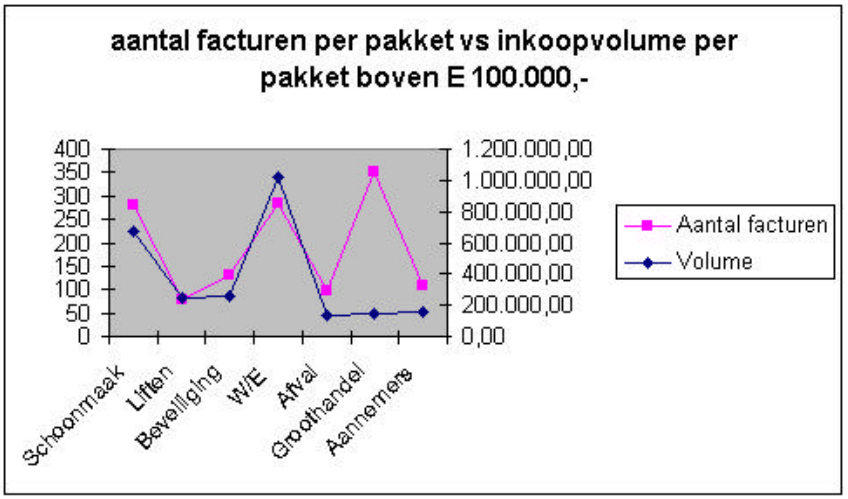
Opvallend is dat er voor zeer veel activiteiten geen preferred suppliers zijn aangewezen. Zo is de preferred supplier voor W/E-installaties een leverancier die slechts één deelactiviteit binnen het pakket verzorgt, namelijk airconditioning. Voor de overige activiteiten binnen het pakket W/E-installaties zijn geen preferred suppliers en slechts enkele algemene suppliers. Dit geldt ook voor veel andere inkooppakketten.

## § 3.3 Analyse van facturen

De kosten om één factuur geheel af te handelen, worden vaak geschat[*] rond de € 35,- per factuur. Het aantal facturen over 2003 voor de inkoop ten behoeve van het beheer van de panden, bedraagt 1774 facturen. Dat zou betekenen dat met de afhandeling van deze facturen totaal zo'n € 62.090,- mee gemoeid zou zijn. Het verdient dus aanbeveling om af te vragen hoe deze kosten kunnen worden teruggebracht, zonder afbreuk te doen aan een correcte administratieve afhandeling van facturen in de nazorgfase van het inkoopproces.[23] Alvorens antwoord te kunnen geven op deze vraag, dient eerst geïdentificeerd te worden waar veel facturen voorkomen en waar facturen met een lage waarde voorkomen.

**Relatief veel facturen met een lage waarde is een indicator voor het ontbreken van afspraken.** Veel facturen per leverancier duidt vaak op een individuele facturering (één factuur per levering) en een lage waarde per factuur.[24] Om inzicht te krijgen in de pakketten waar het aantal facturen per inkooppakket relatief hoog is, kan weer een vergelijkbare figuur gemaakt worden als bij het onderzoek naar pakketten waar veel leveranciers voorkomen. In grafiek 3 op de volgende pagina is het aantal facturen per inkooppakket afgezet tegen het inkoopvolume.

[*] diverse bronnen, oa: Stappenplan Reductie kosten van factuurafhandeling, Facto Media Base, Inkoopmanagement januari 2002, Checklisten Inkoop, SC 1.2-1
[23] Stappenplan Reductie kosten van factuurafhandeling, Facto Media Base, Inkoopmanagement januari 2002, Checklisten Inkoop, SC 1.2-1
[24] Lennartz, R., Trompetter, Drs. A., Veeke, Drs. R.:Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk, Facto Media base, Handboek Facility Management, augustus 2000, E1322-1




**Grafiek 3 Aantal facturen afgezet tegen het inkoopvolume**

Om een beter beeld te krijgen van de aanwezigheid van facturen met een lage waarde, wordt de gemiddelde waarde per factuur voor de pakketten uitgerekend. Ook wordt aangegeven hoe de spreiding van de hoogste en de laagste factuurwaarde gestructureerd is. In tabel 3 is vervolgens af te lezen hoeveel facturen er per inkooppakket onder € 35,00 (aanname van kosten voor factuurafhandeling) zijn geweest en welk percentage dit van het totaal van het aantal facturen per inkooppakket is.

| Inkooppakketten | Inkoopvolume 2003 | Aantal facturen | Gemiddelde factuurwaarde | Hoog | spreiding | Laag | Aantal facturen onder € 35,- | % Facturen onder € 35,- |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| W/E | 1.015.621,48 | 284 | 3.576,13 | 69.809,50 | | 17,95 | 11 | 3,9 |
| Schoonmaak | 672.840,51 | 282 | 2.385,96 | 18.769,62 | | 30,00 | 1 | 0,3 |
| Beveiliging | 257.718,50 | 132 | 1.952,41 | 11.542,64 | | 27,59 | 4 | 3,0 |
| Liften | 245.561,95 | 80 | 3.069,52 | 38.559,75 | | 16,49 | 3 | 3,8 |
| Aannemers | 152.309,80 | 109 | 1.397,34 | 19.504,82 | | 31,00 | 6 | 5,5 |
| Groothandel | 145.666,48 | 350 | 416,19 | 7.126,00 | | 0,02 | 102 | 29,1 |
| Afval | 129.657,45 | 96 | 1.350,60 | 2.774,90 | | 30,00 | 2 | 2,1 |
| Deuren | 70.309,68 | 77 | 913,11 | 3.253,54 | | 18,66 | 4 | 5,2 |
| Gevelonderhoud | 40.521,44 | 29 | 1.397,29 | 14.660,00 | | 48,50 | 0 | 0 |
| Groenvoorziening | 34.297,04 | 29 | 1.182,66 | 11.017,25 | | 65,34 | 0 | 0 |
| Inrichting | 33.189,70 | 12 | 2.765,81 | 10.305,50 | | 90,67 | 0 | 0 |
| Glas | 31.105,11 | 43 | 723,37 | 9.344,00 | | 26,37 | 1 | 2,3 |
| Schilder | 30.642,15 | 12 | 2.553,51 | 8.426,26 | | 130,00 | 0 | 0 |
| Parkeersystemen | 29.337,15 | 67 | 437,87 | 5.218,47 | | 0,84 | 9 | 13,4 |
| Overig | 30.086,84 | 43 | 699,69 | 5.700,00 | | 18,51 | 9 | 20,9 |
| Inbouw | 27.202,85 | 26 | 1.046,26 | 9.980,00 | | 66,00 | 0 | 0 |
| Riool | 21.016,35 | 28 | 750,58 | 4.104,10 | | 61,00 | 0 | 0 |
| Advies | 16.510,72 | 10 | 1.651,07 | 12.536,42 | | 54,00 | 0 | 0 |
| Zonwering | 14.632,11 | 27 | 541,93 | 3.388,97 | | 49,95 | 0 | 0 |
| Dakonderhoud | 8.859,37 | 17 | 521,14 | 2.640,00 | | 63,00 | 0 | 0 |
| Ongedierte | 5.769,83 | 21 | 274,75 | 509,85 | | 75,00 | 0 | 0 |
| | | | | | | | | |
| | Totaal | Totaal | Gemiddeld | Hoogste | | Laagste | Gemiddeld | Gemiddeld |
| | € 3.012.856,51 | 1774 | 1.409,87 | 69.809,50 | | 0,02 | 7 | 4,3 |

**Tabel 3 Inzicht in facturen per pakket**

Uit zowel de grafiek als de tabel is op te maken dat er relatief (vergeleken met het inkoopvolume) veel facturen voorkomen bij de pakketten Schoonmaak en Groothandel en in zekere mate bij Afval, Aannemers en Beveiliging. Voor de kleinere pakketten geldt dat tevens voor het pakket Parkeersystemen. Veel facturen met een lage waarde komen vooral voor bij Groothandel, Parkeersystemen en Overige zaken. Als er dieper wordt gekeken naar de leveranciers binnen de pakketten Groothandel en Parkeersystemen, valt op dat de grote aantallen facturen veroorzaakt worden door één of twee leveranciers binnen die pakketten.

**Conclusies hoofdstuk 3**

- Het totale inkoopvolume bedraagt in 2003 voor de te beheren panden voor de afdeling Facility Services CGI € 3.012.859,51 en kan verdeeld worden over 21 inkooppakketten. Hierbij kan gesteld worden dat de inkooppakketten W/E-installaties, Schoonmaak, Beveiliging, Liften, Aannemers, Groothandel en Afval qua inkoopvolume in 2003 het grootst zijn.

- Men koopt in 2003 in bij 221 leveranciers, wat 1774 facturen oplevert.

- De inkooppakketten met de grootste inkoopvolumes dienen de hoogste prioriteit te krijgen bij het doorvoeren van besparingsacties. Een besparing van 5% op een inkooppakket met een hoog inkoopvolume levert namelijk meer op dan een besparing van 5% op een inkooppakket met een laag inkoopvolume. De grootste pakketten qua inkoopvolume zijn W/E-installaties, Schoonmaak, Beveiliging, Liften, Aannemers, Groothandel en Afval. Op basis van de ABC-analyse kan gesteld worden dat een kleine aantal leveranciers uit deze inkooppakketten (10% van het totaal aantal leveranciers) verantwoordelijk is voor 80% van het inkoopvolume. Er werd het meeste ingekocht voor het AtlasComplex en Winkelcentrum Amstelveen, die ook qua omvang in m2 het grootst zijn.

- Er is sprake van sterk versnipperde inkoop. Het aantal leveranciers in 2003 was in verhouding tot het inkoopvolume relatief hoog voor de pakketten Beveiliging, Groothandel, Aannemers en Inbouw. Ook kan gesteld worden dat er bij alle inkooppakketten slechts één of twee (qua inkoopvolume) grote leveranciers waren en meerdere kleinere leveranciers. Een uitschieter hierbij was het pakket Schoonmaak, waar in 2003 één leverancier verantwoordelijk was voor 88,4% van het inkoopvolume voor dat pakket. Er zijn dus veel leveranciers die in verhouding tot het totale inkoopvolume lage inkoopvolumes genereren. Dit blijkt ook uit de ABC-analyse waarbij gesteld kan worden dat 90% van de leveranciers slechts 20% van het totale inkoopvolume veroorzaken. De versnippering wordt veroorzaakt doordat de Property Managers individueel inkopen voor de panden waar zij verantwoordelijk voor zijn, wat veelal ad-hoc gebeurt. Er wordt hierbij niet voldoende rekening gehouden met bundelingsmogelijkheden van inkoopvolumes voor panden van andere Property Managers.

- Er wordt weinig gebruik gemaakt van preferred suppliers. Doordat er niet voor elk inkooppakket en elke activiteit preferred suppliers aangesteld zijn, gaan Property Managers vaak zelf op zoek naar leveranciers. Dit heeft negatieve gevolgen als versnippering van inkoop, verlies van schaalgrootte en grotere administratieve rondslomp. Ook voor pakketten en activiteiten waar wel preferred suppliers voor zijn aangesteld, worden deze leveranciers lang niet altijd betrokken. Dit wordt veroorzaakt door de historie op de panden, ontevredenheid over bepaalde preferred suppliers en door de mogelijkheid en de vrijheid die de Property Managers hebben om zelf te bepalen welke leveranciers zij betrekken.

- Er komen relatief veel facturen voor bij de inkooppakketten Schoonmaak, Beveiliging, Groothandel en Parkeersystemen. Facturen met een relatief lage waarde komen vooral voor bij de pakketten Groothandel en Parkeersystemen, waarbij gesteld kan worden dat deze voornamelijk veroorzaakt worden door één leverancier binnen de desbetreffende pakketten.

# 4 Contract analyse

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geven op de vraag *"Onder welke voorwaarden wordt momenteel door Axima Facility Service ingekocht?"* Er wordt een beeld gevormd van de huidige situatie voor wat de contracten van Facility Services CGI met de leveranciers voor de te beheren panden betreft. Een doel van contractanalyse is het signaleren van contracten die in de komende periode aflopen en aan herziening toe zijn, waarmee de inkooppakketten aan het licht komen die op termijn aangepakt kunnen worden. Een ander doel is een onderzoek naar dekking van mantelcontracten en leveranciersactiviteiten die (nog) niet onder mantelcontract worden uitgevoerd.

## § 4.1 Contracten met leveranciers

De afdeling Inkoop van Axima zorgt voor het opstellen van mantelcontracten met de leveranciers van Facility Services CGI. Onder een mantelovereenkomst[25] wordt verstaan elke vorm van overeenkomst, waarbij voor een langere periode met een bepaalde leverancier is overeengekomen dat desgewenst bepaalde producten tegen bepaalde condities worden ingekocht. Het afsluiten van mantelcontracten vermindert het aantal inkoopacties en bespaart dus tijd. De eerste stappen van het inkoopproces (specificeren, selecteren en contracteren), die vaak heel veel tijd en moeite kosten, kunnen zo worden overgeslagen.

De mantelcontracten voor Facility Services CGI zijn in te delen in twee categorieën: Facilitair en Techniek. Op facilitair gebied wil men mantelcontracten zoveel mogelijk afsluiten op basis van Service Level Agreements. De verschillende technische mantelcontracten worden opgezet op basis van PPO[*]-overeenkomsten per installatie of deelgebied en omvatten elektrotechnische en werktuigbouwkundige activiteiten. Bij sommige leveranciers is er de mogelijkheid om ook correctief onderhoud en storingen in het contract onder te brengen. Binnen de mantelcontracten is het aan de Property Managers om afspraken te maken voor de panden waar zij verantwoordelijk voor zijn. Voor de activiteiten die door de verschillende leveranciers op de panden worden verricht dienen door de Property Managers individuele overeenkomsten te worden gesloten, die als het ware aan het mantelcontract gehangen kunnen worden.

Ook komt het voor dat er buiten mantelcontracten om, individuele jaarcontracten met leveranciers bestaan. Dit zijn deels nog de contracten die tussen de voormalig technisch- facilitair beheerder en leveranciers liepen en door Facility Services CGI zijn overgenomen toen deze afdeling het contract met CGI van haar voorganger (de toenmalige beheerder) overnam en uitbreidde. Per jaar wordt bekeken of deze contracten verlengd worden of dat er gezocht moet worden naar een nieuwe leverancier. Voor projecten op de panden kunnen éénmalige contracten worden afgesloten, op basis van (vaak aanvullende) inkoopvoorwaarden. Veruit de meeste activiteiten door leveranciers van Facility Services CGI worden momenteel echter nog buiten elke contractvorm om, middels een opdrachtverstrekking via een werkbon (zie par. 5.1.4), verricht.

## § 4.2 Looptijd en herziening

### Looptijd

In spreadsheets zijn de basisgegevens vastgelegd van individuele contracten en mantelcontracten, die in 2003 voor de panden liepen. Als er gekeken wordt naar deze gegevens, valt op dat alle contracten voor één jaar afgesloten waren. In 2003 heeft men dan ook inkocht onder (mantel)contracten die tot het einde van 2003 van kracht waren. Voor 2004 zijn ook weer individuele contracten en mantelcontracten voor één jaar afgesloten. Alleen met de leveranciers voor Dakonderhoud zijn langdurige contracten afgesloten. De tendens van éénjarige contracten wordt in de komende tijd doorgezet. Vanuit het inkoopbeleid van de afdeling Facility Services CGI wordt er echter gestreefd naar meerjarige contracten. Redenen hiervoor zijn:

- men kan een stabiele, duurzame en waardevolle relatie met de door afdeling Inkoop reeds goed geëvalueerde en positief beoordeelde leveranciers opbouwen;
- door het afsluiten van meerjarige contracten kunnen vaak kortingsregelingen worden bedongen;
- men heeft niet te maken met een jaarlijkse inkoopprocedure, die in relatie tot het aantal in te kopen activiteiten en producten als een zware belasting en tijdrovende zaak wordt gezien.

[25] http://www.ovia.nl/voorbeelden/inkoopbeleidsteenwijkerland.doc 13 maart 2004
[*] Periodiek Preventief Onderhoud

Hoewel er vanuit het inkoopbeleid gestreefd wordt naar meerjarige contracten, zijn er dus voor 2004 veelal weer contracten voor één jaar afgesloten. Dit is vanuit de directie van de organisatie strategisch bepaald, omdat men in de toekomst in ieder geval voor technische activiteiten de eigen diensten van Axima wil gaan inzetten. Axima kent een eigen Technical Service en een Utility Service. Momenteel worden deze diensten nagenoeg nooit op de panden van CGI ingezet. De diensten hebben momenteel niet de kennis en capaciteit om de W/E-werkzaamheden op de panden voor Facility Services CGI uit te voeren. In de toekomst worden deze diensten uitgebreid, zowel voor wat betreft de omvang als de kunde. Voor de specifieke gespecialiseerde diensten die door Axima zelf niet gedaan kunnen worden, zoals bij het pakket Liften alsmede de facilitaire diensten, wil men wel langlopende afspraken gaan maken. Ook speelt mee dat er met de opdrachtgevers van Facility Services CGI voor het beheren van de panden contracten zijn afgesloten met een bepaald termijn. Voor een pand waarbij er voor het beheer door Facility Services CGI bijvoorbeeld een contract loopt tot 2006, zullen met leveranciers van diensten voor deze panden geen langlopende contracten afgesloten kunnen worden. Over het algemeen zijn er met de opdrachtgever contracten afgesloten met een looptijd van 3 jaar en een optie van 1 jaar, waarna het contract stilzwijgend verlengd kan worden. Met leveranciers zullen dus geen contracten met een langere looptijd afgesloten worden.

Een uitzondering wordt gevormd door het inkooppakket Dakonderhoud. Door een garantietermijn van 10 jaar van de leverancier van het dak (ingaande vanaf het moment van oplevering), zal het onderhoud van de daken gedurende die periode door de desbetreffende leveranciers worden verricht, ongeacht het verlopen van het contract met de opdrachtgever.

**Herziening**
De contractpartij moet steeds 4 maanden voor het verstrijken van de contractduur met een voorstel komen, indien dit (financiële) voorstel past in het budget worden de contracten steeds met een jaar verlengd. Het is overigens de intentie om niet steeds van contractpartij te wisselen. Als er echter blijkt dat (de producten en diensten van) leveranciers niet meer passen in de gewenste dienstverlening op het pand of in kwaliteit achteruit gaan, kan dit reden zijn om een contract niet te verlengen. Bij het herzien van contracten dient men echter wel rekening te houden met een aantal zaken. Zo kunnen contracten met leveranciers die al jarenlang op panden werkzaam zijn, niet zomaar afgebroken worden. Hiermee zou namelijk een waardevolle, jarenlang opgebouwde kennis van zaken op een bepaald pand verloren gaan. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij de schoonmaakdiensten op verschillende panden. Rekening houdend met installaties, kan bij onderhoudscontracten ook niet zomaar van leverancier gewisseld worden. Als een installatie namelijk door een bepaalde leverancier geleverd wordt en er zou een andere leverancier op een gegeven moment de installatie gaan onderhouden, kan de garantie op de installatie bij de oorspronkelijke leverancier komen te vervallen. Dit is in ieder geval de situatie bij lift- en gevelinstallaties en deuren van een specifieke leverancier.

## § 4.3 Contractbenutting

Om te meten in welke mate er door Facility Service CGI wordt ingekocht onder beschikbare mantelcontracten die door afdeling Inkoop zijn opgesteld, is er gebruik gemaakt van de 'Telgen Box'[26]. In figuur 3 op de volgende pagina is de Telgen Box ingevuld voor de afdeling Facility Services CGI.

In de afbeelding is op de linkeras het totale inkoopvolume weergegeven, verdeeld over de inkooppakketten. Voor de inkooppakketten boven de stippellijn (III) is de dekking van inkoop onder mantelcontracten 0%. Dit zijn pakketten zonder mantelcontracten en vertegenwoordigen ongeveer 60% van het totale aantal inkooppakketten.

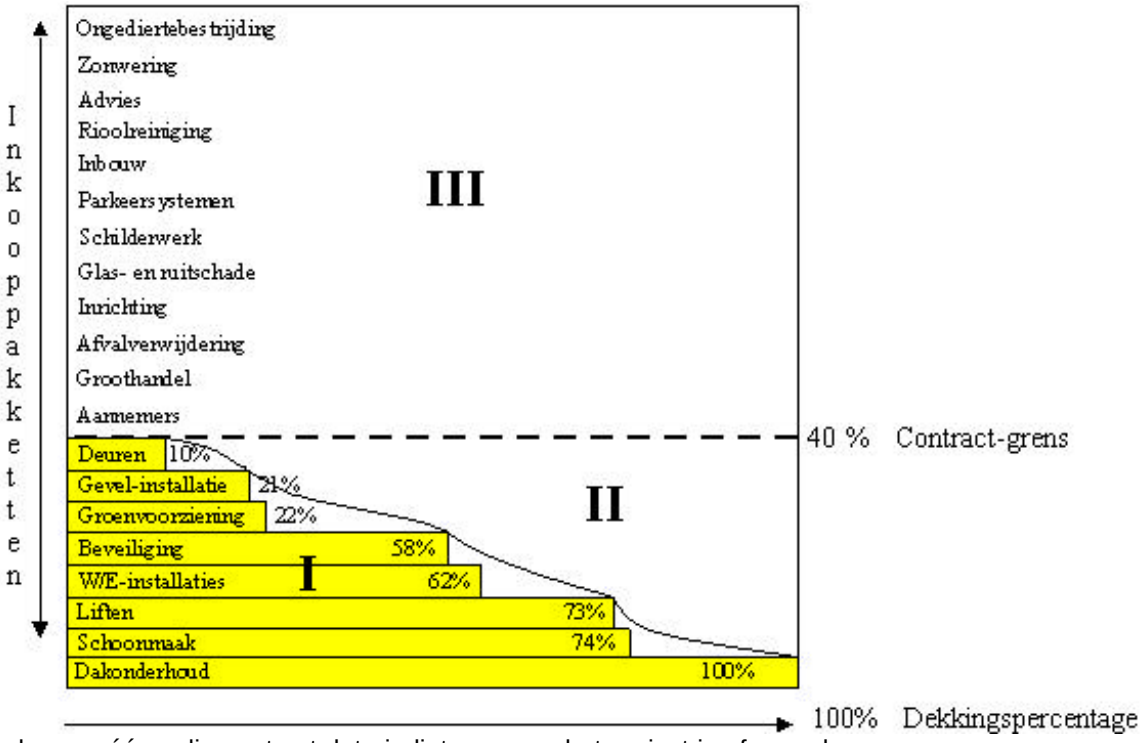
Voor de volgende pakketten zijn (nog) geen mantelcontracten afgesloten:

- Aannemers
- Groothandel
- Afvalverwijdering
- Inrichting
- Glas- en ruitschade
- Schilderwerk
- Inbouw
- Rioolreiniging
- Advies
- Zonwering
- Parkeersystemen
- Ongediertebestrijding

Hoewel er voor deze pakketten dus geen mantelcontracten zijn, worden met een aantal leveranciers binnen deze pakketten dus wel individuele jaarcontracten afgesloten voor een gebouw waar de

[26] Significant, Dossier Purchasing Excellence, inkoopmanagement met cijfers

leverancier activiteiten verricht. Ook projecten worden niet onder mantelcontracten uitgevoerd, maar




meestal onder een éénmalig contract dat eindigt wanneer het project is afgerond.

**Figuur 3 Telgenbox**

De rechteras laat zien welk gedeelte van een inkooppakket is ingekocht onder een mantelcontract. Dit is het zogeheten dekkingspercentage (I). Voor de inkooppakketten onder de stippellijn (40%) zijn dus wel mantelcontracten afgesloten. Echter wordt maar in één geval binnen een pakket voor 100% ingekocht onder mantelcontracten, namelijk voor Dakonderhoud. Voor dit inkooppakket geldt dat er met de leveranciers van een daken een 10-jaren garantie bestaat. Deze leveranciers verzorgen het onderhoud gedurende de garantieperiode of bepalen welke andere partij het onderhoud mag verrichten. Als men van deze bepalingen afwijkt, kan de garantie komen te vervallen. In alle andere gevallen geldt dat niet alle panden of alle activiteiten binnen een pakket in het mantelcontract ondergebracht zijn. In het schema is te zien in hoeverre er binnen die pakketten ingekocht wordt onder mantelcontracten (I), waarbij II aangeeft hoe groot de ruimte is waaronder men niet heeft ingekocht binnen een mantelcontract:

| | |
|---|---|
| 100% Dakonderhoud | 58% Beveiliging |
| 74% Schoonmaak | 22% Groenvoorziening |
| 73% Liften | 10% Deuren |
| 62% W/E-installaties | |

**Contract conclusies**

- Facility Services CGI koopt in onder mantelcontracten en individuele contracten. Echter veruit de meeste producten en diensten worden momenteel nog buiten contract om ingekocht. Dit komt doordat er nog veel ad-hoc gebeurt. Er wordt niet genoeg gewerkt met planningen voor bepaalde periodieke activiteiten. Tevens is er vaak sprake van grote tijdsdruk en komt het voor dat storingen of correctieve werkzaamheden niet binnen het contract van een leverancier vallen, waardoor deze werkzaamheden aanvullend moeten worden ingekocht. Ook speelt mee dat gegevens omtrent de beschikbare contracten momenteel niet centraal vastgelegd zijn en daarmee niet inzichtelijk en toegankelijk zijn.

- Opvallend is dat er tot nu toe vrijwel alleen gebruik wordt gemaakt van éénjarige contracten. Hierbij geldt dat de contractpartij steeds 4 maanden voor het verstrijken van de contractduur met een voorstel moet komen. Indien dit (financiële) voorstel past in het budget worden de contracten steeds met een jaar verlengd. Het is niet de bedoeling dat er steeds van leverancier wordt veranderd. Dit met het oog op de opgebouwde kennis die de leveranciers gedurende jaren opgebouwd kunnen hebben en de juridische consequenties die bij verschillende technische installaties een rol kunnen spelen. Door de korte looptijd van de contracten (namelijk 1 jaar) en door ad-hoc inkopen zonder contracten, bouwt Facility Services CGI over het algemeen echter geen stabiele, duurzame relatie op met leveranciers. Partnerships die er met enkele leveranciers bestaan, bevinden zich nog in een beginstadium.

- Afdeling inkoop is verantwoordelijk voor het opstellen van mantelcontracten met leveranciers voor Facility Services CGI. Er is gebleken dat voor 60% van de inkooppakketten nog geen mantelcontracten afgesloten zijn. De afdeling Inkoop is een tijd lang onderbezet geweest, waardoor men nog niet de tijd heeft gehad om voor bepaalde pakketten mantelcontracten af te sluiten. De afdeling zal hierop een inhaalslag moeten maken.

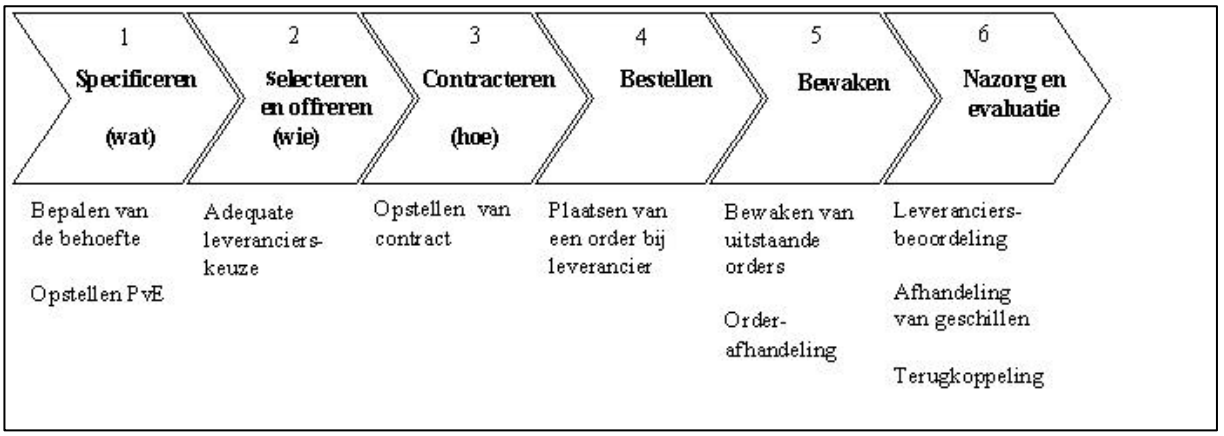
- De Property Managers zijn op hun beurt weer verantwoordelijk voor de benutting van de mantelcontacten en het maken van afspraken voor de individuele panden met de leveranciers. Basisgegevens over contracten zijn momenteel niet centraal vastgelegd, waardoor contracten niet goed toegankelijk en inzichtelijk zijn. Er kwam naar voren dat de beschikbare mantelcontracten niet volledig benut worden. Hier ligt de verantwoordelijkheid van de Property Managers. Zij dienen binnen het mantelcontract afspraken te maken voor de individuele panden die zij beheren. Redenen waarom Property Managers de mantelcontracten niet benutten zijn:
  - ontevredenheid over de gecontracteerde leverancier
  - veel inkopen gebeuren nog ad-hoc, waardoor men soms niet de tijd neemt om na te gaan welke afspraken al lopen.
  - historie van leveranciers op de verschillende panden
  - soms past de gecontracteerde leverancier niet binnen een bepaald budget
  - voordelen van de contracten worden niet onderkend
  - slechte communicatie met en over leverancier
  - beperkte informatie en communicatie over het contract

# 5 Kwalitatieve analyse van de huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geven op de vraag *"Binnen welke kaders wordt momenteel door Facility Service CGI ingekocht?"* Er wordt een beeld gevormd van de huidige kwalitatieve situatie voor wat de inkoopfunctie van Facility Services CGI betreft. Allereerst zal in paragraaf 5.1 ingegaan worden op de zes stappen van het inkoopproces en hoe deze door de afdeling Facility Services CGI doorlopen worden. In paragraaf 5.2 zal vervolgens een inventarisatie gemaakt worden van de aanwezige ondersteunende processen en de wijze waarop de afdeling hiervan gebruikt maakt. Tenslotte zullen in paragraaf 5.3 het inkoopbeleid van de afdeling en de organisatie van de inkoopfunctie onder de loep worden genomen. Het doel[27] van de kwalitatieve analyse is na te gaan waar zich in de uitvoeringswijze van de inkoopfunctie van Facility Services CGI knelpunten bevinden en waar de inkoop bijsturing behoeft.

## § 5.1 Inkoopproces

In figuur 4 staat het de weergave van de stappen van het inkoopproces. De onderscheiden stappen in het model hangen nauw met elkaar samen. De kwaliteit van de output van de voorliggende fase(n) bepaalt de kwaliteit van de input van de daaropvolgende fasen. Indien de output van de voorliggende stap niet adequaat is, kan dit leiden tot problemen in de daaropvolgende stap.[28] Het moet vermeld worden dat de Projectmanagers en Property Managers van de afdeling het inkooptraject leiden, waarbij de Property Managers uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor de inkoop voor de aan hen toegewezen panden. Zij zijn de budgethouders en (samen met de Projectmanagers) verantwoordelijk voor alle stappen in het inkoopproces. Afdeling inkoop heeft momenteel in het proces slechts een beperkte ondersteunende en adviserende rol.




**Figuur 4 Inkoopproces**

Door aan de hand van het model 6 stappen van inkoop de inkoopfunctie van Facility Services CGI te beschouwen, ontstaat er een compleet beeld van het gehele huidige inkoopproces.

### § 5.1.1 Specificeren

Om inkoopbeslissingen te kunnen onderbouwen, moet in de specificatiefase zorgvuldig worden vastgelegd wat de exacte behoefte is en welke eisen (functionele, technische, logistieke, commerciële en kwaliteitseisen) daarvoor aan de in te kopen producten of diensten worden gesteld. Alle inkoopspecificaties samen vormen een Programma van Eisen (PvE).

Een uitgangspunt van het inkoopbeleid voor de afdeling Facility Services CGI is dat het specificeren bij Facility Services CGI dient plaats te vinden op basis van de contractbijlage in Vidas (informatiesysteem waarin de opdracht van de opdrachtgever staat vermeld, hier wordt in par. 5.2 dieper op in gegaan), wet en regelgeving en aanvullende behoeften van huurder en/of eigenaar.

[27] Lennartz, R., Trompetter, Drs. A., Veeke, Drs. R.:Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk, Facto Media base, Handboek Facility Management, augustus 2000, E1322-1
[28] Weele, Prof.Dr. A.J. van (1997): Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning en praktijk. Alphen aan de Rijn, Samsom

Eigenlijk zou het initiatief tot een begin aan een inkooptraject dus pas aanvaardbaar zijn als deze opdracht door aantoonbare opdrachtverstrekking van klant gedekt is. Dit gebeurt echter niet altijd, omdat de opdrachten van de klant niet volledig gedefinieerd zijn. Dit volledige contract zou in een informatiesysteem (Vidas, waarop in paragraaf 5.2 nog teruggekomen wordt) moeten staan, vanuit waar inkooptrajecten kunnen worden gestart. Het informatiesysteem is echter niet compleet, voor wat budgetten en extra noodzakelijke werkzaamheden betreft. Hierdoor komt het voor dat Facility Services CGI opdrachten start voor inkoop van activiteiten en zaken, waar nog geen afspraken over zijn gemaakt. De kosten hiervoor kunnen dus niet zomaar doorbelast worden aan de klant en zijn in principe voor rekening van de afdeling.

Bij het specificeren blijkt vooral het gebrek aan tijd en kennis over inkoop bij de Property Managers. Er is te weinig samenwerking tussen Property Managers onderling en met afdeling Inkoop, waardoor de kennis dié er is, bijvoorbeeld over het aanbod en de werkwijze van al eerder betrokken leveranciers (voor de panden van een andere Property Manager of voor andere afdelingen binnen Axima) nog niet voldoende benut wordt. Onder de Property Managers zijn materiedeskundigen aangewezen, voor bijvoorbeeld schoonmaak, beveiliging en techniek. Het is echter niet zo dat deze materiedeskundigen specifiek worden geraadpleegd door andere Property Managers. Tevens is er op sommige vlakken, door het snel uitgebreide aanbod van activiteiten, nog niet voldoende kennis van nieuwe materie opgebouwd. Ook laat de kennis omtrent wet- en regelgeving te wensen over. Men neemt te weinig tijd om goed te specificeren. In sommige gevallen wordt de specificatiefase zelfs overgeslagen, terwijl in deze fase juist de meeste winst te behalen valt. Als deze fase goed doorlopen zou worden, zou dit een voordeel zijn voor de rest van de stappen van het inkoopproces. Het specificeren gebeurt niet gestructureerd en er wordt geen gebruik gemaakt van standaarden en checklists. Hoewel dit nog niet zoveel voorkomt kan men wel hulp inroepen van afdeling Inkoop en kennis inhuren bij externe partijen. Het komt wel voor dat men gebruik maakt van consultants die helpen bij specificeren, wat dan voornamelijk bij bouwkundige en juridische zaken gebeurt.

Ook is er de moeilijkheid dat Facility Services CGI specificeert op basis van de wensen en eisen van de klant. Zoals in de organisatiebeschrijving in paragraaf 1.2.2 al aan de orde kwam, kan de afdeling diverse partijen als klant zien: de eigenaar van de panden (tevens opdrachtgever van Facility Services) CGI, de commercieel beheerders en de huurders van de panden. Het komt dan ook geregeld voor de wensen en eisen van deze verschillende partijen nogal uiteenlopen, waardoor het moeilijk is om een goede éénduidige specificatie te maken.

### § 5.1.2 Selecteren en Offreren

Property Managers en Projectmanagers maken in deze fase geen gebruik van standaarden of checklists bij het selecteren van leveranciers en het beoordelen van offertes. Afdeling Inkoopafdeling streeft echter wel naar het selecteren van leveranciers op basis van o.a.:

- kwaliteitseisen, ARBO-eisen, milieu eisen, specifieke branche-eisen;
- meerjarig bewezen financiële gezondheid.

Afdeling Inkoop probeert hier zoveel mogelijk informatie over te verzamelen.

Bij de selectie van leveranciers neemt men de volgende aspecten in overweging:

- Kwaliteit en diversiteit van het aangeboden product
- Reputatie van de leverancier (voor zover bekend)
- Levertijden
- Technische ondersteuning
- Ontwikkelings- en onderzoeksactiviteiten
- Concurrerende prijzen
- Bedrijfsethiek
- Leveringsvoorwaarden
- Betalingsvoorwaarden

Om een goede selectie te maken op basis van deze aspecten, worden leveranciers uitgenodigd voor het maken van een offerte. Bepalend bij de keuze van leveranciers die uitgenodigd worden voor het maken van een offerte zijn de preferred supplierlist, de historie van leveranciers op de panden en de eigen input en het eigen netwerk van de Property Manager en Projectmanagers. Hierbij is het echter opvallend dat er relatief weinig gebruik wordt gemaakt van de preferred supplierlist, wat al eerder naar voren kwam in hoofdstuk 3 Kwantitatieve analyse.

Er worden meerdere offertes aangevraagd indien er:

- nog geen contract voor het in te kopen product of de dienst is;
- tijd voor is;
- grote bedragen mee gemoeid zijn;
- nog weinig kennis van en ervaring met één specifieke leverancier is;

### § 5.1.3 Contracteren

Als onderdeel van het inkoopproces heeft het sluiten van contracten betrekking op het onderhandelen met leveranciers met als resultaat een koopovereenkomst over te leveren goederen en/of diensten.[29] Afdeling Inkoop is in deze fase betrokken bij het onderhandelen met leveranciers en afsluiten van mantelcontracten. Property Managers dienen zelf afspraken te maken met de leveranciers voor de individuele panden. Deze overeenkomsten kunnen in dat geval als het ware aan de mantelcontracten gehangen worden. Ook komt het veelvuldig voor dat er individuele jaarcontracten met leveranciers worden gesloten voor activiteiten op panden. Echter de meeste activiteiten door leveranciers van Facility Services CGI worden momenteel buiten elke contractvorm om, middels een opdrachtverstrekking via een opdracht- of bestelbon, verricht. Hierbij is een gevaarlijk punt dat op deze werkbonnen (zie par. 5.1.4) vaak niet standaard verwezen wordt daar de inkoopvoorwaarden van de afdeling, waardoor men voor grote juridische problemen kan te staan.

Contractenbeheer omvat het vastleggen, actueel houden en toegankelijk maken van gegevens over lopende contracten. Redenen voor een verantwoord contractenbeheer zijn[30]:
- het verkrijgen van goede afspraken (effectiviteit, uitvoerbaarheid, voordeligheid);
- het reduceren van onzekerheid over de toekomstige prestaties (legaliteit, volledigheid, duidelijkheid);
- zorgdragen voor de juiste prestaties (kwaliteit, moment, plaats, hoeveelheid; uitvoerbaarheid, volledigheid, duidelijkheid);
- beëindiging op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment (volledigheid en duidelijkheid).

Om tevens een duidelijk beeld te kunnen vormen van de huidige situatie met betrekking tot de contracten met leveranciers, dienen minimaal de basisgegevens van de contracten vast te liggen. Basisgegevens die tenminste voor alle lopende contracten vastgelegd moeten zijn:
- inkooppakket
- contractpartijen
- contractreferentie
- afloopdatum contract
- opzegdatum contract
- betrokken budgethouder
- signaaldatum

Als er echter gekeken wordt naar de huidige situatie omtrent het vastleggen van gegevens van contracten, valt op dat de basisgegevens van contracten nog niet op de juiste manier op één centrale plaats zijn vastgelegd. Omdat er tevens nog te weinig aan planning van activiteiten wordt gedaan, doen Property Managers nog veel ad-hoc inkopen buiten bestaande contracten om. Momenteel is men nog in de beginfase van vastlegging van contractgegevens. Er zijn een aantal spreadsheets verspreid over de afdeling aanwezig, met daarin de basisgegevens van contracten. De spreadsheets zijn opgesteld per gebouw en per activiteit en omvatten velden voor invulling van de activiteiten; de contractpartijen; de contractreferentie; de looptijd; budgetgegevens; financiële verplichtingen en opbrengsten. Tevens kan er in aangegeven worden of de activiteit binnen het contract met van Axima met CGI valt, door wie gecontracteerd is, de prioriteitstelling en opmerkingen. Echter ontbreken er nog veel gegevens, waardoor niet alle velden zijn ingevuld. Er is hierdoor geen totaaloverzicht per pand, per leverancier of per inkooppakket, wat het gemakkelijker zou kunnen maken om bundelingskansen te identificeren. Hierdoor valt te verklaren dat, zoals in hoofdstuk 4 Contractanalyse al bleek, aanwezige contracten niet goed benut worden. Er is intern nog te veel onduidelijkheid over de aanwezigheid en de inhoud van contracten.

Momenteel werkt men binnen Facility Services aan de vastlegging van contractgegevens door een koppeling binnen het systeem New Gmao. New Gmao is een computersysteem dat door de afdeling Facility Services wordt gebruikt voor de ondersteuning van beheer en onderhoud van de panden voor CGI. (meer uitleg hierover in par. 5.2.3) Men beperkt zich hierbij tot het vastleggen van de gegevens. Hiermee is men begonnen met een belangrijke fase van contractbeheer: de contractregistratie. Als de vastgelegde basisgegevens van de lopende contracten actueel worden gehouden en toegankelijke gemaakt worden voor de afdeling, kunnen Property Managers eenvoudig de expiratiedata van de contracten bewaken.

[29] http://www.cbp.nl/inkbegr.htm#c 23 feb. 2004
[30] Smit, A.: Contractenbeheer, versie '03-'04 Haagse Hogeschool, code 2396

### § 5.1.4 Bestellen

In deze fase start het operationele inkoopproces, waarbij het plaatsen van een order bij een leverancier voor een concrete levering van product of dienst plaatsvindt.[31] Diensten worden bij Facility Services CGI afgenomen onder mantelcontracten, individuele overeenkomsten en buiten een contractvorm om bij de leverancier. Bestellingen bij leveranciers worden dan geplaatst middels een werkbon. Een werkbon kan meerdere taken bevatten. Werkbonnen worden gemaakt in New Gmao (zie par. 5.2.3) en vervolgens uitgeprint en naar de desbetreffende leverancier gefaxt. Bij opdrachten, die buiten contract om middels een werkbon aan leveranciers worden verstrekt, komt het nogal eens voor dat er niet verwezen wordt naar de algemene inkoopvoorwaarden van Axima Services BV.

Bij het bestellen dient men ervoor te waken dat de inkooporder compleet is, wat momenteel niet altijd goed gebeurt. Diverse gegevens dienen vermeld te worden, zodat problemen in een volgende fase voorkomen kunnen worden. Het gaat om: leveranciersgegevens, productomschrijvingen, prijzen, eenheden, leverings- en factuuradres en (indien het een installatie betreft) installatiegegevens, locatie van de installatie, de uitrusting van de installatie en eventueel de capaciteit, het vermogen en kritische onderdelen van de installatie. Ook moet worden aangegeven om wat voor activiteit het gaat, bijvoorbeeld: preventief of correctief onderhoud, controle, storing, etc.

Bij het bestellen dient men tevens rekening te houden met de procuratieregeling die binnen Axima geldt. In een procuratieregeling[32] is vastgelegd welke natuurlijke personen gerechtigd zijn (alleen of samen met één of meer anderen, alsmede tot welke bedragen) de onderneming als rechtspersoon te vertegenwoordigen bij het sluiten van verbintenissen. Soms komt het echter voor dat, door grote tijdsdruk, verkeerde planning en fysieke afwezigheid van personen, de regeling niet strikt nageleefd wordt, waardoor betrokkenen tekening voor bedragen waar zij de bevoegdheid niet voor hebben. Hierdoor kunnen zij de organisatie nodeloos in gevaar brengen. In bijlage 10 staat een overzicht van afspraken omtrent procuratiebevoegdheid, welke betrekking heeft op de inkoop bij Facility Services CGI.

### § 5.1.5 Bewaken

Orderbewaking

Er wordt momenteel nog te weinig aan orderbewaking gedaan, waardoor problemen rondom bijvoorbeeld de facturatie ontstaan. In sommige gevallen worden er geen duidelijke afspraken met leveranciers gemaakt. Dit kan teruggevoerd worden op de gebrekkige specificaties die bij Facility Services CGI aan de orde zijn. Doordat de leverancier en Facility Services CGI geen overeenkomstig beeld hebben van de opdracht, komt het ook voor dat de leverancier de activiteit anders uitvoert of een ander product levert, dan de Property Managers heeft bedoeld. Als men meer aan orderbewaking zou doen (bijvoorbeeld door de order door de leverancier schriftelijk laten te bevestigen of door een persoonlijk gesprek met de leverancier, wat momenteel nog niet vaak gebeurt) zouden de problemen, veroorzaakt door een gebrekkige specificatie, alsnog ondervangen kunnen worden.

Factuurafhandeling

Direct na levering van producten of uitvoering van diensten zal de leverancier een factuur naar Axima sturen. Deze factuur wordt door de administratie gematched met de werkbon. Deze gegevens staan in het systeem New (zie paragraaf 5.2.3). Kloppen de gegevens, dan geeft de administratie in New Gmao aan dat de factuur gereed is voor betaling. De Property Managers dienen hiervoor in New Gmao de factuur te controleren en hun akkoord te geven, waarna de crediteurenadministratie de factuur zal betalen. Komen de gegevens op een factuur niet overeen met de werkbon in New GMAO, dan is er sprake van een 'mismatch-factuur'. Deze factuur wordt dan naar Facility Services CGI gestuurd om de oorzaak van de verschillen te onderzoeken. Na akkoord van Facility Services CGI kan de factuur door de administratie betaalbaar worden gesteld en in New Gmao worden geplaatst. Na het akkoord door de Property Manager wordt de factuur door de crediteurenadministratie betaald.

Een knelpunt in dit proces is het geven van een akkoord voor facturen. Dit gebeurt te traag waardoor betalingsachterstanden bij leveranciers ontstaan. Dit komt de relatie met de leverancier niet ten goede. Een ander punt is dat de Projectmanagers momenteel hun eigen facturen niet goedkeuren. Dit gebeurt namelijk door de Property Managers en Cluster Managers die budgetverantwoordelijk zijn, terwijl zij niet nauw betrokken zijn bij de projecten. Beoordeling van facturen gaat op dit punt dus ook moeilijker.

[31] Lennartz, R., Trompetter, Drs. A., Veeke, Drs. R.:Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk, Facto Media base, Handboek Facility Management, augustus 2000, E1322-1
[32] http://www.mindef.nl:30280/mpbundels/51_serie/51_10/bijlagen.htm 2 maart 2004

Over 2003 is door de administratie de schatting gemaakt dat 80% van de facturen een mismatch was. Dit werd vooral veroorzaakt door slechte afspraken met leveranciers, huurders van panden die zelf bestellingen bij de leveranciers plaatsten terwijl de factuur naar Axima werd gestuurd (bijvoorbeeld aanvullende schoonmaakwerkzaamheden) en het ontbreken van gegevens die nodig zijn voor het matchen van de facturen. Reeds is er een brief naar alle leveranciers verzonden, dat facturen waar geen werkbonnummer op aangegeven wordt, niet worden geaccepteerd. Het kost de administratie en de afdeling Facility Services CGI namelijk zonder werkbonnummer teveel tijd om te achterhalen of deze facturen wel kloppen.

### § 5.1.6 Nazorg en evaluatie

Momenteel vindt er periodieke leverancierbeoordeling door Property Managers plaats. Afdeling Inkoop maakt, in combinatie met beoordelingen van de andere afdelingen binnen Axima, een eindevaluatie. Deze eindevaluatie komt terug in een jaarlijks gesprek dat de afdeling Inkoop voert met de beoordeelde leveranciers en kan reden zijn tot herziening of juist verlening van contracten. Echter wordt slechts een zeer beperkt aantal grote leveranciers in de beoordeling meegenomen en vindt de beoordeling vooral nog op subjectieve oordelen over de leveranciers plaats. Bij de huidige leverancierbeoordeling geven de Property Managers een cijfer (1 = slecht t/m 4 = uitstekend) voor de volgende criteria:

| | |
|---|---|
| Levertijd | Compleetheid levering |
| Manco's | Kwaliteit |
| Verpakking | Garantie |
| Communicatie | Technische ondersteuning |
| Leveranciersbezoek en audits | Innovatie |
| Toekomstontwikkelingen | Vervoer |
| Meerkosten | Juridische aangelegenheden |
| Risico en aansprakelijkheid | Time between failure |

Hierbij is echter nergens uitgelegd waar er bij deze criteria op gelet moet worden, wat er precies onder verstaan wordt, welke aspecten meegewogen moeten worden en hoe zwaar. Doordat er tevens geen periodieke rapportages zijn over de leverancierprestaties, baseren de Property Managers het cijfer dat zij geven slechts op subjectieve criteria, eigen meningen en schattingen.

## § 5.2 Ondersteunende processen

Bij het doorlopen van het inkoopproces komen op verschillende plaatsten gehanteerde procedures, methoden en automatiseringssystemen aan de orde.[33] In deze paragraaf zal ook van deze ondersteunende processen een schetst gemaakt worden, waarbij de huidige aanwezigheid en het gebruik van deze processen aan het licht komen, alsmede de knelpunten op dit gebied.

### § 5.2.1 Procedures

Procedures geven stapsgewijs en zo gedetailleerd mogelijk aan *welke* handelingen door *wie* moeten worden uitgevoerd. Procedures zijn daarom zeer belangrijk, vooral bij een afdeling als Facility Services CGI, waarbij verschillende medewerkers betrokken zijn bij het inkoopproces. Binnen Axima Services BV is er een kwaliteitsbeleid (zie bijlage 11) opgesteld, waarbij een kwaliteitmanagementsysteem is opgezet, dat wordt beschreven in het Kwaliteitshandboek. Het systeem is vervolledigd met de procedures van het kwaliteitsmanagement, die gemaakt zijn voor alle processen en van toepassing zijn op alle afdelingen binnen de organisatie. Er zijn inkoopprocedures specifiek voor Facility Services CGI voor leverancierselectie, het factureringsproces, evaluatie van leveranciers, het sluiten van contracten, evaluatie van afgesloten contracten. Het mag dus duidelijk zijn dat nog niet het volledige inkoopproces voor de afdeling is beschreven en is vastgelegd in procedures. Procedures die er wel zijn zwerven momenteel rond in de organisatie en zijn niet centraal vastgelegd. Een kritiek punt is ook dat de procedures nooit goed gepresenteerd zijn aan en doorgesproken zijn met de betrokkenen. Men weet wel dat er enkele procedures er zijn, maar weet ze nog niet goed toe te passen.

[33] Lennartz, R., Trompetter, Drs. A., Veeke, Drs. R.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk, Facto Media base, Handboek Facility Management, augustus 2000, E1322-1

### § 5.2.2 Methoden / instrumenten

Een methode geeft aan *hoe* een bepaalde handeling moet worden uitgevoerd en welke instrumenten er daarbij gebruikt kunnen of moeten worden. Binnen Facility Services CGI kan en dient men gebruik te maken van de algemene inkoopvoorwaarden, de preferred supplierlist en de procuratieregeling.

- Inkoopvoorwaarden: wanneer een organisatie algemene inkoopvoorwaarden hanteert dienen alleen nog de prijs, de kwaliteit, de kwantiteit en de leveringstijd van de goederen of diensten te worden afgesproken met de leverancier. In de algemene inkoopvoorwaarden staan alle andere zaken, zoals eigendom, risico, garantie, factureringen, betaling, ontbinding, beëindiging en aansprakelijkheid. In de contracten met de leveranciers wordt altijd de afspraak gemaakt dat men werkt op basis van de algemene inkoopvoorwaarden van Axima Services (terug te vinden in de bijlage 12). Deze algemene inkoopvoorwaarden zijn opgesteld door afdeling Inkoop. Voor projecten komt het ook voor dat afdeling Inkoop aanvullende inkoopvoorwaarden formuleert. Doordat het echter nog zo vaak voorkomt dat opdrachten aan leveranciers worden verstrekt, buiten contracten om, gebeurt het regelmatig dat zaken of diensten worden ingekocht zonder dat men verwijst naar de inkoopvoorwaarden. Op de werkbonnen (zien par. 5.1.4) voor de leveranciers wordt zelden verwezen naar de inkoopvoorwaarden. Zonder deze voorwaarden kan men echter voor grote juridische problemen komen te staan.

- Preferred suppliers list:
  In hoofdstuk 3 Kwantitatieve analyse kwam al uitgebreid aan de orde dat de leveranciers op deze lijst vaak niet worden betrokken. Ook viel op dat er voor veel inkooppakketten en activiteiten geen preferred suppliers zijn aangewezen. Dit komt mede door het feit dat men nog niet zo ver is met het beoordelen van leveranciers.

- Procuratieregeling: hierin is vastgelegd welke natuurlijke personen gerechtigd zijn (alleen of samen met één of meer anderen, alsmede tot welke bedragen) de onderneming als rechtspersoon te vertegenwoordigen bij het sluiten van verbintenissen. Echter wordt door tijdsdruk en afwezigheid van betrokkenen deze regeling niet altijd strikt nageleefd. In bijlage 10 staat de procuratieregeling voor Facility Services CGI.

### § 5.2.3 Automatiseringssystemen

Binnen automatiseringssystemen voor de inkoopfunctie kan onderscheid worden gemaakt tussen:[34]

- Informatiesystemen: zijn gericht op het verstrekken van informatie om sturing te kunnen geven aan de inkoopfunctie.
- Processingsystemen: zijn vooral gericht op het ondersteunen en uitvoeren van processen.

**New Gmao**

Facility Services CGI maakt gebruik van het systeem New Gmao. GMAO betekent: Gestion Maintenance Assistée par Ordinateur. Vrij vertaald naar het Nederlands: Computer Ondersteund Beheer en Onderhoud. New Gmao is zowel een informatiesysteem als een processingsysteem, dat door de afdeling Facility Services CGI wordt gebruikt voor de ondersteuning van beheer en onderhoud van de panden die door de afdeling beheerd worden.

In NewGMAO is het onder meer mogelijk om:

- Preventief Onderhoud te plannen
- Correctief Onderhoud te organiseren
- De bijzondere activiteiten te organiseren
- Inzicht te krijgen in de totale werklast
- Per installatie een onderhoudshistorie op te bouwen
- De kosten van de activiteiten te analyseren
- Etc.

Property Managers gebruiken New GMAO vooral om werkbonnen aan te maken en facturen op te stellen en te accorderen. Nadat een factuur door een Property Manager is geaccordeerd, gebruikt de crediteurenadministratie een Exact-module die aan New Gmao is gekoppeld, om leveranciers te betalen.

[34] Lennartz, R., Trompetter, Drs. A., Veeke, Drs. R.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk, Facto Media base, Handboek Facility Management, augustus 2000, E1322-1

Een veelgehoorde klacht is dat New GMAO niet gebruikersvriendelijk zou zijn. Men moet namelijk werken met verschillende werkvelden, waardoor het systeem nogal omslachtig wordt. Tevens hebben de Property Managers geen goede training voor het systeem gehad. Ook kan men uit het systeem nog niet de gewenste hoeveelheid managementinformatie genereren. Momenteel is het bijvoorbeeld wel mogelijk om na te gaan welke verplichtingen men is aangegaan en wat de status van een factuur is, maar Contractmanagement is nog niet mogelijk. De basisgegevens en inhoud van contracten zijn namelijk nog niet in het systeem verwerkt. Ook uitkomsten van leveranciersbeoordelingen worden momenteel nog niet in het systeem verwerkt, wat de leverancierskeuze en leveranciermanagement mogelijk zou kunnen maken. Hoewel men met het systeem planningen kan maken voor periodiek onderhoud, wordt deze mogelijkheid nog niet optimaal benut, waardoor er nog veel ad hoc ingekocht wordt. Dit komt mede door de onvolledigheid van het systeem VIDAS, nu aan de orde zal komen.

**Vidas**
CGI, de grootste klant van Facility Services CGI, wordt op het gebied van gebouwbeheer geadviseerd door HL Service Management, een zelfstandig adviesbureau dat voor Facility Services CGI het systeem Vidas heeft opgezet. In Vidas staan de contracten met CGI, de scope van contractwerkzaamheden, waarmee de afdeling dus geïnformeerd wordt over de invulling van de facilitaire zaken. Alle activiteiten waarover in het contract met CGI afspraken zijn gemaakt, op basis van Service Level Agreements, moeten in Vidas te zijn vermeld. Het systeem bestaat hierdoor uit working-cards per gebouw die aangeven wat de activiteiten per deelgebied zijn. In bijlage 13 staat een overzicht wat duidelijk maakt hoe afspraken met CGI opgebouwd zijn. Een voorbeeld van een beschrijving in een working-card voor liftonderhoud:

> "Eenvoudige overeenkomst, 8 onderhoudsbeurten per jaar,
> incl. begeleiding liftinstituut en storingen"
> of
> "6 controlebeurten per jaar, incl. kosten en begeleiding instituut, storingen nacalculatie"

Het Vidas-systeem kan gezien worden als zowel een informatiesysteem, wat duidelijkheid zou moeten geven over het contract met de opdrachtgever, als een processingsysteem waarop bestelaanvragen gebaseerd moeten zijn. Het probleem is nu echter dat het systeem voor wat financiële planningen betreft vaak niet realistisch is. Ook blijkt uit de praktijk nogal eens dat er werkzaamheden, die niet binnen het contract vallen, wel degelijk noodzakelijk zijn om de huurders van de panden tevreden te stellen. Dit zijn punten waarop het systeem te kort schiet en waar ruimte gemaakt moet worden om met CGI te overleggen over waar het contract opgerekt moet worden en waar werkzaamheden en budgetten, die in Vidas zijn aangegeven, aangepast moeten worden.

**Intranet**
Het intranet van Axima Services BV biedt informatie aan alle gebruikers over o.a. de organisatie, de afdelingen, inkoop, het kwaliteitssysteem, arbo-informatie en maakt het mogelijk om collega's te zoeken d.m.v. een digitale telefoongids. Het intranet is hiermee vooral een naslagwerk en kan gezien worden als informatiesysteem, hoewel de aanwezige informatie beperkt en niet altijd up-to-date is. Voor wat inkoop betreft staan op het intranet algemene gegevens over de afdeling Inkoop, de supplierslist en een (nog niet compleet) digitaal inkoophandboek voor Axima Services B.V. Specifieke links voor Facility Services CGI zijn er nog niet. Momenteel is het ook niet mogelijk voor medewerkers, die zich buiten het Axima-kantoor bevinden, om in te loggen op het netwerk en het intranet raad te plegen. Voor een afdeling als Facility Services CGI is dit lastig, omdat de medewerkers vaak onderweg zijn of zich op de te beheren panden bevinden.

## § 5.3 Beleid en Organisatie
Een overkoepeling van het inkoopproces en de ondersteunende processen wordt gevormd door het inkoopbeleid.[35] Daarom wordt in deze paragraaf nagegaan hoe het beleid voor de afdeling Facility Services is geformuleerd en of de betrokkenen met het beleid bekend zijn. Tevens wordt de huidige organisatievorm van de inkoopfunctie onder de loep genomen.

[35] Lennartz, R., Trompetter, Drs. A., Veeke, Drs. R.:Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk, Facto Media base, Handboek Facility Management, augustus 2000, E1322-1

**Geformuleerd beleid**

Er is een specifiek inkoopbeleid voor Facility Services CGI geformuleerd als afgeleide van algemene inkoopbeleid. De hoofdpunten van het inkoopbeleid omvatten puntsgewijs de keuzes op economisch, organisatorisch, ideëel en ethisch gebied. Hoewel het beleid (zie bijlage 14) slechts op hoofdpunten is geformuleerd, is het beleid wel gepresenteerd aan de betrokkenen van Facility Services CGI. Het probleem is echter dat bij navraag bleek dat de betrokken Property Managers en Projectmanagers zich slechts nog vaag de presentatie kunnen herinneren en al helemaal niet meer op de hoogte zijn van de inhoud. Verder zijn er geen inkoopplannen of actieplannen geformuleerd en eenduidige beoordelingscriteria voor de selectie van de leveranciers, toetsingscriteria voor de prestaties van de leveranciers, checklisten en standaardformulieren ter ondersteuning van het beleid ontbreken.

**Organisatievorm**

De inkoop bij Facility Services CGI vindt vooral decentraal plaats. Property Managers en Projectmanagers zijn verantwoordelijk voor de tactische en operationele inkoop en daarmee zijn ze verantwoordelijk voor alle stappen van het inkoopproces. Ze werken de inkoopstappen individueel voor de aan hen toegewezen panden of projecten uit. Hoewel deze organisatievorm zorgt voor snelle beslissingen, betrokkenheid en flexibiliteit, kent decentraal inkopen ook een aantal nadelen:

- Er is sprake van verdeelde koopkracht, waadoor er weinig schaalvoordelen worden behaald. Zo vindt er momenteel nog geen bundeling van het inkoopvolume van panden plaats, waardoor er versnippering van de inkoop is ontstaan.
- Er zijn weinig mogelijkheden om inkoopdeskundigheid op te bouwen en er zijn relatief veel inkoopdeskundigen nodig binnen de afdeling Facility Services CGI om de decentrale functies goed uit te voeren. Hoewel er een tweewekelijks overleg plaatsvindt, kan gesteld worden dat de Property Managers onderling nog niet voldoende samenwerken en kennis delen. Property Managers vervullen de rol van budgethouders, inkopers en materiedeskundigen. Zij werken hierbij echter vooral op basis van praktijkervaring. Echte inkooptechnische kennis ontbreekt hierbij.
- Er is geen sprake van een uniforme leveranciersbenadering. Afstemming van leveranciers gebeurt niet optimaal, waardoor er voor bepaalde diensten veel verschillende leveranciers zijn terug te vinden.

Bij deze decentrale organisatievorm is er echter wel sprake van inkoopondersteuning en –advisering door Afdeling Inkoop. Het initiatief moet echter wel van de Property Managers zelf komen om de afdeling Inkoop in te schakelen. Afdeling inkoop biedt momenteel de meeste ondersteuning in de contracteringsfase van het inkoopproces. Onderhandelingen en het opstellen en afsluiten van contracten worden meestal door afdeling Inkoop verzorgt.

Clustermanagers hebben op basis van hun functie-omschrijving (zie bijlage 16) ook voor wat betreft inkoop op de afdeling Facility Services CGI een direct leidinggevende rol ten opzichte van de Property Managers. Leidinggeven[36] wil zeggen: “het beïnvloeden van het gedrag van een andere medewerker of groep medewerkers”. Leidinggeven kan op twee manieren. Door middel van sturing, zoals plannen, organiseren en controleren, of door middel van ondersteuning, zoals luisteren, coachen, advies geven en ondersteunen. De Clustermanagers zijn echter door hun eigen Property Management-taken (aan hen zijn namelijk ook een aantal te beheren panden toegewezen) nog te operationeel bezig, waardoor het aansturen van de Property Managers en meer structuur brengen in het proces op de afdeling onderbelicht blijft.

[36] http://www.goc.nl/epm-8.1-leidinggeven-wat-is.asp 28 maart 2004

**Kwalitatieve conclusies**

- Knelpunten in de 6 fasen van het inkoopproces zijn terug te voeren op een hoge tijdsdruk, onvoldoende inkooptechnische kennis bij inkopende medewerkers, gebrekkige samenwerking tussen de Property Managers onderling en met afdeling Inkoop, onvoldoende gebruik van ondersteunende middelen als procedures en instrumenten en ontevredenheid, onvolledigheid en ontoegankelijkheid van de aanwezige automatiseringssystemen en contractgegevens. Omdat vaak al de eerste fase van het inkoopproces, het specificeren, niet zorgvuldig doorlopen wordt, ontstaan er problemen in de daaropvolgende stappen van het inkoopproces.

- Er bestaat een onnodig juridisch risico, omdat de algemene inkoopvoorwaarden van Axima Services door Facility Services CGI veelal niet toegepast worden. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat men veel buiten contracten (waarin de inkoopvoorwaarden wel zijn vastgelegd) om inkoop. Op de werkbonnen die dan worden gebruikt, wordt er zelden verwezen naar de inkoopvoorwaarden. Ook komt het nogal eens voor dat de procuratieregeling niet strikt wordt nageleefd, door tijdsdruk en fysieke afwezigheid van betrokken personen op het hoofdkantoor.

- Property Managers werken nog te veel op hun gevoel en niet voldoende op inkooptechnische kennis. Hierbij wordt nagenoeg geen structureel gebruik gemaakt van de aanwezige procedures. Dit gebeurt zelfs op punten waarop momenteel grote problemen voorkomen, zoals facturatie. Een oorzaak hiervan is dat de procedures niet goed gepresenteerd en toegelicht zijn aan de Property Managers. Tevens zijn de procedures niet eenvoudig en snel raad te plegen, omdat deze niet centraal zijn vastgelegd. Ook de functionaliteit van de automatiseringssystemen die gericht zijn op het ondersteunen en uitvoeren van processen en verstrekken van informatie om sturing te kunnen geven aan de inkoopfunctie laat nogal wat te wensen over.

- De inkoop bij Facility Services CGI vindt momenteel decentraal plaats. Property Managers en Projectmanagers zijn verantwoordelijk voor de tactische en operationele inkoop en daarmee zijn ze verantwoordelijk voor alle stappen van het inkoopproces. Afdeling Inkoop vervult een ondersteunende en adviserende rol, wat echter pas recent op gang aan het komen is doordat afdeling Inkoop lange tijd onderbezet is geweest. Property Managers zelf blijven verantwoordelijk voor de inkoop voor de aan hen toegewezen panden. Kennis van individuele betrokkenen omtrent bijvoorbeeld ervaringen met leveranciers en diensten is, door de decentrale organisatievorm, niet voor de hele afdeling beschikbaar en weinig schaalvoordelen worden behaald. De samenwerking tussen Property Managers onderling is gering en ook de communicatie met afdeling Inkoop laat te wensen over. Aansturing en ondersteuning door de Clustermanagers op het gebied van inkoop, komt nog weinig voor doordat de Clustermanagers nog te veel operationeel bezig zijn met hun eigen te beheren panden.

# 6 Gewenste situatie

Nu er in de voorgaande hoofdstukken een beeld is geschetst van de huidige situatie, zal in dit hoofdstuk ingegaan worden op de gewenste situatie ten aanzien van de inkoop van de afdeling Facility Services CGI voor de diverse panden. In hoofdstuk 7 Aanbevelingen zal toegelicht worden *hoe* men van de huidige tot de gewenste situatie kan komen.

Op basis van de uitkomsten van interviews met Property Managers, Projectmanagers en afdeling Inkoop en rekening houdend met het door afdeling Inkoop geformuleerde inkoopbeleid voor Facility Services CGI, zijn de volgende punten voor de gewenste situatie geformuleerd:

1 Bundeling van het inkoopvolume

2 Een gereduceerd aantal leveranciers

3 Verantwoord inkopen bij de 'juiste' leveranciers

4 Een gereduceerd aantal facturen en een snellere factuurafhandeling

5 Optimaal contractbeheer

6 Meer mantelcontracten en een goede benutting van de mantelcontracten

7 Duidelijkheid over het contract met de opdrachtgever CGI

8 Sturing, kennis en beheersing van het inkoopproces

9 Inkoopbeslissingen op basis van objectieve criteria

10 Een gecoördineerde vorm van inkoop

Hieronder volgt een toelichting van de bovengenoemde wensen:

**1 Bundeling van het inkoopvolume**

Door te streven naar bundeling van de inkoop voor de panden van CGI kunnen meerdere voordelen behaald worden.

Ten eerste genereert bundeling een groot inkoopvolume, waardoor schaalvoordelen behaald kunnen worden. De tarieven die gelden op de markt zijn doorgaans scherper voor hogere inkoopvolumes. De inkoopkosten van gebundelde pakketten zullen hierdoor dalen. Ook kan de onderhandelingspositie door grotere volumes wordt versterkt, doordat de Property Managers van de verschillende gebouwen gezamenlijk een machtsblok kunnen vormen.

De kosten/baten verhouding ligt aanzienlijk gunstiger dan bij een individuele aanpak. Er kan sprake zijn van een efficiëntere aanpak door een optimale verhouding tussen de inspanning van de Property Managers en het resultaat. Door samen te werken kan de individuele inspanning van de Property Managers voor inkoop minder worden, waardoor de Property Managers meer tijd over houden voor andere zaken, terwijl er toch een optimaal resultaat behaald kan worden.

De kwaliteit van de leveringen kan centraal bepaald en bewaakt worden, bijvoorbeeld door een centraal afgesloten raamcontract op basis van Service Level Agreements en Key Performance Indicators. Aan deze raamcontracten kunnen per gebouw aparte afspraken gehangen worden in attachments.

Een bijkomend effect van bundeling van het inkoopvolume is een reductie van het leveranciersbestand, wat weer een gunstig effect heeft op het aantal facturen, de bijkomende overheadkosten en het contractbeheer.[37]

Echter moet er wel gewaakt worden voor te grote volumes bij één leverancier. Dit ter bescherming van zowel de leverancier als Facility Services CGI. In een dergelijke monopolistische situatie waarbij één van de partijen het schip in gaat, zal de ander namelijk zeker volgen.

[37] http://www.inkoopenergie.nl/page_mod.phtml?lvl=85 28 maart 2004

## 2 Een gereduceerd aantal leveranciers

Leverancierreductie is een methode om administratieve kosten te verlagen en inkoop te bundelen, waardoor schaalvoordelen en besparingen op inkoop- en distributielogistiek behaald kunnen worden. Onnodig versnipperde inkoop kan worden voorkomen, waardoor ook het aantal verschillende facturen bij diverse leveranciers kan worden verminderd. Naast de besparende mogelijkheden kan er tevens door leverancierreductie intensiever worden samengewerkt met een klein aantal leveranciers waardoor kwaliteit en betrouwbaarheid naar een hoger niveau gebracht kunnen worden.

Vanuit het inkoopbeleid voor de afdeling Facility Services CGI zijn echter ook richtlijnen geformuleerd voor de hoeveelheid aan te stellen leveranciers per pakket. Hiermee wordt een beperking opgelegd van de mate van leverancierreductie. Er dient niet gestreefd te worden naar zo min mogelijk leveranciers, maar naar een optimale hoeveelheid leveranciers. Per activiteit dienen er namelijk meerdere leveranciers aangesteld te worden, enerzijds ter voorkoming van monopolie op termijn, anderzijds ter bescherming van de leveranciers. Hierbij wordt minimaal gestreefd naar dual-sourcing en bij voorkeur naar multiple-sourcing met een maximum van 3 leveranciers per activiteit. De achterliggende gedachte bij deze strategie is voornamelijk het beperken van de afhankelijkheid van één leverancier. Ook concurrentiestelling speelt mee: leveranciers blijven scherp als ze weten dat Facility Service CGI zich ook oriënteert op andere partijen in de markt.

## 3 Verantwoord inkopen bij de 'juiste' leveranciers

Door het maken van bewuste keuzes kunnen de leveranciers met de beste "fit" worden geselecteerd. Door een hechte en op lange termijn gebaseerde relatie zijn leveranciers meer gemotiveerd om gericht te investeren in de zaken die voor Facility Services CGI van belang zijn. Door de beperkte selectie leveranciers is het eenvoudiger om de leveranciers te managen. Het hebben van veel leveranciers brengt onder andere hierdoor veel verborgen kosten met zich mee. Door te werken met preferred suppliers kan de organisatie optimaal afgestemd worden op de leveranciers.[38] Periodieke beoordeling van leveranciers kan bijdragen aan een betere controle, waardoor sturing mogelijk wordt. In het verlengde van leverancierreductie, dient ook rekening gehouden te worden met de grootte van leveranciers. Een regel[39] die vaak gebruikt wordt is dat het verstandig is om grote inkoopvolumes bij voorkeur bij te bestellen bij grote ondernemingen en kleine inkoopvolumes bij kleinere leveranciers. Bij het bestellen van kleine hoeveelheden bij grote ondernemingen vreest men in de behandeling achtergesteld te worden bij grote afnemers van die leverancier. Voor kleinere leveranciers is men al met een relatief kleine bestelling een belangrijke afnemer. Grote bestellingen kan een kleinere leverancier wellicht niet aan. In geval grote leveranciers te sterk overtuigd raken van hun eigenwaarde, kan het echter de voorkeur verdienen een kleinere ondernemer als leverancier te kiezen, omdat die waarschijnlijk enorm hard voor de grote order zal willen werken. Op basis van deze, vooral subjectieve afwegingen, moet voorkomen worden dat het inkoopvolume bij één leveranciers te groot wordt. Een monopolistische situatie moet altijd worden voorkomen.

## 4 Een gereduceerd aantal facturen en snellere factuurafhandeling

Voor wat betreft de facturatie dient zoveel mogelijk gestreefd te worden naar reductie van facturen, waarbij kwartaalfacturatie (4 facturen per jaar per leverancier) zeer wenselijk is. Kwartaalfacturatie kan een grote tijdsbesparing opleveren voor de administratie én de Facility Services CGI zelf, omdat slechts een aanzienlijk kleiner aantal facturen gecontroleerd, geaccordeerd en betaalbaar gesteld zal moeten worden. Ook facturen met een lage waarde dienen voorkomen te worden. Factuurafhandeling brengt kosten met zich mee en er moet worden vermeden dat deze kosten het factuurbedrag overtreffen. Voor het onderhouden van goede contacten met de leveranciers en het hooghouden van de reputatie van Axima Services B.V. is het tevens belangrijk dat het proces van factuurafhandeling versneld wordt.

## 5 Optimaal contractbeheer

Momenteel is men nog in de beginfase van het vastleggen, actueel houden en toegankelijk maken van gegevens over lopende contracten. Het is belangrijk dat dit proces verder uitgewerkt wordt. Voordelen van een contractuele vastlegging zijn er namelijk genoeg:[40]

Ten eerste door risicobeheersing:

- overzichtelijk inzicht in contractuele rechten en verplichtingen;
- adequate bewaking van contractuele rechten en verplichtingen;

[38] http://www.kostenverlaging.nl/benchmark.html 3 april 2004
[39] Nijs, W.: Grondslagen van de inkoop, een eigentijdse benadering. Kluwer, Deventer 1991
[40] www.contracto.nl 27 feb. 2004

- tijdige verlenging / beëindiging van contracten;
- volgen en bewaken van de vereiste procedures tijdens het contracteringsproces;
- beschikking over historische informatie bij selectie van wederpartijen.

Ten tweede door snellere en betere besluitvorming:

- er kan duidelijk gemaakt worden wie op welk moment actie moet ondernemen;
- de juiste informatie kan op het juiste moment bij de juiste persoon aanwezig zijn.

**6 Meer mantelcontracten en een goede benutting van de mantelcontracten**

Door te streven naar meer mantelcontracten kan enerzijds een schaalvoordeel ontstaan: hoe meer activiteiten of gebouwen ondergebracht worden in een mantelcontract des te aantrekkelijker de prijs-kwaliteit verhouding wordt. Anderzijds kunnen in een mantelcontract zaken omtrent dienstverlening worden afgesproken waarover een individuele Property Manager moeilijk of geen afspraken over kan maken. De beschikbare contracten dienen optimaal benut te worden. Op deze manier kunnen de eerste stappen uit het inkoopproces, die de meeste tijd en kennis vergen, overgeslagen worden en wordt er ingekocht op basis van goede afspraken en duidelijke inkoopvoorwaarden.

**7 Duidelijkheid over het contract met de opdrachtgever CGI**

Alvorens een inkooptraject te starten dient ten aller tijden nagegaan te worden of er sprake is van dekking van de aankoop door aantoonbare opdrachtverstrekking van klant CGI. Indien Facility Services CGI zaken aankoopt die noodzakelijk zijn, maar niet binnen het contract met CGI blijken te vallen, zijn de kosten in eerste instantie voor rekening van Axima. Tevens komt het vaak voor dat de budgetten niet realistisch blijken. De opdrachtomschrijving en het budget voor activiteiten in het systeem Vidas moeten volledig en realistisch ingevuld zijn, zodat altijd duidelijk is wat nu wel of niet voor een bepaald pand gedaan moet worden en welk budget er beschikbaar is. Op basis hiervan kan de specificatiefase beginnen.

**8 Verhoging van inkooptechnische kennis**

Inkooptechnische kennis bij de inkopende Property Managers en Projectmanagers is nodig voor een goede aanpak van alle stappen van het inkoopproces. Er is behoefte aan zowel technisch-commerciele kennis voor de tactische stappen van het inkoopproces als logistiek-administratieve kennis voor de operationele stappen. Het is wenselijk de kennisaspecten, vaardigheden en deskundigheden op inkoopgebied op de afdeling Facility Services CGI aan te vullen, omdat de Property Managers nu veelal op gevoel werken. Speciale aandacht dient uit te gaan naar de specificatiefase, welke de basis vormt voor de volgende stappen van het inkoopproces.

**9 Inkoopbeslissingen op basis van objectieve criteria**

Een goed uitgewerkt inkoopbeleid zal sturing moeten geven aan de werkwijze bij Facility Services CGI. Om de inkoopfunctie in goede banen te leiden, dient er structureel te worden gewerkt met procedures, methoden en instrumenten die zorg dragen voor een juiste uitvoering en beheersing van de inkoopfunctie, waardoor de stappen van het inkoopproces volledig en op een goede manier doorlopen worden.

**10 Een gecoördineerde vorm van inkoop**

De huidige decentrale inkooporganisatie past niet bij de wensen van gebundelde inkoopkracht, een betere beheersing van het inkoopproces, uniforme condities door mantelcontracten en opbouw van inkoopdeskundigheid en marktkennis. Een centrale inkooporganisatie is echter ongewenst, omdat men hiermee de flexibiliteit en het eigen inzicht van de medewerkers van Facility Services CGI niet behouden kan worden. Ook zou deze organisatievorm ten koste gaan van de betrokkenheid van de medewerkers bij (bijvoorbeeld problemen met) de inkoop voor de panden en van een snelle doorlooptijd van het inkoopproces. Daarom is een vorm van gecoördineerde inkoop wenselijk, omdat deze de voordelen van beide eerder genoemde organisatievormen bundelt en nadelen beperkt. Bij een meer gecoördineerde aanpak zijn schaalvoordelen door bundeling van inkoopvolumes mogelijk. Daarnaast kan aanwezige kennis en ervaring beter benut worden en blijven de medewerkers betrokken bij de inkoop, waardoor er meer draagvlak is dan bij een centrale inkoopvorm. In bijlage 15 staat de weergave van het inkoopproces voor Facility Services CGI, zoals deze eruit zou moeten zien volgens de afdeling Inkoop.

# 7 Aanbevelingen

Nu in de voorgaande hoofdstukken de huidige en gewenste situatie zijn geschetst, wordt in dit hoofdstuk toegelicht *op welke wijze* men van de huidige situatie tot de gewenste situatie kan komen. Er wordt antwoord gegeven op de vraag "Op welke wijze kunnen inkoopkansen doorgevoerd en besparingsmogelijkheden behaald worden?"

Het verdient aanbeveling om bij het doorvoeren van aanbevelingen rekening te houden met het feit dat niet alle leveranciers en inkooppakketten dezelfde prioriteit hebben voor Facility Services CGI. De ABC-analyse dient de leidraad te zijn bij planning, analyse, sturing van activiteiten. Door allereerst aandacht te schenken aan de kleine groep leveranciers die verantwoordelijk is voor het grootste deel van het inkoopvolume, kunnen snel resultaat geboekt worden in het vinden van oplossingen. Dit zijn vooral leveranciers voor de inkooppakketten W/E-installaties, Groothandel, Schoonmaak, Beveiliging, Liften en Aannemers en dienen bij de geformuleerde aanbevelingen derhalve de hoogste prioriteit te hebben.

Geadviseerd wordt om de volgende werkwijze te hanteren om te komen tot de gewenste situatie voor de inkoop bij Facility Services CGI:

1. Zorg voor een gecoördineerde inkoopstructuur
2. Schenk aandacht aan een goede formulering van het inkoopbeleid
3. Verhoog het kennisniveau en de samenwerking op de afdeling
4. Zet een compleet stelsel op van werkbare procedures, methoden en instrumenten
5. Pas de aanwezige automatiseringssystemen aan de behoeften van de afdeling aan
6. Verricht objectieve leveranciersbeoordelingen en zorg voor een sterk leveranciersnetwerk
7. Zorg voor een verdere uitbreiding van contractbeheer
8. Breid het aantal mantelcontracten uit en zorg voor een betere benutting van de contracten
9. Behaal voordelen door bundeling van het inkoopvolume
10. Reduceer het aantal leveranciers
11. Breng het aantal facturen zo ver mogelijk terug
12. Zorg voor een snelle en adequate afhandeling van facturen

## 1 Gecoördineerde inkoopstructuur

Er moet nagegaan worden tussen welke panden synergie bestaat op het gebied van het aanbod van diensten aan de opdrachtgever. Om deze synergie te benutten, dient de inkoop voor deze panden gezamenlijk gecoördineerd aangepakt te worden. Het verdient aanbeveling om over te gaan op een gecoördineerde inkoopstructuur. Bij een gecoördineerde inkoopstructuur wordt vanuit een centrale positie sturing gegeven aan het inkoopproces. De tactische en operationele inkoop blijft decentraal in de organisatie aanwezig bij een beperkt aantal functionarissen. Bij de wens om de flexibiliteit, eigen inbreng en verantwoordelijkheden van de Property Managers zoveel mogelijk in tact te houden, zal een vrijwillige coördinatie[41] het beste passen. Hierbij zullen de verschillende Property Managers leveranciersgegevens uitwisselen, middels een inkoopprojectgroep. Op basis hiervan kan men individueel beslissen al dan niet in een jaarovereenkomst of mantelcontract te participeren.

De huidige twee clusters, onder leiding van Clustermanagers, zijn gebaseerd op de ligging van de panden in twee regio's: noord en zuid. Het is gebleken dat deze clusters niet de beoogde toegevoegde waarde hebben, omdat de Clustermanagers door de hoge werkdruk vooral operationeel bezig zijn met hun eigen panden. In de nieuwe situatie worden deze clusters dan ook losgelaten en zullen projectgroepen dus ontstaan op basis van overeenkomsten in het contract met de opdrachtgevers. Alle Property Managers dienen deel te nemen aan één van de projectgroepen, die geleid zullen worden door de medewerker van afdeling Inkoop die reeds specifiek ter ondersteuning van Facility Services CGI is aangesteld. Ondersteuning zal hierbij overgaan in coördinatie, waardoor deze medewerker de functie van inkoopcoördinator zal gaan vervullen. De functie van Clustermanager komt hiermee tevens te vervallen, waardoor de twee medewerkers die deze functie vervullen primair Property Managers-taken op zich zullen gaan nemen. Door het vervallen van de

[41] Weele, Prof.Dr. A.J. van (1997): Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning en praktijk. Alphen aan de Rijn, Samsom

Clustermanager-functie, krijgt de Facility Manager van de afdeling een directe leidinggevende functie naar de Property Managers toe. Door deze veranderingen zal de taakverdeling er als volgt uit gaan zien:

| Property Managers (decentrale budgethouders) | Inkoopcoördinator Facility Services CGI |
|---|---|
| Blijven eindverantwoordelijk voor de panden. | Stelt (i.s.m. Facility Manager) het inkoopbeleid en ondersteunende processen op |
| Dienen te werken binnen de gestelde kaders | Bepaalt waar bundeling van volumes zinvol is |
| Blijven verantwoordelijk voor het hele inkoopproces | Bewaakt inkoopprocessen |
| Leiden inkooptrajecten voor panden | Leidt besparings- en effectiviteitprojecten en |
| Nemen deel aan projectgroepen | Leidt projectgroepen |
| Zorgen voor bestelling binnen de mantelcontracten | Stelt mantelcontracten op |
| Vragen zelf om ondersteuning afdeling inkoop | Draagt kennis aan en ondersteunt op verzoek |

**2 Inkoopbeleid**

Het inkoopbeleid dat afdeling Inkoop voor Facility Services CGI vooralsnog op hoofdlijnen heeft geformuleerd, dient verder te worden uitgewerkt door de inkoopcoördinator in samenwerking met Facility Services CGI. Hierin dienen ook concrete doelstellingen (bijvoorbeeld het verlagen van de inkoopgebonden kosten met een bepaald percentage) in opgenomen te worden. Op basis van doelstellingen kan vervolgens een actieplan opgesteld worden van activiteiten die gericht zijn op het realiseren van de inkoopdoelstellingen. Een actieplan leidt tot een meer systematische aanpak van het inkoopbeleid en zet inkoop op de agenda. Naast het uitwerken van het beleid, dient ook aandacht geschonken te worden aan een goede presentatie en communicatie over het beleid binnen Facility Services CGI. Hierbij moet ook duidelijk gemaakt worden, dat het inkoopbeleid niet langer als vrijblijvend maar als leidend en richtinggevend beschouwd moet worden.

**3 Kennis en samenwerking**

Uitbreiding van kennis (op het gebied van nieuw aangeboden diensten of inkoop) kan worden bereikt door het mogelijk te maken voor de Property Managers om cursussen op het gebied van inkoop en nieuw aangeboden diensten te volgen. Er dient hierbij voor inkoop speciale aandacht geschonken te worden aan de specificatiefase, die momenteel sterk onderbelicht is op de afdeling. Voor deze fase dient men ruime tijd en moeite nemen, omdat er in deze fase de meeste winst te behalen is. Een goede specificatie is namelijk de basis voor de rest van het proces.

Echter dient uitbreiding van kennis ook bewerkstelligd te worden door een intensievere samenwerking en een betere communicatie. Er moet intern beter worden samengewerkt door Property Managers onderling en met afdeling Inkoop. Extern zal goed gecommuniceerd moeten worden met leveranciers, de opdrachtgevers, de commercieel beheerders en de huurders van de panden. De kennis die er is, omtrent inkoop, de markt, de leveranciers, de panden en nieuwe diensten, kan op deze manier gedeeld worden. Hierdoor kan meer duidelijkheid ontstaan en voordelen kunnen worden behaald. Er moet onderzocht worden op welke wijze samenwerkingsverbanden vormgegeven kunnen worden en in hoeverre de verschillende projectgroepen op diverse fronten haalbaar en realistisch zijn. Ook zal aandacht uit moeten gaan naar de communicatie met de genoemde externe partijen.

**4 Procedures, methoden en instrumenten**

Het inkoopbeleid moet zodanig in procedures worden vastgelegd en ondersteund worden door methoden en instrumenten dat de Property Managers deze eenvoudig gedurende de activiteiten kunnen toepassen. Inkoopbeslissingen zullen op deze manier op verantwoorde wijze beheerst en gecontroleerd kunnen worden. Specificeren is een belangrijke stap in het inkoopproces, wat momenteel bij Facility Services nog veelal op gevoel en op ongestructureerde wijze gebeurt. Een instrument die bij het specificeren gebruikt kan worden, is een checklist die houvast biedt tijdens het opstellen van een Programma van Eisen. In bijlage 19 staat een voorbeeld van een dergelijke checklist. Bij de selectiefase wordt vooralsnog door Property Managers geen gebruik gemaakt van objectieve selectiecriteria, hoewel er hierover wel op hoofdlijnen punten in het inkoopbeleid voor Facility Services CGI door afdeling Inkoop zijn geformuleerd. Concrete en werkbare criteria zullen duidelijk opgesteld moeten worden, zodat een praktisch algemeen toepasbare checklist ontstaat. Bijlage 20 geeft hier een voorbeeld van. De procedures die er momenteel zijn op het gebied van leverancierselectie, het factureringsproces, evaluatie van leveranciers, het sluiten van contracten en evaluatie van afgesloten contracten moeten gecontroleerd worden op werkbaarheid en aangevuld worden met procedures die de specificatie-, offerte-, bestel- en bewakingsstappen omvatten. In een presentatie moeten de procedures vervolgens worden toegelicht aan de inkopende medewerkers van

Facility Services CGI. Een centrale vastlegging van beleid, procedures, methoden en instrumenten, zal ertoe bij moeten dragen dat de inkopende medewerkers hier gemakkelijk op kunnen terugvallen en nog eens na kunnen kijken. Tevens wordt hierdoor nogmaals aandacht gevestigd en de nadruk gelegd op de procuratieregeling en de algemene inkoopvoorwaarden. Een strikte naleving van deze instrumenten is erg belangrijk. Voor wat de algemene inkoopvoorwaarden betreft, is tevens aan te bevelen om op de standaard lay-out van de werkbonnen een regel toe te voegen met een verwijzing naar de algemene inkoopvoorwaarden, die daarmee van toepassing worden.

## 5 Automatiseringssystemen

Voor wat het systeem Vidas betreft, moeten er met de opdrachtgever CGI afspraken gemaakt worden over de vervollediging en aanpassing van het systeem door HL-service management. Het systeem dient namelijk de aanleiding te onderbouwen voor alle inkopen die er bij Facility Services CGI op basis van het CGI-contract worden gedaan. Budgetten moeten realistisch gemaakt worden en noodzakelijke activiteiten die momenteel nog buiten het contract vallen, moeten in het contract geplaatst worden. Mogelijkheden om het systeem New Gmao gebruikersvriendelijker te maken en aan te vullen met extra werkvelden en ruimte (voor bijvoorbeeld contractbeheer, leveranciersbeoordelingen en proeffacturatie) zullen moeten worden onderzocht en worden uitgevoerd door de medewerker van Axima Services B.V., die het systeem New Gmao voor Facility Services CGI heeft opgezet.

## 6 Leveranciersbeoordeling en preferred suppliers

De huidige vorm van leveranciersbeoordeling moet worden verbeterd en uitgebreid. Afdeling Inkoop is zeer recentelijk begonnen met het opstellen van een Service Level Agreement voor Facility Services CGI en een leverancier voor Beveiliging. Hierin worden afspraken gemaakt met de leverancier over prestatie-indicatoren, normen voor dienstverlening, metingen, rapportages en evaluaties. Per leverancier zal moeten worden bekeken welke prestatie-indicatoren van toepassing zijn en hoe hoog de leverancier hierop dient te scoren. Kwaliteitseisen, ARBO-eisen, milieueisen en specifieke branche-eisen dienen hierbij een belangrijke rol te spelen. Het verdient tevens aanbeveling om afdeling Facility Services CGI hier intensief bij te betrekken, om draagvlak te creëren zodat deze overeenkomsten in de toekomst ook daadwerkelijk zullen worden toegepast. Property Managers kunnen goed inschatten wat haalbaar is, voor wat de normering, rapportagefrequenties en meting- en evaluatiemomenten betreft, omdat zij hier de verantwoordelijkheid voor zullen krijgen.

Naast gedegen leveranciersbeoordelingen zal aandacht geschonken moeten worden aan een goede terugkoppeling van de beoordelingsresultaten aan alle Property Managers en Projectmanagers. Dit dient een periodiek terugkomend agendapunt te worden bij het tweewekelijks afdelingsoverleg van Facility Services CGI. Resultaten moeten worden bijgehouden in een leveranciersdatabase, zodat de prestaties van een leverancier inzichtelijk zijn voor de hele afdeling. Leveranciers die hebben bewezen dat ze geruime tijd in financiële gezondheid verkeren en goed beoordeeld en gecontroleerd zijn, dienen tevens als preferred suppliers op de supplierslist gezet worden. Het verdient echter aanbeveling om dit ook per activiteit binnen inkooppakketten te doen, als er sprake is van uiteenlopende activiteiten die wellicht niet allen bij de preferred supplier van het inkooppakket ondergebracht kunnen worden. Op deze manier kan de beoordeling een rol spelen bij een weloverwogen keuze van leveranciers bij de selectiefase. Voor de leveranciersdatabase kan ruimte gemaakt worden in het systeem New Gmao, waardoor in het systeem naast leveranciersgegevens ook direct de beoordelingen terug te vinden zijn.

## 7 Contractbeheer

Momenteel worden contractgegevens vastgelegd in New Gmao. Het verdient aanbeveling dit systeem te voorzien van een elektronische agenda, waardoor op zeer overzichtelijke wijze nagegaan kan worden wanneer contracten aflopen en wanneer begonnen moet worden aan contractherziening. Tevens kan in het systeem nagegaan worden in hoeverre contracten benut worden en er kan een evaluatie gemaakt worden van uitputting van contracten. Door ook geëvalueerde leverancierprestaties over een bepaalde periode in het systeem weer te geven, kan in één oogopslag te zien zijn of er reden is voor contractherziening. Diverse extra werkvelden in het systeem zullen het contractbeheer dus verder uitbreiden, waardoor er mogelijkheden ontstaan om inkooppakketten te optimaliseren op basis van contractbeheer.

## 8 Verhoging van het aantal mantelcontracten en betere benutting van mantelcontracten

In de Telgen Box (paragraaf 4.4) is te zien dat er voor 40% van de inkooppakketten nog geen mantelcontracten afgesloten zijn. De inkoopafdeling is hier verantwoordelijk voor. Zij stellen mantelcontracten op met leveranciers voor Facility Services CGI. De inkoopafdeling dient in overleg met Facility Services CGI na te gaan voor welke pakketten het zinvol en mogelijk is om

mantelcontracten af te sluiten. Hierbij kan men rekening houden met leverancierreductie en bundeling van inkoopvolumes.

In de Telgen Box is tevens te zien in hoeverre de beschikbare contracten benut worden, waarbij opvalt dat de huidige mantelcontracten slechts in beperkte mate benut worden. Hier ligt echter wel de verantwoordelijkheid van de Property Managers. Om te zorgen voor een betere benutting van mantelcontracten dient men:

- meer te doen aan leverancierbeoordeling, zodat op basis hiervan alleen goedbeoordeelde leveranciers gecontracteerd worden;
- ad hoc inkoop zo veel te mogelijk voorkomen, door planmatiger te werken, activiteitsplanningen in deelcontracten op te nemen en afspraken te maken over correctief onderhoud en storingen met de gecontracteerde leverancier;
- te zorgen voor een betere communicatie met en over gecontracteerde leveranciers, waarbij ook het nut en de voordelen van de mantelcontracten voor Facility Services CGI nog eens extra onderstreept worden;
- te communiceren over het mantelcontract, waarbij een handleiding over het gebruik van mantelcontracten gemaakt wordt en gegevens en inhoud van de contracten toegankelijk gemaakt worden
- er voor te zorgen dat wie er aankoopt bij andere leveranciers dan de gecontracteerde, dit enkel kan doen op basis van objectieve criteria. Hiertoe dienen de punten uit het inkoopbeleid niet langer als vrijblijvend maar als leidend beschouwd te worden. Het inkoopbeleid bepaalt hier namelijk over dat er minimaal een winst van € 2.000 behaald dient te worden met de wisseling van leveranciers bij het inkopen van activiteiten met een volume van € 25.000 en hoger en 3% van de totale inkoopomzet voor het betreffende werk moet omvatten.

## 9 Bundeling van inkoopbehoeften

Als Property Managers voor verschillende gebouwen producten of diensten bij dezelfde leveranciers inkopen, kan men (in plaats van allemaal individueel in te kopen bij deze leverancier) over gaan tot het bundelen van het inkoopvolume, waardoor een schaalvoordeel behaald kan worden. Deze wijze van bundeling kan slechts behaald worden als Property Managers de werkzaamheden (voornamelijk van periodiek preventieve onderhoudswerkzaamheden) gaan inplannen en de planningen van de verschillende panden op elkaar afstemmen. Door werkzaamheden in te plannen en hiermee de tijdsdruk te verminderen, kan tevens ad hoc inkoopgedrag worden beperkt.

Naast bundeling van losse aankopen bij een leverancier tot één grote aankoop, dient bundeling ook vormgegeven te worden door leverancierreductie:

- Dezelfde activiteiten binnen een inkooppakket voor één bepaald pand, die momenteel ingekocht worden bij verschillende leveranciers, zullen bij één leverancier ondergebracht worden (bijvoorbeeld verschillende schildersbedrijven in 2003 bij Lange Voorhout en veel verschillende bedrijven voor e-activiteiten binnen het pakket W/E-installaties bij Winkelcentrum Amstelveen)
- Dezelfde activiteiten binnen een inkooppakket voor verschillende panden, die momenteel ingekocht worden bij verschillende leveranciers, zullen bij minder leveranciers ondergebracht worden. Hierbij moet men echter wel weer rekening houden met de gespreide ligging van de panden en het actiegebied van de leveranciers. Er dient per gebouwoverschrijdend inkooppakket nagegaan te worden in hoeverre het volume van de verschillende gebouwen gebundeld ingekocht kan worden.
- Verschillende activiteiten binnen een inkooppakket (bijvoorbeeld groenvoorziening binnen of buiten, ongediertebestrijding binnen of buiten, schoonmaak binnen of buiten en bij verschillende groothandels) die nu nog door diverse kleine leveranciers worden verricht, zullen bij één leverancier ondergebracht worden indien een leverancier het hele inkooppakket aanbiedt in een totaalpakket aan activiteiten (bijvoorbeeld groenvoorziening binnen én buiten en groothandels die veel verschillende producten leveren).
- Ook dient gekeken te worden naar leveranciers die momenteel voor één inkooppakket betrokken worden, maar zich ook specialiseren op andere terreinen die door een ander inkooppakket gevormd worden. Rentokil is hiervan een voorbeeld. Van origine is dit een bedrijf met alleen diensten ter bestrijding van muizen en ratten en kakkerlakken en wordt, door Facility Services CGI, vooralsnog alleen ingezet in het pakket Ongediertebestrijding. Echter door verschillende overnames heeft het bedrijf het dienstenpakket inmiddels uitgebreid en verzorgt ook schoonmaakactiviteiten en groenvoorziening.

In de volgende aanbeveling over leveranciersreductie wordt verder toegelicht hoe een goede inventarisatie gemaakt kan worden van de leveranciers en de productgroepen, waarna nagegaan kan worden waar bundeling op basis van leverancierreductie mogelijk is.

## 10 Leveranciersreductie

Voor leverancierreductie is een gedegen onderzoek vereist naar de samenhang tussen leveranciers van Facility Services CGI en de productgroepen of verschillende diensten binnen inkooppakketten. Hiertoe kan de productgroep-leveranciersanalyse[42] uitkomst bieden. Er wordt bij deze analyse een logisch overzicht gemaakt van de productgroepen en leveranciers die de productgroepen leveren dan wel wellicht kunnen leveren. In bijlage 17 is hiervoor een opzet gemaakt voor het inkooppakket Beveiliging. Hoewel op dit gebied alle pakketten aangepakt kunnen worden zal allereerst de prioriteit uitgaan naar de pakketten Beveiliging, Groothandel, Aannemers en Inbouw. Bij deze pakketten is het aantal leveranciers in verhouding tot het inkoopvolume het grootst is. Afhankelijk van de omvang en aard van het inkooppakket zullen mantelcontracten afgesloten worden met meerdere productgroepen bij minimaal twee en maximaal drie leveranciers. Dit zal een taak zijn voor afdeling Inkoop. Voorkomen moet worden dat het inkoopvolume bij zeer grote leveranciers (voor Schoonmaak bijvoorbeeld Teico Services b.v., die verantwoordelijk is voor 88,4 % van het totale inkoopvolume voor schoonmaak) nog groter worden. Een monopolistische situatie moet, zoals in de gewenste situatie in hoofdstuk 6 is beschreven, altijd worden voorkomen. Ook kunnen kleine productgroepen van leveranciers in het totaalpakket van een andere leveranciers ondergebracht worden. Hierbij moet men nagaan wat het nut is van de kleine leveranciers en of het wellicht mogelijk is om het aantal kleine leveranciers te reduceren.

De haalbaarheid van leveranciersreductie hangt af van de volgende criteria:
a) het maximale niveau van standaardisatie binnen het bedrijf van producten en diensten;
b) de geografische spreiding van panden CGI ten opzichten van actieterrein van leveranciers.[43]

Ad a: Facility Services CGI biedt een breed aanbod aan de opdrachtgevers met veel verschillende diensten die ieder weer een eigen markt, vraag- en aanbodstructuur kennen. De verschillende leveranciers zullen op verschillende wijzen benaderd moeten worden. Om hierin structuur aan te brengen verdient het aanbeveling het gehele aanbod van Facility Services CGI in te delen in de inkoopportfolio matrix van Kraljic (zie bijlage 18). Hierin worden, op basis van het toeleverrisico en het financieel risico, diensten en producten ingedeeld in strategische, kritische, knelpunt- en routineproducten. Er kan gesteld worden dat de mate van standaardisatie en hiermee de inwisselbaarheid van leveranciers het grootst is bij routine- en hefboomproducten. Verbandhoudend met de inwisselbaarheid zijn de interne organisatorische factoren die oorspronkelijk tot de inschakeling van de leveranciers hebben geleid. Voor sommige producten en diensten geldt dat de leveranciers, die een historie op een bepaald pand hebben opgebouwd, niet zomaar inwisselbaar zijn. Dit kan veroorzaakt worden door juridische aspecten als garantiebepalingen en waardevolle kennis die de leverancier heeft opgebouwd.

Ad b: er zullen zoveel mogelijk landelijk opererende leveranciers ingezet moeten worden, aangezien de panden, waar Facility Services CGI verantwoordelijk voor is, een grote landelijke spreiding hebben. Ook zullen er in de toekomt naar alle waarschijnlijkheid nieuwe panden onder het beheer van Facility Services CGI komen, die weer in andere regio's vallen.

Omdat er voor een verdere invulling van de productgroep-leveranciersanalyse en het opstellen van de Kraljic matrix een diepgaand onderzoek nodig zal zijn naar de verschillende markten en leveranciers, is het aan te raden dit onderzoek apart te beschouwen en te laten verrichten door een stagiair in samenwerking met afdeling Inkoop en Facility Services CGI.

## 11 Factuurreductie

Voor de pakketten Schoonmaak, Beveiliging, Groothandel, Groenvoorziening en Parkeersystemen dient in ieder geval factuurreductie plaats te vinden, omdat bij deze pakketten het aantal facturen in verhouding tot het inkoopvolume in 2003 het grootste was en omdat de facturen van de drie laatst genoemde pakketten gekenmerkt werden door een relatief lage waarde. Na aanpak van deze pakketten kunnen ook de andere pakketten aangepakt worden.

[42] Es, W. vd. en Postmes, P.: Facilitair Inkoopmanagement (IKM2), versie '03-'04, Haagse Hogeschool
[43] Godderis, K.: Kostenreductie en procurement – enkele tips uit de praktijk. Inzicht in Zaken (PWC), nummer 6 februari 2003

Factuurreductie kan op verschillende manieren bewerkstelligd worden:

1) Factuurreductie door bundeling inkoopvolume
2) Factuurreductie door leverancierreductie
3) Factuurreductie door betere afspraken met leveranciers
4) Factuurreductie door beïnvloeding van het inkoopgedrag van Property Managers

*Ad 1 en 2.* Deze punten, die in dit hoofdstuk reeds zijn besproken, zullen logischerwijs automatisch leiden tot een reductie van het aantal facturen.

*Ad 3. Factuurreductie door betere afspraken met leveranciers*

Door betere afspraken te maken met de leveranciers over facturatie, kan factuurreductie ontstaan. Er moeten worden afgesproken dat een leveranciers in plaats van na iedere aankoop een factuur te sturen, een jaarorder met lever- en betaalschema's te sturen naar Facility Services CGI. In geval van mantelcontracten dienen er overkoepelende afspraken gemaakt te worden over verzamelfacturen. Hierbij vindt er periodiek één betaling plaats doordat de leverancier alle facturen verzamelt in één factuur voor de inkoopvolumes van verschillende panden waarop de desbetreffende leverancier werkzaam is. Deze verzamelfactuur kan toegelicht worden met een specificatie voor interne doorboeking naar de diverse panden. Bij de pakketten Schoonmaak en Groothandel is deze wijze van factuurreductie in ieder geval aan te raden, omdat het grote aantal facturen voor diverse panden vooral wordt veroorzaakt door één leverancier binnen het pakket. Deze factuurafspraken dienen contractueel te worden vastgelegd.

*Ad 4. Factuurreductie door beïnvloeding van het inkoopgedrag van Property Managers*

Momenteel wordt vooral ad-hoc ingekocht door de Property Managers. Door activiteiten op een gebouw systematisch in te plannen (vooral bij PPO-activiteiten is dit goed mogelijk) en hierover te communiceren met de leveranciers, kunnen leveranciers hun werkzaamheden hierop afstemmen en inplannen. Leveranciers zullen hierdoor eenvoudiger over kunnen gaan en eerder bereid zijn tot het beperken van het aantal facturen dat zij verzenden, omdat door planning van activiteiten periodieke facturatie gemakkelijker wordt.

## 12 Factuurafhandeling

Om het accorderen van facturen te versnellen en mismatch-facturen te voorkomen, zullen Property Managers en Projectmanagers meer aan orderbewaking moeten doen en beter moeten communiceren met de leveranciers. Door de leverancier een bevestiging van de order te laten sturen, kunnen onduidelijkheden en misverstanden al in een vroeg stadium verholpen worden. Een andere aanbeveling is dat Property Managers, in het kader van een goede orderbewaking en een vereenvoudigde facturatie achteraf, proeffacturen gaan opstellen. Deze proeffacturen kunnen, bijvoorbeeld aan de hand van offertes of afspraken met leveranciers, opgesteld worden en ingevoerd worden in New Gmao. Zo kunnen de binnenkomende facturen eenvoudig vergeleken worden met de proeffacturen in het systeem en sneller worden geaccordeerd.

Het versnellen van factuurafhandeling voor projecten (momenteel nog verricht door de budgetverantwoordelijke Property Managers), kan bereikt worden door de Projectmanagers zelf de facturen te laten beoordelen en accorderen van de projecten waar zij mee bezig zijn. Zij kunnen zelf beter en sneller beoordelen of de facturen voor de projecten op de diverse panden kloppen.

# 8 Implementatiefase

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van een planning van activiteiten voor Facility Services CGI om tot de uiteindelijke implementatie van de gewenste situatie te komen, alsmede een globaal overzicht van de financiële consequenties die daaruit voortvloeien. Er wordt antwoord gegeven op de vragen “Op welke wijze kunnen de bedrijfseconomische gevolgen ingevuld worden ten einde de inkoop te optimaliseren bij zo laag mogelijke kosten?” en “Op welke wijze kan inkoopcontrol vormgegeven worden in een permanent systeem dat managementinformatie genereert en een sturingsinstrument is voor het inkoopproces?”

## § 8.1 Activiteitenplanning

De activiteiten die volgen uit de aanbevelingen van hoofdstuk 7 zijn in figuur 5 weergegeven in een voorstel voor een activiteitenplan, waarin een schatting wordt gegeven van de tijdsbesteding die de activiteiten met zich mee zullen brengen en een overzicht van degenen die bij de activiteiten betrokken zullen zijn.

| Tijdschema | Activiteiten | Wie |
|---|---|---|
| Week 1 – 10 | Uitwerking inkoopbeleid Facility Services CGI en procedures, methoden en instrumenten | Inkoopcoördinator, Facility Manager |
| Week 1 – 10 | Onderzoek naar interne en externe communicatie | Stagiair |
| Week 3 - 14 | Volgen van cursussen m.b.t. verhoging van inkoopkennis | Property Managers, Projectmanagers |
| Week 4 | Afspraak met CGI / HL Service Management over aanpassingen Vidas | Facility Manager |
| Week 7 – 11 | Aanpassingen in New Gmao (gebruikersvriendelijker, verwijzing van algemene inkoopvoorwaarden op lay-out werkbon, ruimte voor invoering proeffacturen, leveranciersdatabase en contractbeheer) | Medewerker Axima Services B.V. |
| Week 10 – 13 | Inventarisatie van synergie tussen panden, vorming groepen | Systeembeheerder voor Vidas |
| Week 15 | Presentatie gekozen route en instructies Facility Services CGI | Facility Manager |
| Week 16 | Inplanning en invoering bijeenkomsten projectgroepen | Inkoopcoördinator, Property Managers |
| Week 17 – 23 | Opstellen en afstemmen van planningen voor periodieke werkzaamheden komende periode | Technisch backoffice |
| Week 18 – 28 | Uitvoeren van productgroep-leveranciersanalyse | Stagiair, afdeling Inkoop |
| Week 23 – 33 | Opstellen van Kraljic matrix voor leveranciers en inkooppakketten Facility Services CGI | Stagiair, afdeling Inkoop |
| Week 34 | Presentatie onderzoeksresultaten en inkoopkansen | Stagiair / Facility Manager |
| Week 36 | Bekendmaking keuzes omtrent deelname bundeling inkoopvolumes | Property Managers |
| Week 37 | Afspraken maken met leveranciers omtrent facturatie | Property Managers, inkoopcoördinator |
| Week 39 – 50 | Opstellen van Service Level Agreements | Afdeling Inkoop |
| Week 39 – 50 | Mantelcontracten opstellen | Afdeling Inkoop |
| Week 51 | Aanwijzen van preferred suppliers | Inkoopcoördinator, Property Managers |
| Week 52 | Invoeringen in leveranciersdatabase | Property Managers |
| | | |
| Na een jaar | Periodieke controle (zie par.8.4) | Stagiair |

**Figuur 5 Voorstel activiteitenplanning**

## § 8.2 Financiële consequenties

Het is aannemelijk dat de door te voeren effectiviteitsverbeteringen en besparingsacties het eerste jaar behoorlijk zullen scoren. Dan is er namelijk nog voldoende braakliggend of weinig betreden terrein, dat kan zorgen voor de nodige kostenverlaging en tijdsbesparingen.[44] Tabel 4 geeft de kosten-batenanalyse weer, waarna een toelichting volgt.

| **Baten** | **berekening** | **uitkomst** |
|---|---|---|
| a) besparing administratieve kosten | € 62.090 - € 14.700 | € 47.390,- |
| b) schaalvoordeel | 2% van 3.012.859,51 | € 60.257,- |
| c) betalingskorting | 1% van 3.012.859,51 | € 30.129,- |
| d) tijdsbesparing PM | € 75 x 4u x 48 weken x 6pr.m. | € 86.400,- |
| **totaal** | | **€ 224.176,-** |
| | | |
| **Kosten** | | |
| e) cursus inkoop | € 480,- x 2 dagen x 6pr.m. | € 5.760,- |
| f) inzet stagiairs voor deelonderzoeken | € 6,-x 8 uur x 10 x 3 stagiairs | € 1.440,- |
| g) inzet extra manuren Facility Manager | 110 uur x € 75,- | € 8.250,- |
| h) inzet extra manuren Inkoopcoördinator | 234 uur x € 75,- | € 17.550,- |
| i) inzet extra manuren Property Managers | 144 uur x € 75,- | € 10.800,- |
| j) inzet manuren Systeembeheer | 20 uur x € 75,- | € 1.500,- |
| k) inzet uren Axima-medewerker | 40 uur x € 75,- | € 3000,- |
| **totaal** | | **€ 48.300** |
| | | |
| | | |

**Tabel 4 Kosten-batenanalyse**

**Toelichting Baten**

a) Besparing van administratieve kosten voor factuurafhandeling door leveranciers- en kostenreductie.
In 2003 waren er 1774 facturen en 221 leveranciers voor 21 inkooppakketten. De kosten van factuurafhandeling bedragen zo'n € 35,- per factuur*, waarmee de administratieve kosten voor factuurafhandeling in 2003 op € 62.090,- geschat kunnen worden. Als het aantal leveranciers beperkt wordt tot 5 leveranciers per inkooppakket (dat worden dan 105 leveranciers) en met die leveranciers afspraken worden gemaakt over kwartaalfacturatie, dan zou het aantal facturen komen op 420 per jaar. Uitgaande van een bedrag van € 35,- per factuur voor de administratieve afhandeling, zal dit bedrag nu op € 14.700,- komen. Dit is dus een besparing van (62.090 - 14.700 =) € 47.390,-

b) Schaalvoordelen door bundeling van inkoopvolume
Door bundeling van het inkoopvolume bij een kleiner aantal leveranciers kunnen schaalvoordelen worden behaald. Door de mantelcontracten kan ook een schaalvoordeel ontstaan: hoe meer activiteiten of gebouwen ondergebracht worden in een mantelcontract, des te aantrekkelijker de prijs-kwaliteit verhouding wordt. Grotere inkoopvolumes zorgen vaak voor een relatief lagere prijs (het massa = kassa-principe). De besparing die hiermee gerealiseerd kan worden, wordt geschat op 2% van de totale inkoopkosten in 2003 en komt daarmee op (2% van 3.012.859,51 =) € 60.257,-

c) Betalingskorting door snelle afhandeling van facturen
Het komt nogal eens voor dat leveranciers een betalingskorting van meerdere procenten op het factuurbedrag geven bij een snelle betaling van de factuur (bijvoorbeeld bij betaling binnen 14 of 30 dagen). In 2003 was ruim 80% van alle facturen een mismatch-factuur. Hierdoor verliep de betaling van de facturen erg traag en zijn betalingskortingen misgelopen. Echter niet alle leveranciers geven deze korting en de kortingspercentages kunnen per leverancier verschillen. Daarom is een schatting gemaakt van het misgelopen percentage aan betalingkortingen van 1%. Als de aanbevelingen voor een snellere factuurafhandeling gevolgd worden, kunnen betalingskortingen wel worden behaald. Dit zou een korting opleveren van (1% van 3.012.859,51 =) € 30.129,-

d) Tijdsbesparing voor Property Managers
Er kan een besparing in tijd, dat de Property Managers besteden aan inkoopactiviteiten, worden behaald door het implementeren van de verschillende aanbevelingen. Door meer en betere benutting

[44] Checklist Inkoopcontrol, Facto Media Base, Inkoopmanagement april 2002, Checklist Inkoop, CA 1.11
* zie par. 3.3

van mantelcontracten kunnen de eerste stappen van het inkoopproces (specificeren, selecteren / offreren en contracten) worden overgeslagen omdat beslissingen en afspraken al zijn vastgelegd. Door een betere samenwerking en deling van kennis met collega's kan tijd worden bespaard, omdat de Property Managers op bepaalde gebieden dan niet steeds zelf het wiel hoeven uit te vinden. Property Managers kunnen daarnaast ook tijd besparen door de aanbevelingen voor een snellere facturatie op te volgen. Factuurafhandeling alleen al kost de Property Managers (mede door het hoge aantal mismatch-facturen) gemiddeld zo'n 16 uur per week. Geschat wordt dat door de verschillende aanbevelingen een besparing van tijdsbesteding aan inkoopactiviteiten van 1 dagdeel (4 uur) per Property Manager per week realiseerbaar moet zijn. Dit levert een besparing op van 192 uur per jaar, per Property Manager. Uitgaande van € 75,-* per uur aan kosten per Property Manager, zal dit voor de afdeling (6 Property Managers) een besparing in geld opleveren van € 86.400.
Berekening: aantal uur x kosten medewerker per uur x 48 weken x aantal Property Managers
4uur x € 75,- x 48 weken x 6 Property Managers = € 86.400,-

**Toelichting Kosten**

e) Cursus Inkoop voor Property Managers

Ter verhoging van inkooptechnische kennis kunnen de Property Managers bij NEVI Inkoopopleidingen BV een kortlopende seminar gedurende twee dagen volgen waarbij de basisaspecten van tactische inkoop worden besproken. Kosten voor deze seminar bedragen € 480,- per dag, per Property Manager, wat dus zorgt voor een totaal aan kosten van € 5.760,-
Berekening: € 480,- per dag x 2 dagen x 6 Property Managers = € 5.760,-

f) Deelonderzoeken door stagiairs

Voor de deelonderzoeken van stagiairs bij Facility Services CGI naar de interne en externe communicatie, het uitvoeren van de productgroep-leveranciersanalyse en het opstellen van Kraljic matrix voor leveranciers en inkooppakketten, zullen 3 stagiairs aangetrokken worden. Deze stagiairs zullen ieder zo'n 10 weken effectief aan de opdrachten werken. Kosten per stagiair bedragen voor Axima Services BV zo'n € 6,-* per uur. Kosten voor de inzet van stagiairs zullen € 1440,- bedragen.
Berekening: € 6,- per uur x 8 uur per week x 10 weken x 3 stagiairs = € 1.440,-

g) Inzet extra manuren Facility Manager

Voor de leiding en sturing van de implementatie van het activiteiten plan, het (in samenwerking met de inkoopcoördinator) opstellen van een inkoopbeleid, procedures, methoden en instrumenten, moet een schatting gemaakt worden van het aantal uren dat de Facility Manager hieraan zal besteden. Hieronder volgt een schatting van urenbesteding voor de verschillende activiteiten:

| | |
|---|---|
| Opstellen en uitwerken van inkoopbeleid en plannen | 40 manuren |
| Opstellen en uitwerken procedures, methoden en instrumenten | 40 manuren |
| Uitleg, sturing, controle, presentaties m.b.t. de implementatie | 30 manuren |
| ***totaal aantal uren*** | **110 manuren** |
| Kosten inzet Facility Manager (uitgaande van € 75,- per uur) | € 8.250 |

h) Inzet extra manuren Inkoopcoördinator

De inkoopcoördinator zal de maandelijkse projectgroepen leiden, ondersteuning bieden bij het opstellen van een inkoopbeleid, procedures, methoden en instrumenten, afspraken maken met leveranciers en namens afdeling inkoop contracten en SLA's opstellen. Hieronder volgt een schatting van de urenbesteding voor de verschillende activiteiten:

| | |
|---|---|
| Projectgroepen | 24 manuren |
| Opstellen en uitwerken van inkoopbeleid en plannen | 40 manuren |
| Opstellen en uitwerken procedures, methoden en instrumenten | 40 manuren |
| SLA's | 50 manuren |
| Mantelcontracten | 80 manuren |
| ***totaal aantal uren*** | **234 manuren** |
| Kosten inzet Inkoopcoördinator (uitgaande van € 75,- per uur) | € 17.550,- |

* Bron: P&O Axima Services: € 75,- kosten per uur per fulltime medewerker Facility Services Operations
€ 6,- kosten per uur per stagiair Facility Services

i) inzet extra manuren Property Managers

Property Managers dienen deel te nemen aan de projectgroepen. De projectgroepen zullen naar alle waarschijnlijkheid maandelijks plaatsvinden en zo'n 2 uur tijd in beslag nemen.

| | |
|---|---|
| Deelname aan projectgroepen (6 Property Managers) | 144 manuren |
| ***totaal aantal uren*** | **144 manuren** |
| Kosten inzet Inkoopcoördinator (uitgaande van € 75,- per uur) | 10.800,- |

j) Inzet manuren Systeembeheer

Om te bepalen hoe de projectgroepen ingericht moeten worden, zal een medewerker van het Systeembeheer een overzicht moeten maken van de synergie tussen de panden voor wat de activiteiten betreft. Hieronder volgt een schatting van de urenbesteding voor de verschillende activiteiten:

| | |
|---|---|
| Uitdraai Vidas overzichten activiteiten op panden | 5 manuren |
| Overzicht maken van synergie tussen panden, vorming groepen | 15 manuren |
| ***totaal aantal uren*** | **20 manuren** |
| Kosten inzet Systeembeheer (uitgaande van € 75,- per uur) | € 1.500,- |

k) Inzet manuren medewerker Axima Service

De medewerker van Axima die het systeem New Gmao bij de afdeling Facility Services CGI heeft geïmplementeerd, zal tijd moeten besteden aan het gebruikersvriendelijker maken van het systeem en het vrijmaken van extra ruimte en werkvelden voor meer mogelijkheden van het systeem. Hieronder volgt een schatting van de urenbesteding voor de verschillende activiteiten:

| | |
|---|---|
| Aanpassingen New Gmao | 40 manuren |
| ***totaal aantal uren*** | **40 manuren** |
| Kosten inzet Axima medewerker (uitgaande van € 75,- per uur) | € 3000,- |

### § 8.3 InkoopControlSysteem

Als de voor de hand liggende bronnen eenmaal zijn aangesproken, dan kan een situatie ontstaan die minder geld in het laatje brengt en derhalve leiden tot acties die minder zullen opleveren en meer weerstand zullen oproepen. Dit is over het algemeen een weinig aantrekkelijke wending in het voortbestaan van een goed InkoopControlSysteem. Er dient een eenvoudig systeem opgezet te worden worden, waardoor het weinig moeite kost om permanente monitoring van de inkoop bij Facility Services CGI voort te zetten.[45] Om inkoopcontrol vorm te geven in een permanent systeem dat managementinformatie genereert en een sturingsinstrument is voor het inkoopproces, verdient het aanbeveling om jaarlijks een meting te verrichting naar de bereikte resultaten.[46] Hierdoor kan vastgesteld worden waar nog aanvullende actie nodig is en nieuwe gebieden voor verbeteringen kunnen vroegtijdig gesignaleerd worden. Op deze manier dient de inkoop bij Facility Services CGI structureel verbeterd te worden. Kwantitatieve controle op de bereikte resultaten kan verricht worden aan de hand van de meting van de volgende kwantitatieve indicatoren, waarmee een vergelijking gemaakt wan worden met voorgaande perioden:

| **Indicatoren** | **2003** | **2004** | **2005** | **2006** |
|---|---|---|---|---|
| *Aantal leveranciers* | 221 | - | - | - |
| *Percentage leveranciers dat slechts voor 1 gebouw levert* | 74% | - | - | - |
| *Percentage leveranciers dat voor minder dan € 1000,- inkoopvolume verantwoordelijk zijn* | 46% | - | - | - |
| *Aantal facturen* | 1774 | - | - | - |
| *Percentage mismatch facturen* | 80% | - | - | - |
| *Percentage facturen met een waarde lager dan € 35.-* | 12% | - | - | - |
| *Mate van in mantelcontract ondergebrachte inkooppakketten* | 40% | - | - | - |
| *Mate van dekking van totaal aantal mantelcontracten* | 47% | - | - | - |

Tevens dient er periodiek opnieuw een onderzoek verricht te worden naar de kwalitatieve situatie, waarbij er gekeken wordt naar de verbetering van de kritische punten binnen het inkoopproces, de ondersteunende processen en beleid en organisatie, die in de kwalitatieve analyse van hoofdstuk 5 aan de orde kwamen. Een permanente monitoring van de inkoop bij Facility Services CGI zal dus leiden tot nieuwe verbeterings- en besparingsmogelijkheden, waardoor een dynamisch inkoopbeleid ontstaat.

[45] Checklist Inkoopcontrol, Facto Media Base, Inkoopmanagement april 2002, Checklist Inkoop, CA 1.11
[46] Es, W. vd. en Postmes, P.: Facilitair Inkoopmanagement (IKM2), versie '03-'04, Haagse Hogeschool

# Procesevaluatie

In hoofdstuk 2 is de onderzoeksverantwoording al uitgebreid aan de orde gekomen. Aan de hand van de competenties van methodisch handelen en adviseren zal in deze paragraaf nu een beknopte beschrijving worden gegeven van de verschillende fasen in het onderzoeksproces.

## De onderzoeksfasen

### Orientatiefase

* Probleemanalyse

Dankzij de gevolgde modules voor Inkoopmanagement en ervaring uit eerdere stages had ik niet zo veel moeite met de oriëntatie op het beleidsprobleem bij Facility Services CGI. De problematiek op de afdeling herkende ik uit de cases en bestudeerde literatuur voor Inkoopmanagement. Informatie en gegevens over het onderwerp, die een ondersteuning vormden bij de uiteindelijke probleemformulering en de opzet van het onderzoek, waren dan ook redelijk snel verzameld. Afbakening van het probleem en de formulering van de uiteindelijke probleemstelling zijn in samenspraak met de opdrachtgevende organisatie opgesteld.

* Oordeelsvorming en visie

Vanuit een breed literatuuronderzoek en na diverse gesprekken met betrokkenen heb ik zelf de koers uitgezet voor de aanpak van het onderzoek. Hierbij het ik verbanden gelegd en combinaties gemaakt tussen verschillende oplossingsmogelijkheden en werkwijzen, om een voor de afdeling zo'n compleet mogelijk en haalbaar onderzoek op te stellen.

### Onderzoeks- en oplossingsfase

* Probleemoplossend vermogen en creativiteit

Na een brede formulering van de huidige situatie, volgde de formulering van de gewenste situatie. Met deze situatie als uitgangspunt, zijn nieuwe werkwijzen en oplossingsmogelijkheden opgesteld waarmee de huidige situatie losgelaten wordt en via aanbevelingen gewerkt wordt naar de nieuwe situatie.

* Omgevingsbewustzijn en leervermogen

Bij de aanbevelingen is rekening gehouden met de dynamische en sterkt groeiende interne omgeving bij Axima. Verschillende meningen en visies van diverse partijen zijn onder de loep genomen om een compleet beeld te kunnen schetsen. Zowel afdeling Inkoop als de diverse betrokkenen bij Facility Services CGI zijn aan het woord gekomen, waardoor het probleem van verschillende kanten benaderd kon worden. Hun feedback op mijn ideeën hielp mij die ideeën op haalbaarheid te toetsen en een verdere uitwerking of aanpassing van mijn ideeën in gang te zetten.

### Invoeringsfase

* Effectief adviseren, implementeren en creatie van draagvlak.

Voor de creatie van draagvlak zijn de medewerkers, voor wat inkoop bij de afdeling betreft, zoveel mogelijk bij het onderzoek betrokken. Er is gevraagd naar hun ideeën over de gewenste situatie en hun reactie op mogelijke oplossingsrichtingen. Het moeilijkste punt bij het opstellen van aanbevelingen was het duidelijk uitleggen van verbanden tussen de verschillende conclusies, waardoor effectiever naar een oplossing toegewerkt kon worden. Ook diende er rekening gehouden te worden met diverse, soms tegenstrijdige belangen.

## Interne omgeving en omstandigheden

### De omgang en communicatie met betrokkenen

De afdeling waar de opdracht is uitgevoerd wordt gekenmerkt door een grote dynamiek en snelle uitbreiding. Iedereen heeft het eigenlijk voortdurend druk en de werkdruk ligt relatief hoog. Met de opdrachtgever is slechts enkele keren overleg gepleegd. Het onderzoek is dan ook grotendeels zelfstandig uitgevoerd. Dagelijks contact was er wel met de betrokkenen op de afdeling. De voortgang van deelonderzoeken en de uitkomsten werden steeds doorgesproken met één van de Property Managers, die zelf ook is afgestudeerd voor Facility Management bij Axima Services. Dit contact verliep soepel en van haar kon ik alle medewerking verwachten. Zij gaf ook duidelijk aan wie ik voor bepaalde vragen het beste kon benaderen en controleerde conceptversies van mijn rapport.

**Knelpunten en weerstanden**
De knelpunten in het proces hadden vooral met de planning te maken. Bepaalde deelonderzoeken kostte meer tijd dan ik van tevoren had ingepland. Voor het verzamelen van gegevens uit het crediteurenbestand en het inplannen van de interviews had ik te weinig tijd ingepland. Gelukkig heb ik tijdig de planning kunnen aanpassen, waardoor de tijdsdruk weer wat afnam. Bij de interviews heb ik niet alle betrokkenen aan het woord kunnen laten, door de hoge werkdruk en afwezigheid van bepaalde personen. Hierbij heb ik het wel voor elkaar gekregen om in ieder geval verschillende functionarissen aan een interview te onderwerpen. Zo zijn Property Managers, Projectmanagers en medewerkers van de afdeling Inkoop geïnterviewd.

Ik kreeg te maken met enkele weerstanden tijdens de interviews. Aan de verschillende partijen heb ik gevraagd hoe ze over diverse oplossingsrichtingen dachten. Vooral de Property Managers willen niet dat een nieuwe situatie een einde maakt aan de individuele mogelijkheden, flexibiliteit, bevoegdheden en verantwoordelijkheden die ze op dit moment hebben. De bereidheid om veel tijd te besteden aan de implementatie is laag, omdat de tijdsdruk op de afdeling momenteel al zo hoog ligt. Met deze weerstanden heb ik geprobeerd flexibel om te gaan, door hiermee rekening te houden in de aanbevelingen. Door tijdens de interviews af en toe afstand te nemen van de vragenlijst en in discussie te gaan met de geïnterviewde, probeerde ik hen te overtuigen van mijn ideeën en eventueel een gulden middenweg te vinden op bepaalde fronten.

**Leermomenten**
Tijdens de hele afstudeerperiode zijn er leermomenten te signaleren. Helemaal aan het begin van het proces werd al gauw duidelijk hoe belangrijk een goede afbakening, probleemformulering en formulering van een onderzoeksplan is alvorens aan het onderzoek te beginnen. Als er hier namelijk nog onduidelijkheden over zijn, gaat het onderzoek overal en nergens over en is er totaal geen structuur meer te bekennen.

Verderop in het proces merkte ik dat ik achter begon te lopen op de planning. Het verzamelen van de gegevens uit het crediteurenbestand koste veel tijd, die in van tevoren anders had ingecalculeerd. Na aanpassing van de planning en het stellen van duidelijke prioriteiten kon ik de tijd voor deelonderzoeken redelijk goed indelen. Bij planningen dient rekening gehouden te worden met tegenslagen. Daarnaast moet je niet te lang blijven hangen in deelvragen en moet de centrale vraag leidend blijven.

Bij de interviews in de kwalitatieve analyse, waarbij ik de medewerking van de betrokkenen nodig had, merkte ik dat ik het moeilijk vond om tijd van de betrokkenen te vragen. De medewerkers van de afdeling zijn continu heel druk bezig en lang niet altijd op kantoor aanwezig. Als ik zie dat men het druk heeft, heb ik er moeite mee om hen te storen. Ik had ook het idee dat het onderzoek voor hen geen prioriteit had. De meeste waren echter bereid om tijd vrij te maken en konden uitgebreid antwoord geven op al mijn vragen. Hierdoor werd duidelijk dat tijd niet zomaar wordt gegeven, maar dat je er duidelijk om moet vragen. Bijna iedereen is wel bereid om te helpen, als je zelf duidelijk aangeeft dat je hun mening wilt weten en hen het doel van jouw vragen uitlegt.

# Literatuurlijst

**Boeken:**
Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek methoden en technieken. 2e herziene druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1995. ISBN 9020725890

Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel Inkopen. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN 901103451

Jongerius, D., Lennartz, R.E.: Inkoopmanagement in woningcorporaties, een flinke weg te gaan, Alphen aan de Rijn, Samson. ISBN 90 140 7268 6

Kayzel, R.A.: Onderzoeken en adviseren. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995. ISBN 90 267 1892 6.

Lennartz, R., Trompetter, A., Veeke, R.A.F.:Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk, Facto Media base, Handboek Facility Management, augustus 2000, E1322-1

Nijs, W.: Grondslagen van de inkoop: Een eigentijdse benadering, Kluwer Bedrijfswetenschappen / Deventer, 1991, NEVIE Den Haag 1991 ISBN 9026716435

Plu, Drs. R., Honing, Ir.R. van der.: Procedures en tools voor het inkoopproces, Kluwer, Alphen aan de Rijn, 2002. ISBN 90 14 08843

Weele, A.J. van: Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning en praktijk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1998. ISBN 9014034016

**Artikelen:**
Godderis, K.: Kostenreductie en procurement – enkele tips uit de praktijk. Inzicht in Zaken (PWC), nummer 6 februari 2003

Stappenplan Reductie kosten van factuurafhandeling, Facto Media Base, Inkoopmanagement januari 2002, Checklisten Inkoop, SC 1.2-1

Checklist Inkoopcontrol, Facto Media Base, Inkoopmanagement april 2002, Checklist Inkoop, CA 1.11

Telgen, J. Inkoopcontrol is essentieel voor de inkoopfunctie, Inkoop & Logistiek, oktober 1998

Significant, Dossier Purchasing Excellence, inkoopmanagement met cijfers

**Syllabi:**
Es, W. vd. en Postmes, P.: Facilitair Inkoopmanagement (IKM2), versie ’03-‘04, Haagse Hogeschool

Genet, C.M.: Methoden van Onderzoek en de Markt, versie ‘03-‘04, Haagse Hogeschool, 14 juli 2003

Smit, A.: Contractenbeheer, versie ’03-’04 Haagse Hogeschool, code 2396

**Interne bronnen:**
Intranet Axima Services B.V.

Kwaliteitshandboek Axima Services B.V.

Beleidsplan Axima Services B.V.

Roeleveld, M.: Facility Services in een Service Facility, de opzet van een structuur voor het leveren van Total Facility Management, 2002

**Internet:**

http://www.ovia.nl/voorbeelden/inkoopbeleidsteenwijkerland.doc 13 maart 2004

http://www.cbp.nl/inkbegr.htm#t 17 feb. 2004

http://www.mindef.nl:30280/mpbundels/51_serie/51_10/bijlagen.htm 2 maart 2004

http://www.goc.nl/epm-8.1-leidinggeven-wat-is.asp 28 maart 2004

http://www.inkoopenergie.nl/page_mod.phtml?lvl=85 28 maart 2004

http://www.contracto.nl 27 feb. 2004

http://www.kostenverlaging.nl/benchmark.html 3 april 2004

AXIMA
AXIMA SERVICES BV

Scherp Zinnig Inkopen

# BIJLAGENBOEK

Martine van Went
**april 2004**

# Inhoudsopgave

Bijlage 1 Ontwikkeling van Axima Services B.V.
Bijlage 2 Structuur van Axima Services B.V.
Bijlage 3 Organigram Axima Services B.V.
Bijlage 4 Toelichting op de panden van CGI
Bijlage 5 Toelichting op het pand van Eurinpro
Bijlage 6 Organigram afdeling Facility Services CGI
Bijlage 7 Toelichting inkooppakketten
Bijlage 8 Interviewopzet
Bijlage 9 Commodity analyse
Bijlage 10 Procuratieregeling
Bijlage 11 Kwaliteitsbeleid
Bijlage 12 Algemene inkoopvoorwaarden
Bijlage 13 Opbouw van contractafspraken
Bijlage 14 Inkoopbeleid
Bijlage 15 Het inkoopproces voor Facility Services CGI
Bijlage 16 Taak-functieomschrijvingen
Bijlage 17 Opzet productgroep-leveranciersanalyse
Bijlage 18 Kraljic matrix
Bijlage 19 Checklist Programma van Eisen
Bijlage 20 Checklist selectiecriteria

# Bijlage 1 Ontwikkeling van Axima Services BV[47]

De oorsprong van Axima Services b.v. ligt binnen de technische dienst van KPN. Eerst binnen WLK (Water, Licht en Kracht, een interne afdeling van KPN en TNT Post Groep) en later als KPN Vastgoed Installatieservice. Kernelement hierbij was de interne gerichtheid. De zorg ging uit naar het goed onderhouden van en opvolgen van storingen aan de installaties voor de eigen (moeder)organisatie. Sinds 1999 maakte het bedrijf onderdeel uit van Axima Groep. De Axima Groep is marktleider binnen de Benelux op het gebied van beheer en onderhoud van technische installaties. De Axima Groep is gevestigd te Brussel. De groep is een onderdeel van de Fabricom Groep die zich, naast het realiseren van technische installaties, ook richt op het beheer van technische installaties. De Fabricom Groep maakt, op haar beurt, weer deel uit van het industriële concern Tractebel. Tractebel is een wereldwijd verspreid energie- en dienstenbedrijf. Haar kernactiviteiten zijn elektriciteit en gas. Tractebel maakt weer onderdeel uit van Suez. Suez is een van de grootste energiebedrijven ter wereld en een marktleider op de Europese energiemarkt. In 2001 heeft er een fusie plaatsgevonden tussen Axima B.V. en Vastgoed Installatieservices B.V. Gezamenlijk werd er doorgegaan onder de naam Axima Services b.v. De operationele unit van Axima is doorgegaan onder de naam Utility Services en de operationele unit van Vastgoed Installatieservices is doorgegaan onder de naam Technical Services.

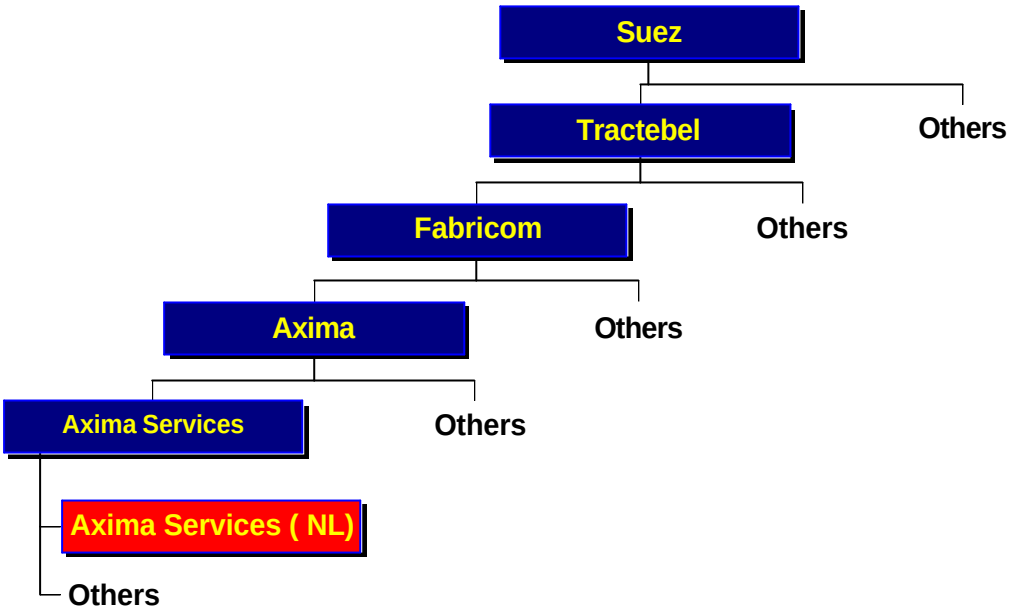
**Suez Groep:**
Suez is een van de grootste energiebedrijven ter wereld en een marktleider op de Europese energiemarkt. Suez telt circa 180.000 medewerkers en is actief in 120 landen.

**Tractebel Groep:**
Tractebel Groep is een wereldwijd energie- en dienstenbedrijf. Haar kernactiviteiten zijn elektriciteit en gas. De Groep legt zich toe op de productie van elektriciteit, de trading, het transport en de distributie van elektriciteit en gas, en de verkoop van elektriciteit. De complementariteit van haar vakbekwaamheden stelt Tractebel in staat diensten te verstrekken die rechtstreeks met haar kernactiviteiten verbonden zijn, zoals engineering, technische installaties en energie- en industriële diensten. Bovendien beschikt Tractebel, sinds zij tot Suez behoort, over bijkomende mogelijkheden om complete en aantrekkelijke multiservice-pakketten aan haar klanten aan te bieden.

**Fabricom Groep:**
De Fabricom groep is een onderneming die diensten verleend op het gebied van industriële dienstverlening op Europees formaat. Fabricom is een van de vijf operationele eenheden van Tractebel, de energie- en dienstenpool van Suez. De Fabricom groep heeft vestigingen in 14 West-Europese en Centraal-Europese landen. Fabricom realiseert een omzet van 3,2 miljard Euro en stelt 27.000 werknemers te werk in verschillende activiteiten. Dit omvat een uitgebreid aanbod aan complexe installatiediensten en beheerstechnieken, zoals systeem engineering integratie van complexe systemen, kant en klare installaties, installatieonderhoud, beheerstechnieken, enz. Fabricom N.V. maakt deel uit van de Fabricom Groep N.V. Naast Fabricom N.V. heeft de Fabricom Groep ook uitgebreide activiteiten in o.a. technisch- en afvalbeheer. De Fabricom Groep N.V. maakt op haar beurt deel uit van Tractebel N.V.
Fabricom N.V. is een naamloze vennootschap, naar Belgisch recht, gevestigd te Brussel, België, met circa 20 dochterondernemingen. Fabricom N.V. heeft tevens de operationele verantwoordelijkheid voor andere ondernemingen uit de Fabricom Groep. Samen vormen zij 3 Business Units: Electrical; Contracting; Systems.

Fabricom N.V. en de daarmede verbonden bedrijven zijn in de volgende vakgebieden actief:
- Fabricom Electrical: Realisatie van hoogspanningsnetten, elektrische installaties, industriële instrumentatie, elektrotechnische infrastructuurwerken, procescontrole- en telecommunicatiesystemen;
- Fabricom Contracting: Grote en middelgrote projecten in piping, mechanische constructies en industrieel onderhoud. In het bijzonder in de petrochemische-, de petroleum- en de energiesector;
- Fabricom Systems: Turnkey projecten in automatisering, assemblage en logistieke technologie, voor de industrie, luchthavens en andere sectoren.
- Fabricom N.V., en de daarmede verbonden ondernemingen, telt circa 8.500 medewerkers, verdeeld over circa 90 vestigingen. Zij zijn internationaal actief op het gebied van technische installaties in diverse vakgebieden.

[47] M. Roeleveld, Facility Services in en Service Facility, AO Haagse Hogeschool, Axima Services, 2002


Suez
Tractebel
Others
Fabricom
Others
Axima
Others
Axima Services
Others
Axima Services ( NL)
Others

# Bijlage 2 Structuur van Axima Services BV

De organisatie van Axima Services kan omschreven worden als een lijn-staf organisatie, waarin 4 besturingsniveaus te onderscheiden zijn. Boven aan de organisatie staat de Algemeen Directeur, die ondersteund wordt door verschillende afdelingsmanagers. Onder de Algemeen Directeur vallen de drie operationele units. Deze drie units, t.w. Technical, Utility en Facility Services, worden bestuurd door drie managers die elk weer een Operationeel Management Team onder zich hebben.

Volgens de theorie van Mintzberg kan de structuur van de organisatie benoemd worden als een Machinebureaucratie. Coördinatie vindt hierbij vooral plaats via het standaardiseren van werkprocessen d.m.v. werkorders, formele regels, enzovoorts. De voorbereidende staf (technostructuur) is hierbij erg belangrijk en doet werk voor alle niveaus van de hiërarchie. Zo streeft men naar het standaardiseren van het uitvoerende werk (operationeel niveau), het standaardiseren van het denkwerk (middel kader niveau) en het ontwerpen van planningssystemen en ontwikkelen van financiële systemen om de doelstellingen van de belangrijkste eenheden te beheersen en te controleren (top niveau). Axima Services heeft een voorkeur voor standaardisatie van praktische uitvoerbare processen. Een belangrijk streven daarbij is goede kwaliteit. Tevens is er binnen Axima een ISO kwaliteitssysteem aanwezig, dat voor alle medewerkers van Axima Services bedoeld is. In dit ISO kwaliteitssysteem staan onder andere de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het totale personeel omschreven.

Binnen de organisatie van Axima Services is dus een belangrijke rol weggelegd voor de technische en ondersteunende stafafdelingen. De stafafdelingen zijn Finance and Control; Human Resource Management; Quality Support; ICT; Office Manager; Purchasing; Marketing; Sales; Public Relations en Accounts. De technische ondersteunende afdelingen zijn binnen de organisatie van Axima Services belast met het ontwikkelen van procedures, werkinstructies en planning. Het gaat hierbij om de volgende afdelingen: Back- office, Logistiek en Technical Support.

**Afdelingen**[48]

Axima Services kent drie operationele units, namelijk: Utility Services, Technical Services en Facility Services.

- **Utility Services**

Utility Services beheert op basis van resultaatcontracten installaties in industrie, grote gebouwencomplexen, ziekenhuizen en sport- en recreatie branche. Desgewenst levert Utility Services direct het eindproduct zoals elektriciteit onthardt water, warm water, drinkwater, gekoeld water, geconditioneerde lucht, stoom, licht enz. Utility Services werkt met vast personeel op vaste projecten, zoals Nutricia, Fuji photo Film, Proctor & Gamble, Verkade, Esa Estec, Dow Chemical, Unilever, diverse zwembaden in Nederland en diverse andere projecten.

- **Technical Services**

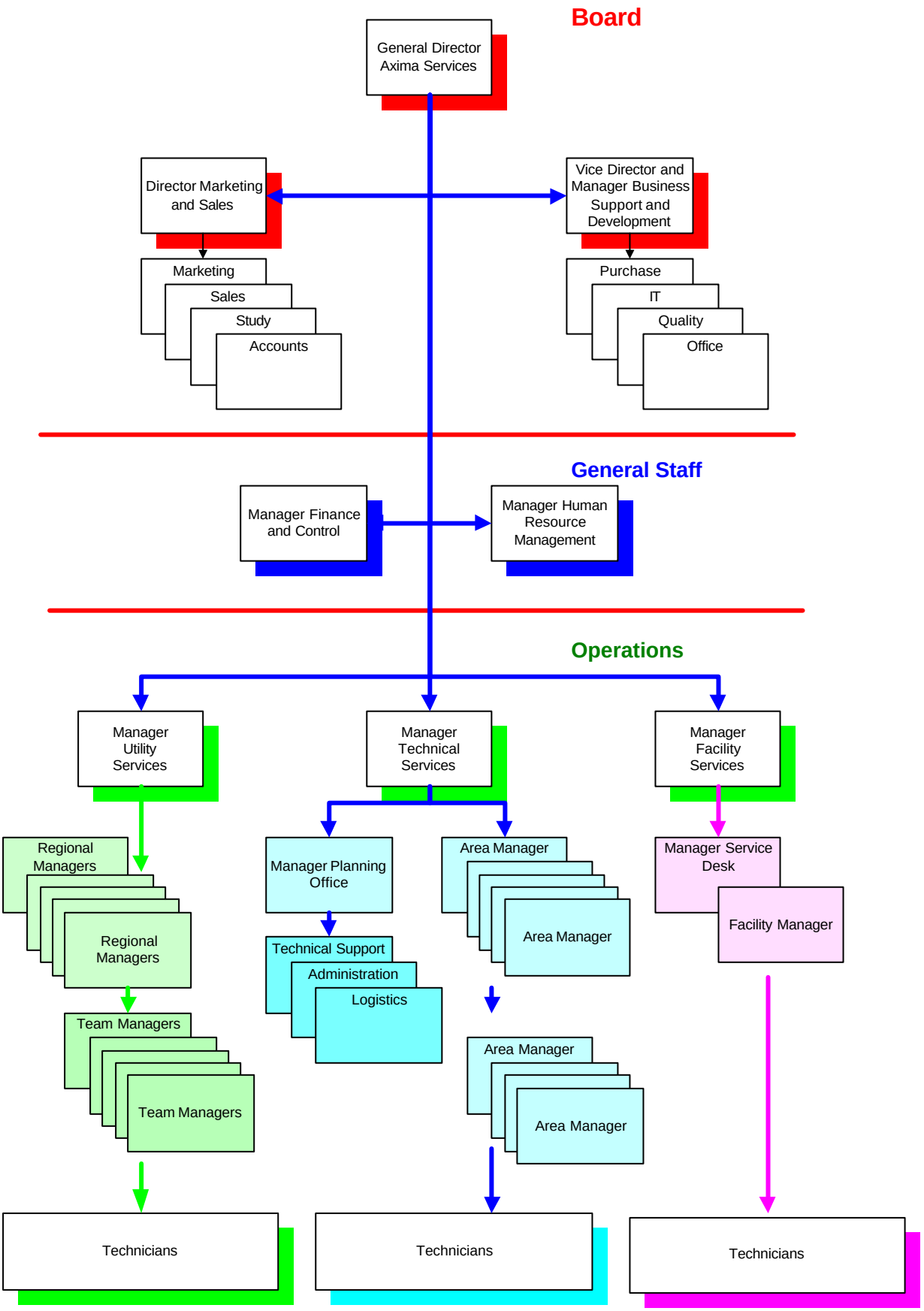
Technical Services beheert op basis van inspannings- of resultaatcontracten gebouwgebonden installaties in de ruimste zin van het woord. Zo is Technical Services één servicepartner voor preventief onderhoud, storingsafhandeling, reparaties, aanpassingen, uitbreidingen, installatiewerkzaamheden van alle installaties in en om uw gebouwen. Opdrachtgevers voor deze unit zijn KPN Vastgoed en Facilities, -Mobile, -Retail, CAR Solutions, Print & Mail, Nederlandse Spoorwegen, PTT Post Distributie,- Sortering en -Transport, SHELL, Libertel, Groninger Museum, e.a.

- **Facility Services**

Facility Services is een professionele partner in innovatief facility management, of er nu behoefte is aan advies, interim-management of de uitbesteding van uw volledige facilitaire organisatie. Zo kan Facility Services bijvoorbeeld ingewikkelde installaties, het beheer van het gebouw, het terrein, de bewaking, de postverzorging, de catering en de schoonmaak regelen, op basis van de klantenwensen en zoals vastgelegd in Services Level Agreements.
Facility Services heeft geen eigen onderhoudsdienst maar stuurt de onderhoudsdiensten aan vanuit het Service Center. Dit Service Center is 7 dagen per week, 24 uur per dag beschikbaar voor alle storingen, vanuit heel Nederland. Het Service Center vormt een centrale ingang voor de klant, waar alle storingen kunnen worden gemeld.

[48] Intranet Axima Services, 22 januari 2004

# Bijlage 3 Organigram Axima Services BV



# Bijlage 4 Toelichting Panden CGI

## Beheerpanden

VNU
Haaksbergweg in AMSTERDAM

***Vloeroppervlak: 10.800 m2**

*Huurders: Telfort
**O2**

Gateway
**Professor Bavincklaan in AMSTELVEEN**

Bestaat uit twee delen
*Vloeroppervlak samen 23.610 m2
*Aantal verdiepingen: 16 en 7
*Ouderdom 1992 en 1998

*Huurders: Fortis Bank

**Ricoh**
Koolhovenlaan in AMSTERDAM

*Vloeroppervlak 17.257 m2

*Huurder: Ricoh
Ricoh voorziet de Nederlandse markt van kantoormachines en document management systemen.

**Provinciehuis**
Zuid Hollandplein in DEN HAAG

*Vloeroppervlak 46.110 m2

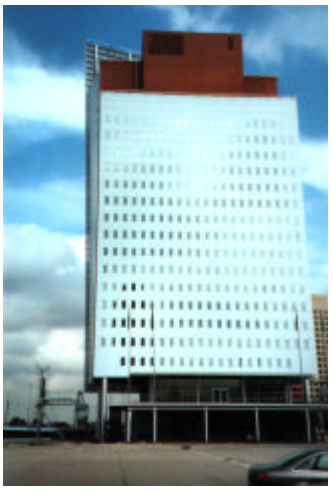
*Huurder Provinciebestuur Zuid-Holland

**Blaak 555**
Blaak 555 in ROTTERDAM

| | |
|---|---|
| *Hoogte | 106.92 m |
| *Vloeroppervlak | 38.473 m2 |
| *Aantal verdiepingen | 28 |
| *Ouderdom | 1996 |
| | |
| *Huurder | Fortis Bank |

Toren Op Zuid
Wilhelminakade 123 in ROTTERDAM

| | |
|---|---|
| *Hoogte | 96.45 m |
| *Aantal verdiepingen | 23 |
| *Vloeroppervlak | 21.900 m2 |
| *Ouderdom | 2000 |
| | |
| *Huurder | KPN |



Totaalbeheerpanden

**Atlas Complex**
**Atlas Kantorencentrum Amsterdam**
Hoogoorddreef in Amsterdam

Zes verschillende gebouwen: Afrika, Amerika, Antarctica, Australië, Azië en Europa

Totaal vloeroppervlak 124.004 m2

Huurders: Alex
e.a.

Arena Toren A
De Entree in AMSTERDAM

| | |
|---|---|
| *Vloeroppervlak | 23.471 m2 |
| *Hoogte | 85.000 m |
| *Aantal verdiepingen | 22 |
| *Ouderdom | 2000 |
| *Huurder | Sterling Commerce<br>Amvest<br>Fortis Investments |

**Arena Toren B**

De Entree in AMSTERDAM

*Vloeroppervlak 23.471 m2
*Hoogte 80.000 m
*Ouderdom 2002

*Huurder Price Waterhouse Coopers

Winkelcentrum Amstelveen
**Rembrandtweg in AMSTELVEEN**

**Bestaat uit vijf delen: Binnenhof, Buitenplein, Oosthof, Rembrandthof en Vervoerscentrum**

*Totaal vloeroppervlak 83.316

Van Doorne
Jachthavenweg in AMSTERDAM

| | |
|---|---|
| *Aantal verdiepingen | 10 |
| *Vloeroppervlak | 18.033 m2 |
| *Hoogte: | 30 m |

Huurder: Van Doorne
Van Doorne is een onafhankelijk Nederlands kantoor van advocaten, notarissen en fiscalisten gespecialiseerd in de zakelijke markt. Er werken in totaal zo'n 240 medewerkers

**Stibbe / ING Toren**
Strawinskylaan in AMSTERDAM

Twee torens met een gezamenlijk vloeroppervlak van 28.168 m2.

*Huurders: ING en Stibbe

**Nortel**
Siriusdreef in HOOFDDORP

*Vloeropp. 12.982 m2

*Huurders: Nortel Networks
Hertz
SHV Gas
Kaert Software
Ebuzz

LangeVoorhout
Lange Voorhout in DEN HAAG

***Vloeroppervlak 8.661 m2**

*Huurders: Price Waterhouse Coopers
Hoge Raad

Blaak 28-34
Blaak in ROTTERDAM

*Vloeroppervlak 21.589

*Huurder: Ploum Lodder Princen Advocaten en Notarissen

Winkelcentrum Barones
De Barones en Lange Brugstraat in BREDA

*Totaal vloeroppervlak 34.338 m2

# Bijlage 5 Toelichting Pand Eurinpro

**Eschertoren**
*Eigenaar: Eurinpro
Eurinpro ontwikkelt en investeert in vastgoed en dit in de ruimste zin van het woord: locatiestudies, architectuur, fiscaal en financieel advies, property management, etc.. Eurinpro is darbij actief in de kantoren en semi-industriële markt in Europa.

*Eschertoren, onderdeel van Groenoord Plaza
Willem de Zwijgerlaan in LEIDEN

Groenoord Plaza is een complex bestaande uit een centraal gelegen Plaza en twee markante, beeldbepalende torens, waarvan de Eschertoren er één is. Het uitgangpunt van het project bestaat erin werk- en ontspanningsruimte samen te brengen in één enkele omgeving.

| | |
|---|---|
| Aantal verdiepingen | 17 |
| Vloeroppervlak | |
| Huurders | New Horizons<br>DividerNet<br>Luba |

# Bijlage 6 Organigram Facility Services CGI

# Bijlage 7 Toelichting inkooppakketten

**W/E-installaties**
Het plaatsen, onderhouden, controleren en repareren van verwarmingsinstallaties, koelinstallaties, luchtbehandelinginstallaties ventilatiesystemen, licht- en krachtinstallaties, spanningsinstallaties, noodstroominstallaties, automatisering, stroominstallaties, tele- en datacommunicatie, energiebesparing, meet- en regeltechniek, sanitaire installaties, etc.
De grootste leveranciers binnen dit pakket waren in 2003 voor Facility Services CGI "GTI" en "Burgers Ergon".

**Schoonmaakonderhoud**
Periodieke en correctieve schoonmaakwerkzaamheden. Dit gebeurt zowel binnen als aan de buitenzijde van de panden, waarbij een totaalpakket mogelijk is.
De grootste leverancier binnen dit pakket was in 2003 voor Facility Services CGI "Teico Services BV".

**Beveiliging**
Onder beveiliging valt zowel brand- als inbraakbeveiliging. Het installeren en onderhouden van brandalarminstallaties, blussystemen, inbraakbeveiliging, toegangssystemen, inbraakalarmering valt hieronder. Ook surveillance door beveiligingsdiensten, objectbeveiliging en meldkamerdiensten kunnen tot de mogelijkheden behoren.
De grootste leveranciers binnen dit pakket waren in 2003 voor Facility Services CGI "Securicor" en "Securitas".

**Liften**
Plaatsing, keuring, onderhoud en storingen van en aan liften vallen onder dit pakket. Het gaat hier om zowel personen- als goederenliften.
De grootste leverancier binnen dit pakket was in 2003 voor Facility Services CGI "Kone".

**Aannemers**
Voor de meest uiteenlopende bouwkundige werkzaamheden aan de te beheren panden kunnen aannemers in de arm worden genomen. Grond-, weg-, en waterbouw vallen binnen dit pakket, alsmede nieuwbouw, verbouw, aanbouwen en renovatie.
De grootste leveranciers binnen dit pakket waren in 2003 voor Facility Services CGI "Aristo" en "Ballast".

**Groothandel**
Verschillende producten worden door Facility Services bij groothandels ingekocht voor het beheer van de panden in de breedste zin van het woord. Het gaat hier om groothandels in ijzer, metaal, timmer en bouwmaterialen, machines, hefwerktuigen, gereedschap, steigers, containers, elektrotechnische apparatuur, hang- en sluitwerk, bouwbeslag, technische artikelen, persoonlijke beschermingsmiddelen, etc. Naast het inkopen kan ook huur bij groothandels voorkomen.
De grootste leveranciers binnen dit pakket waren in 2003 voor Facility Services CGI "Oosterberg" en "Technische Unie".

**Afvalverwijdering**
Binnen dit pakket valt het plaatsen van containers en het verwerken, afvoeren en verwijderen van alle soorten afval, bijvoorbeeld restafval, papier en karton, glas, GFT of chemisch afval.
De grootste leverancier binnen dit pakket was in 2003 voor Facility Services CGI "Milieu Service Nederland".

**Deuren**
Het leveren van winkelpuien, automatische deuren en rolluiken valt binnen dit pakket, alsmede het oplossen van storingen (het weer goed gangbaar maken van elektrische deuren) en onderhoud en reparatiewerkzaamheden.
De grootste leverancier binnen dit pakket was in 2003 voor Facility Services CGI "Advanced Door Care".

**Gevelinstallaties**
Vakkundige installatie en regelmatig professioneel onderhoud van de installaties zijn van groot belang om veiligheid en producten bedrijfszekerheid jaar na jaar te kunnen waarmaken. Leveranciers binnen dit pakket installeren en onderhouden gevelonderhoudsinstallaties en lossen storingen aan de

installaties op. Het gaat hierbij om een breed scala aan installaties, die gebouwafhankelijk kunnen zijn. Zo zijn er bijvoorbeeld standaard systemen die verrijdbaar zijn over een railbaan, mastinstallaties, ladders en onderhoudsbruggen en motorgondels.
De grootste leverancier binnen dit pakket was in 2003 voor Facility Services CGI "Manntech Gevelinstallaties".

**Groenvoorziening**
Dit pakket omvat levering en onderhoud van zowel interieur- als buitenbeplanting.
De grootste leveranciers binnen dit pakket waren in 2003 voor Facility Services CGI "De Enk" en "Flora Nova".

**Inrichting**
**De leveranciers van dit pakket leveren bedrijfsinterieur, waar bij je kan denken aan bureaus, stoelen en kasten, maar ook baliesystemen en kast- en scheidingswanden.**
De grootste leverancier binnen dit pakket was in 2003 voor Facility Services CGI "BB Interieurbouw".

**Glas- en ruitschade**
Binnen dit pakket valt het inzetten van en uitvoeren van reparaties aan alle soorten glas, zoals inbraakwerend, isolerend, brandwerend en spiegelend glas.
De grootste leverancier binnen dit pakket was in 2003 voor Facility Service CGI "Utrechtse Glashandel".

**Schilderwerk**
Leveranciers binnen dit pakket voeren onderhoudsschilderwerk uit, aan en in panden. Ook traditioneel schilderwerk, milieu-vriendelijk schilderwerk, restauratiewerken aan onder andere: houtwerk, steenwerk, plafonds en wanden en kleine reparaties aan houtwerk en stucwerk behoren tot dit pakket.
De grootste leverancier binnen dit pakket was in 2003 voor Facility Services CGI "Herlaar".

**Overig**
**Binnen dit pakket vallen de activiteiten die niet onder de andere pakketten geplaatst kunnen worden en slechts met een zeer lage frequentie en kleine omvang voorkomen. Hierbij kan aan de meest uiteenlopende zaken gedacht worden, zoals bedrijfskleding, hygiëneproducten, lichtreclame, gasdetectie, huur van vergaderruimte, etc.**

**Parkeersystemen**
Binnen dit pakket verzorgen de leveranciers bewaking van garages door parkeerwachters, alsmede het leveren, onderhouden en repareren van slagbomen, toegangscontrolesystemen en betaalsystemen.
De grootste leverancier binnen dit pakket was in 2003 voor Facility Services CGI "IMN".

**Inbouw**
Binnen dit pakket valt het inbouwen van ramen, kozijnen, plafonds, wanden, vloeren, constructie, roosters, etc.
De grootste leverancier binnen dit pakket was in 2003 voor Facility Services CGI "Bovero".

Rioolreiniging
Binnen dit pakket vallen loodgieterswerk, het ledigen, reinigen, inspecteren en ontstoppen en lokaliseren van allerlei soorten afvoerleidingen.
De grootste leverancier binnen dit pakket was in 2003 voor Facility Services CGI "R.Hollander".

Advies
**Op diverse terreinen kan er gebruik worden gemaakt van externe adviesdiensten. Hierbij valt te denken aan bouwkundig advies, advies op het gebied van communicatie, mediation en vertalingen.**
**De grootste leverancier binnen dit pakket was in 2003 voor Facility Services CGI "Bob de Jong" (bouwkundig advies).**

Zonwering
Het leveren, monteren en repareren van zonweringsystemen, zowel aan de binnen- als de buitenzijde van gebouwen. Hierbij valt te denken aan markiezen, knikarmschermen, rolluiken, lamellen, screens, uitvalschermen, etc.
De grootste leverancier binnen dit pakket was in 2003 voor Facility Services CGI "Ben van Ravestein".

**Dakonderhoud**
Inspectie, onderhoud en reparaties aan daken zijn werkzaamheden die onder dit pakket vallen.
De grootste leverancier binnen dit pakket was in 2003 voor Facility Services CGI "Olster Dakwerken".

**Ongediertebestrijding**
Binnen dit pakket vallen preventie en bestrijding van ongedierte in en om gebouwen. Leveranciers maken de knaagdier- en insectenproblematiek beheersbaar en verzorgen inspecties, elektronische detectie, lokaas detectie ter voorkoming van ratten en muizen.
De grootste leveranciers binnen dit pakket waren in 2003 voor Facility Services CGI "Handjes" en "Rentokil".

# Bijlage 8 Interviewopzet

ALGEMEEN
- Hoe lang ben je al werkzaam bij Axima Services?
  - En hoe lang al in de functie van Property Manager / gebouwbeheerder?
  - Voor welke panden ben je verantwoordelijk en hoe de verdeling van de panden onder de Property Managers plaats.

- **Wat zijn de inkooptaken van een Property Manager als je bijvoorbeeld kijkt naar de verschillende stappen in het inkoopproces? (afbeelding laten zien)**

- **Heb je affiniteit met inkoop, een inkoopachtergrond, ervaring, cursussen?**
  **- Zo nee: Zou je geïnteresseerd zijn in het volgen van een cursus op dit gebied?**

**INKOOPPROCES**

**Specificeren van de inkoopbehoefte**
- **Op welke wijze vindt de stap specificeren plaats?**
  - **Wie betrek je hierbij?**
  - **Is er een vaste procedure / lijn voor die gevolgd wordt bij het specificeren?**
- **Wordt er genoeg rekening gehouden met wet- en regelgeving bij het specificeren?**

- **Worden de materiedeskundigen geraadpleegd bij het specificeren?**

- **Wat zijn volgens jou de eisen aan een PVE? Wat moet er minimaal in staan?**

- **Welke zijn de belangrijkste knelpunten op dit gebied? Wat kan er beter?**

Offreren en Selecteren van leveranciers
- Hoe wordt bepaald welke leveranciers worden uitgenodigd voor het maken van een offerte?
- Wordt er bij het selecteren van leveranciers gebruik gemaakt van standaard Selectiecriteria?
  - Van welke criteria wordt gebruik gemaakt?

Contracteren
- **Is er bekend welke contracten er (afgesloten door inkoop) met de leveranciers zijn of is hier onduidelijkheid over?**
  - **Is er duidelijkheid over wat de contracten precies omvatten?**

**Bestellen**
- Wie zijn er binnen FS bevoegd om te bestellen?

- Ben je op de hoogte van de procuratieregeling en wordt deze altijd toegepast?

- Wordt er gewerkt via een vastgelegde bestelprocedure?

- Zijn er knelpunten op dit punt te noemen, bijvoorbeeld voor wat betreft de besteladministratie / verplichtingenadministratie?

Bewaken
- Wat wordt er momenteel gedaan aan leverancierbeoordeling?

- Als Property Manager ben je verantwoordelijk voor het budget van pand, hoe vindt budgetbewaking plaats?
  - Zijn er knelpunten op dit gebied?

- Wat zijn nu precies de knelpunten voor wat betreft de facturatie (leverancierskant)
  - Hoe zou dit volgens jou beter kunnen?
  - Wordt er gebruik gemaakt van (aanwezige?) procedures?

- Wie is belast met het bewaken van de contracten met de leveranciers van de verschillende panden?
  - Wie geeft aan dat contractherziening mogelijk is, hoe verloopt dit proces en hoeveel tijd neemt dit in beslag (rekening houdend met de expiratiedata van contracten)?

- Klopt het dat de inkoop nu nog vooral ad hoc gedaan wordt, of zijn er ook zaken die echt ingepland staan?
  - Zo ja, wordt van deze planning gebruik gemaakt en afgestemd met de leveranciers?

- Als we kijken naar de hoeveelheid verschillende leveranciers in 2003 (221), hoe sta jij dan tegenover leverancierreductie voor bijvoorbeeld de pakketten……

- In welke stappen van het inkoopproces zijn verbeteringen noodzakelijk? Waar liggen de knelpunten en wat kan er beter?

- Welke afspraken zijn er omtrent winkelnering? Wanneer maak je gebruik van bijv. Utility Services en wanneer van een externe leverancier? Hoe gaat deze afweging?

*ONDERSTEUNENDE PROCESSEN*
Methoden en procedures
- Er zijn op verschillende plaatsen in de organisatie procedures of werkschema's vastgelegd voor bepaalde processen. Ben je bekend met deze procedures en maak je er gebruik van?

- Op welke wijze / in welke mate wordt er gebruik gemaakt van instrumenten als inkoopvoorwaarden en de preferred supplierlist?

- Ben je tevreden met de huidige (informatie)systemen waar je gebruik van kan maken (New Gmao, Vidas…..)?
  - Wat zijn de knelpunten van deze systemen en wat kan er beter?

OVERKOEPELEND INKOOPBELEID
Beleid
- Ben je op de hoogte van bestaan van het inkoopkapstokbeleid voor FS-CGI?
  - Zo ja: ben je bekend met de inhoud? (randvoorwaarden en uitgangspunten die hierin staan)

Organisatie
- **Hoe ligt de verdeling van taken en verantwoordelijkheden voor wat betreft inkoop tussen de afdeling inkoop en afdeling FS?**
  - **Gaat dit goed? Wat kan beter?**

- Is er sprake van (goede) samenwerking tussen afdeling inkoop en FS-CGI. Hoe zie je de relatie tussen de twee afdelingen (bijv. ondersteunend / controlerend / voorwaardescheppend)

- Hoe is de samenwerking tussen Property Managers onderling voor wat betreft inkoop?

- Hoe sta je tegenover gecoördineerd inkopen / centraal inkopen van bepaalde diensten of producten met andere propertymanagers

- Kosten deze inkooptaken je veel tijd? Hoe zouden de verhoudingen in taken en verantwoordelijkheden volgens jou moeten liggen?

# Bijlage 9 Commodity analyse

| | Beheerpanden | | | | | | Totaal Beheerpanden | | | | | | | | | | | 100% |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 0,07 | 0,36 | 0,19 | 11,73 | 2,08 | 1,70 | 19,69 | 10,01 | 2,96 | 27,02 | 3,80 | 8,81 | 2,42 | 2,58 | 4,45 | 2,06 | 0,08 | |
| Totaal aankopen naar gebruiker > | VNU | Gateway | Ricoh | Provincieh | Blaak 555 | Toren op | Atlascomp | Toren A | Toren B | Winkelcen | Van Doorn | Stibbe ING | Nortel | Lange Vo | Blaak 28-3 | Winkelcei | Eschertor | Totaal |
| Totaal aankopen naar itemgroep v | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Groenvoorziening | | | | | | | 0,5 | 0,3 | 0,072 | 0,25 | 0,02 | | | | | | | 1,14% |
| Ongediertebestrijding | | | | | | | 0,18 | | | 0,008 | | | | | | | 0,003 | 0,19% |
| Gevelonderhoudsinstallaties | | | | 0,18 | | 0,8 | | | 0,04 | 0,03 | 0,082 | 0,15 | 0,007 | | 0,029 | | | 1,34% |
| Deuren | | | 0,13 | 0,07 | | 0,007 | | 0,018 | | 0,21 | 0,24 | 1,6 | | | | 0,044 | | 2,33% |
| Parkeersystemen | | | | | | | 0,9 | | 0,004 | 0,057 | | | 0,005 | | | | | 0,97% |
| Dakonderhoud | | | 0,04 | 0,08 | | 0,09 | 0,014 | | | 0,06 | | | | 0,013 | | | | 0,29% |
| Zonwering | | | | | | | 0,28 | | | 0,02 | | | | | 0,19 | | | 0,49% |
| Inrichting | | | | 0,9 | | | 0,04 | | | 0,14 | 0,06 | | | | 0,004 | | | 1,10% |
| Advies | | 0,13 | | | 0,16 | 0,002 | | | | 0,06 | 0,16 | | | 0,04 | | | | 0,55% |
| Overig | 0,07 | | 0,008 | | 0,33 | 0,01 | 0,7 | 0,008 | | 0,05 | 0,009 | | 0,02 | 0,004 | 0,01 | 0,093 | | 1,00% |
| Inbouw | | | 0,0008 | 0,16 | | | 0,02 | 0,06 | | 0,05 | 0,11 | 0,09 | | 0,35 | | 0,06 | | 0,90% |
| Glas | | | | | | | 0,21 | 0,03 | | 0,78 | 0,015 | | | | | | | 1,03% |
| Schilder | | | | | | | | | | 0,03 | | 0,004 | | 0,98 | | | | 1,02% |
| Rioolreiniging | | 0,004 | 0,01 | | | | 0,039 | | | 0,39 | 0,23 | | | 0,002 | 0,018 | | | 0,70% |
| Schoonmaak | | | | 0,008 | | 0,1 | 2,92 | 4,12 | 0,36 | 8,76 | 1,24 | 1,31 | 0,62 | | 1,76 | 1,14 | | 22,33% |
| Liften | | | | 1,48 | 0,74 | | 1,78 | 2,1 | 0,018 | 0,67 | 0,5 | 0,65 | 0,02 | 0,097 | 0,8 | | | 8,15% |
| Beveiliging | | | | 0,05 | | | 0,71 | 0,03 | 0,029 | 5,05 | 0,005 | 1,92 | 0,34 | 0,34 | 0,096 | 0,012 | 0,007 | 8,51% |
| W/E | | | | 7,5 | 1,17 | | 7,5 | 3,3 | 2,364 | 5,9 | 0,87 | 2,76 | 0,51 | 0,63 | 1,26 | 0,07 | 0,51 | 33,60% |
| Afvalverwijdering | | | | | | | 3,2 | | 0,03 | 0,78 | | 0,045 | 0,24 | | 0,015 | | 0,01 | 4,30% |
| Groothandel | | | | 1,27 | | | 0,61 | 0,06 | 0,05 | 1,5 | 0,16 | 0,11 | 0,16 | 0,11 | 0,25 | 0,38 | | 4,83% |
| Aannemers | | 0,22 | | 0,1 | 0,63 | 0,7 | 0,06 | | | 2,22 | 0,1 | 0,19 | 0,51 | 0,05 | 0,018 | 0,25 | 0,012 | 5,06% |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Totaal | 0,07 | 0,36 | 0,19 | 11,73 | 2,08 | 1,70 | 19,69 | 10,01 | 2,96 | 27,02 | 3,80 | 8,81 | 2,42 | 2,58 | 4,45 | 2,06 | 0,08 | 100% |

- Property Manager A (tevens Cluster Manager regio Noord)
- Property Manager B
- Property Manager C (tevens Cluster Manager regio Zuid)
- Property Manager D
- Property Manager E
- Property Manager F

# Bijlage 10 Procuratieregeling

# Bijlage 11 Kwaliteitsbeleid en doelstellingen

**Doel:**
Het kwaliteitsbeleid is er op gericht om te streven naar excellentie en zich daardoor duidelijk positief te onderscheiden in de markt.
Kwaliteit is:
- het tegen de juiste kosten,
- met kwalitatief juist uitgevoerde werkzaamheden en
- beter dan marktconform, de in de overeenkomst met de klant overeengekomen werkzaamheden uit te voeren.

**Toepassingsgebied:**
Alle medewerkers dienen geïnformeerd te zijn over het kwaliteitsbeleid van Axima Services.
De opdracht van de onderneming wordt als volgt omschreven:

"De bevoorrechte en lange termijn partner zijn van onze klanten voor het technisch en facilitair beheer in Europa,

- door een superieur kwaliteitsniveau te waarborgen in het volledige gamma van de aangeboden diensten,
- door te steunen op professioneel en opgeleid personeel, met een hoge dienstvaardigheid om onze activiteiten te ontwikkelen
- door de behoeften van onze klanten te begrijpen en regelmatig hun tevredenheid te controleren,
- door al onze contractuele verbintenissen na te komen in de geest van lange termijn partnership.

De activiteiten ontwikkelen op een duurzame wijze, met dezelfde aandacht voor de economische, sociale en milieuaspecten".

**Kwaliteitsbeleid**
Het kwaliteitsbeleid van Axima Services bestaat erin:
- de klant tevreden te stellen door de contractuele, normatieve en wettelijke vereisten na te komen en zijn vertrouwen te behouden, en door er voor te zorgen dat ieder personeelslid van Axima Services met zorg voor dienstverlening aan de klant handelt.
- het personeel tevreden te stellen voor de organisatorische aspecten en de arbeidsomstandigheden te verbeteren.
- deze principes toe te passen en tegelijk de concurrentiekracht van het bedrijf continu te verbeteren en haar winst te verhogen

Kwaliteitsdoelstellingen
In overleg met de MT-leden en het voltallige personeel heeft de directie van Axima Services de volgende algemene doelstellingen vooropgezet:
- voortdurend de kwaliteit van de aangeboden diensten verbeteren en de klanttevredenheid verhogen,
- een samenhangend kwaliteitsniveau bereiken voor het geheel van beheerde contracten in de Benelux,
- een kwaliteitsmanagementsysteem volgens de norm ISO 9001:2000 ontwikkelen en behouden voor het geheel van de activiteiten in de Benelux en hiervoor de erkenning van een erkende certificatie-instelling verkrijgen en behouden.

Bovendien evalueert de directie regelmatig de specifieke kwaliteitsdoelstellingen die bepaald worden tijdens de Management Review.

Verbintenissen
De maatregelen die de directie heeft genomen om haar Kwaliteitsdoelstellingen te verwezenlijken staan beschreven in het kwaliteitshandboek.

De algemene bepalingen zijn, waar nodig, aangevuld met klant-, project-, of afdelingsspecifieke maatregelen. (beschreven in het Quality Register).

De directie verplicht het voltallige personeel deze bepalingen toe te passen.
Ze verbindt zich ertoe deze bepalingen te laten naleven door het uitvoeren van het kwaliteitsbeleid.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Het kwaliteitsmanagementsysteem dat wordt beschreven in het Kwaliteitshandboek, vervolledigd met de procedures van het kwaliteitsmanagement, is van toepassing op alle diensten die door Axima Services worden geleverd in het kader van contractuele verbintenissen en omvat alle fasen van de realisatie ervan.

De manager Quality Support heeft de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid gekregen om het Kwaliteitsmanagementsysteem van Axima Services uit te werken, aan te vullen, te implementeren en te promoten.

Elke medewerker of groep medewerkers die een verantwoordelijkheid draagt of een plicht te vervullen heeft ten aanzien van de Kwaliteit, of die alleen maar bijdraagt tot de kwaliteit, moet handelen met inachtneming van de opgelegde voorschriften.

# Bijlage 12 Algemene inkoopvoorwaarden

# Bijlage 13 Opbouw van contractafspraken met CGI

**WAT**

**Scope van werkzaamheden**
Een omschrijving van de output die is vereist voor een specifieke dienst die (of het systeem dat) door de Facility Services CGI geleverd moet worden.

HOE

**Service Level Agreements**
Het minimaal aanvaardbaar serviceniveau is vastgelegd middels Working Cards in VIDAS

Kwaliteitsniveau

**Op basis van Key Performance Indicators**
-tijdigheid
-kwaliteit
-VCA
-ISO
etc.

# Bijlage 14 Opzet inkoopbeleid Axima Services aangaande CGI

Ethisch verantwoord inkopen
Integriteit intern en extern
Ondersteunen eerlijke concurrentie
Correcte behandeling leveranciers
Loyaliteit onderneming

Streven naar continuïteit (meerjarige contracten)
Basis 2 jaar met 1 x stilzwijgende verlenging
Uiterste: Contract CGI (01-01-2006)

Samenwerking in de ontwikkelfase van producten en/of diensten, zowel intern (property-managers) als extern (leveranciers, klant CGI, SCM's, Commercieel Beheerders[Artona en Kats & Waalwijk] en huurders).

Leverancier dient te voldoen aan kwaliteitseisen, ARBO-eisen, milieueisen, specifieke branche-eisen.

Per activiteit aanstellen van meerdere leveranciers enerzijds ter voorkoming van monopolie op termijn, anderzijds ter bescherming van de leveranciers (aandeel inkoopomzet Axima Services op totaal inkoopomzet leverancier).
- Minimaal dual-sourcing en bij voorkeur multiple-sourcing (maximaal 3 leveranciers).
- Spiegeling op basis van Kraljic-systematiek.

Leveranciersselectie middels tenders voor een jaarinkoopvolumes vanaf € 75.000,--.
- In alle inkoopaanvraagtracjecten minimaal de preferred suppliers betrekken.

Meerjarig bewezen financiële gezondheid.
- current ratio kengetal: Brancheafhankelijk
- quick ratio kengetal: Brancheafhankelijk
- debt ratio kengetal: Brancheafhankelijk
- return on Investment kengetal: Brancheafhankelijk

Verkrijgbaar: Jaarverslag/KvK/Branchorganisaties

Prijsontwikkelingen op termijn
- Prijsindexeringsformules
- Afspraken Axima Services met klant

Hoge mate van administratieve eenvoudigheid en snelheid
- Facturatie
- Digitale managementinformatie
- Contactpersonenmatrix

Operationele verantwoordelijkheid laag in de organisatie
- Geen centrale bemoeienis met dagelijkse problemen, behoudens ingebrekestellingen

Strikte naleving procuratieregeling Axima Services

Voorafgaand aan plaatsing inkoopopdrachten, dekking door aantoonbare opdrachtverstrekking van klant.
Betreft zowel PPO als aanvullend (CO/kleine aanleg/projecten/aanvullend PPO)

Leveranciersperformance-eisen middels SLA's en KPI's.
- Decentraal wordt middels vaste systematiek gemeten
- Centraal wordt middels vaste systematiek de eindevaluatie gedaan.

ABC-analyses, productgroepanalyse en wettelijke vereisten bepalen de prioriteitstelling
- Vandaaruit inkoopactieplannen

Specificaties worden aangeleverd door de Property-Managers.
Contractbijlage Vidas
Wet –en regelgegving
Aanvullende behoeften derden

**Leverancierswisselingen**

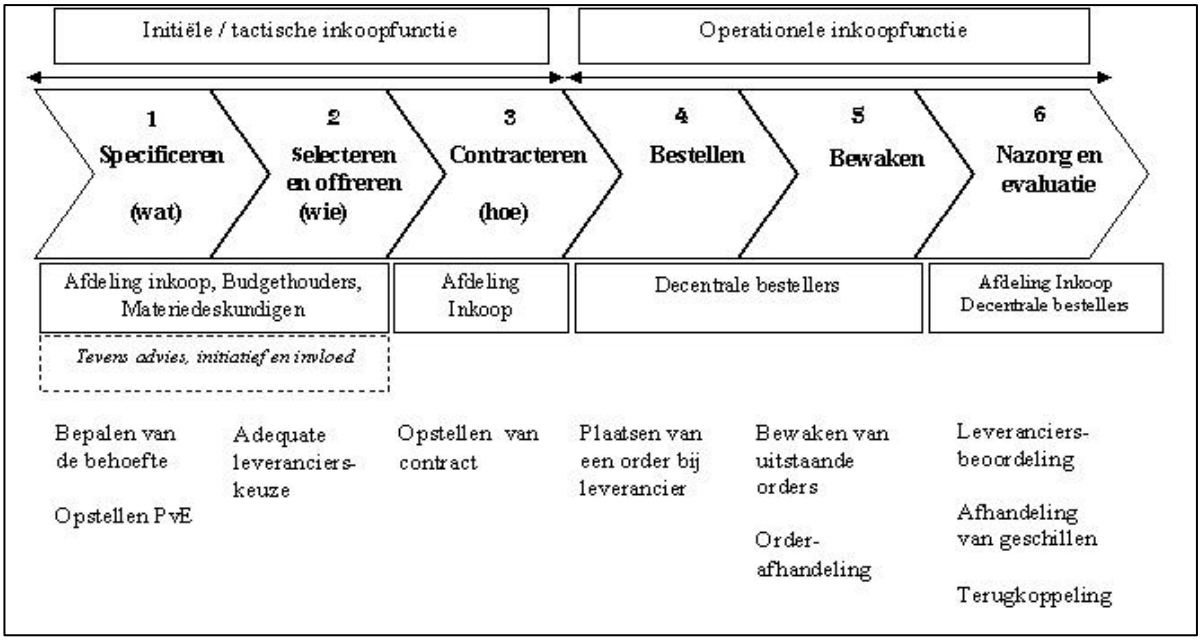
- Cost of change – Minimaal € 2.000 voor inkoopomzetten van € 25.000 en hoger en 3% van de totale inkoopomzet voor het betreffende werk.
  Inkoopomzet beneden de € 25.000 zoveel mogelijk bij preferred suppliers, indien anders in overleg met Manager Purchase.
- Klant (CGI)/SCM/Commercieel Beheerders/Huurders eisen en voorkeuren

**Raamovereenkomsten**

- Techniek - Elektrotechnisch en werktuigbouwkundig – basis PPO-overeenkomsten
- Facilitair – Nieuw geschreven raamovereenkomst

Borging contracten in systeem(en) inzake financiële verplichtingen (NewGmao en Excel)

# Bijlage 15 Het inkoopproces voor Facility Services CGI



# Bijlage 16 Taak- functieomschrijvingen

## Cluster manager CGI

**Communicatie en contacten**

**Extern**

- Huurders op strategisch / operationeel gericht niveau aangaande contractzaken, commercieel en aanvullende gewenste dienstverlening voor cluster en toegewezen gebouwen.
- Beheerders op strategisch / operationeel gericht niveau aangaande contractzaken, commercieel en aanvullende gewenste dienstverlening voor cluster en toegewezen gebouwen.
- Contractors op strategisch / operationeel gericht niveau aangaande werkzaamheden en langlopende contracten
- CGI management op operationeel gericht niveau aangaande werkzaamheden (vnl. AFA).

*Intern*

- Facility manager op strategisch / operationeel gericht niveau aangaande CGI contract totaal.
- Property managers op strategisch / operationeel gericht niveau aangaande CGI contract en lopende werkzaamheden
- Technical managers op strategisch / operationeel gericht niveau aangaande CGI contract en lopende werkzaamheden
- Building engineers op operationeel gericht niveau aangaande lopende werkzaamheden vanuit hiërarchische lijn.
- Monteurs op operationeel gericht niveau aangaande lopende werkzaamheden vanuit hiërarchische lijn.
- Ondersteunende afdelingen op operationeel gericht niveau aangaande CGI contract en werkzaamheden.

**Organisatie & leidinggeven**

*Hiërarchisch*

- Eindverantwoordelijk contract CGI voor afdelingscluster
- Direct leidinggevende property managers, technical manager en building engineers. monteurs

*Operationeel*

- Eindverantwoordelijk voor alle werkzaamheden voor CGI binnen cluster.
- Consignatie dienst

**Takenpakket**

*Input; alle werkzaamheden worden gevoed vanuit*

- Contract (incl. budget)
- Aanvullende werkzaamheden (projecten)
- Reporting
- Facility manager

*Output*

- Opstellen van externe reporting voor CGI via Facility Manager
- Opstellen van interne reporting voor Facility Manager
- Opstellen van meerjaren begrotingen en budgetten
- Eindverantwoordelijk voor facturatie cluster
- Managen van afdelingscluster
- Verantwoordelijk voor HSSE
- Verantwoordelijk voor kwaliteit uitvoering, continuïteit en winstgevendheid van afdelingscluster

**Functie – eisen**

- HBO
- 100% Engelse taal
- VIDAS / New GMAO
- VCA **
- Facilitair gericht
- Technische affiniteit
- Kennis van vastgoedwereld

* Helikopterview
* Financieel inzicht
* Dienstverlenende instelling en teamwork

**Property manager CGI (gebouwenbeheerder)**

**Communicatie en contacten**
**Extern**
- Huurders op strategisch / operationeel gericht niveau aangaande contractzaken, commercieel en aanvullende gewenste dienstverlening voor toegewezen gebouwen.
- Beheerders op strategisch / operationeel gericht niveau aangaande contractzaken, commercieel en aanvullende gewenste dienstverlening voor toegewezen gebouwen.
- Contractors op strategisch / operationeel gericht niveau aangaande werkzaamheden in toegewezen gebouwen

Intern
- Clustermanager op strategisch / operationeel gericht niveau aangaande CGI contract en lopende werkzaamheden.
- Technical managers op operationeel gericht niveau aangaande CGI contract en lopende werkzaamheden (inzake planning en uitvoering, technische vakkennis).
- Ondersteunende afdelingen op operationeel gericht niveau aangaande CGI contract en werkzaamheden.

**Organisatie & leidinggeven**
*Hiërarchisch*
- geen

*Operationeel*
- Eindverantwoordelijk voor alle werkzaamheden voor CGI voor toegewezen gebouwen.
- Consignatie dienst

**Takenpakket**
*Input; alle werkzaamheden worden gevoed vanuit*
- Contract (incl. budget)
- Aanvullende werkzaamheden (projecten)
- Reporting
- Cluster manager
- Planning van Technical Managers

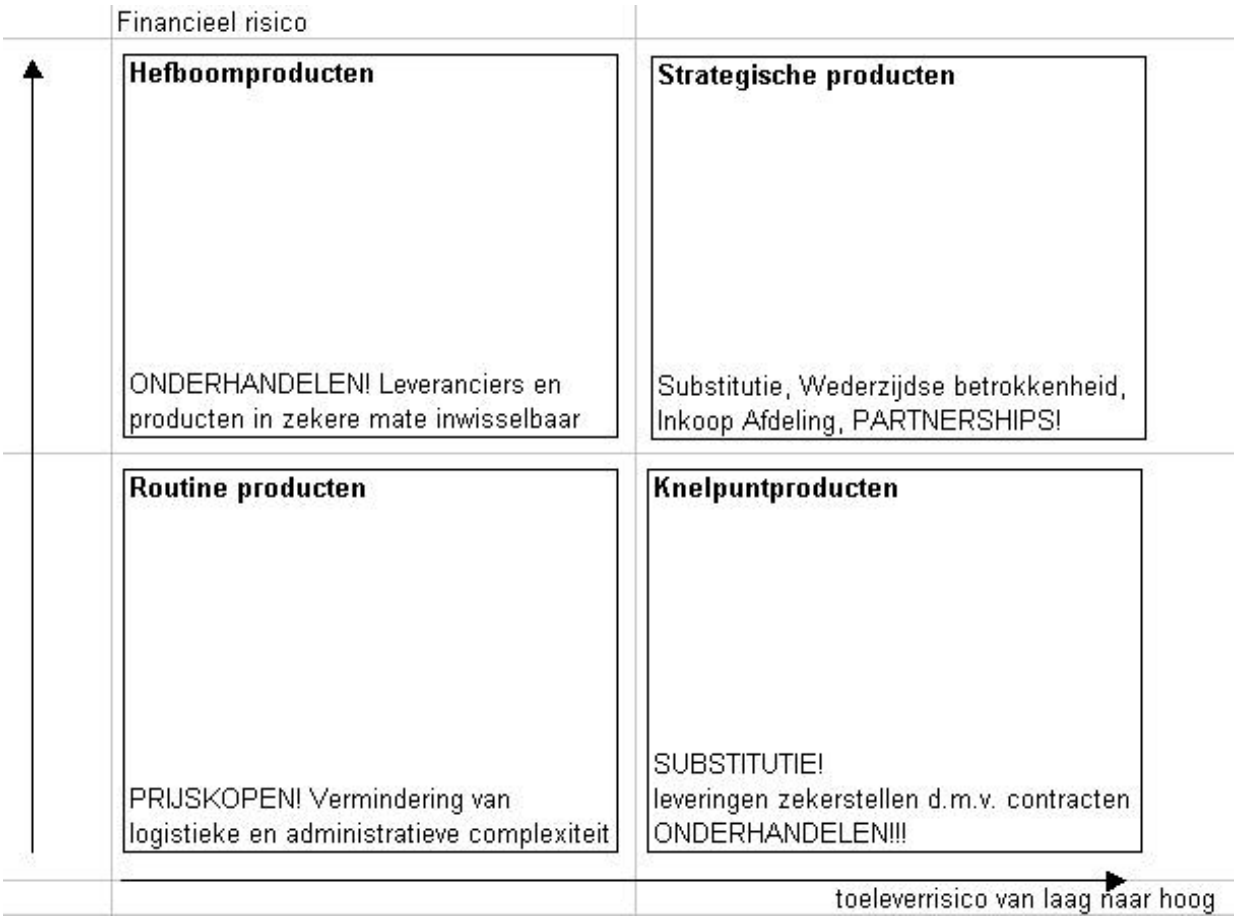
*Output*
- Opstellen van externe reporting voor CGI via Cluster Manager
- Opstellen van interne reporting voor Cluster Manager
- Bijdrage leveren voor het opstellen van meerjaren begrotingen en budgetten
- Verantwoordelijk voor facturatie
- Verantwoordelijk voor install base gegevens (mutaties en dergelijke)
- Verantwoordelijk voor HSSE
- Verantwoordelijk voor kwaliteit uitvoering, continuïteit en winstgevendheid voor werkzaamheden voor toegewezen gebouwen

**Functie – eisen**
- HBO
- 100% Engelse taal
- VIDAS / New GMAO
- VCA **
- Facilitair gericht
- Technische affiniteit
- Affiniteit met vastgoedwereld
- Helikopterview
- Financieel inzicht
- Dienstverlenende instelling en teamwork

# Bijlage 17 Opzet productgroep-leveranciersanalyse

| | Securicor | Securitas | Chubb Lips | Esser Ned. |
|---|---|---|---|---|
| Brandmeldinstallaties | - | + | + | + |
| Toegangscontrolesysteem | + | + | + | - |
| Surveillance | + | + | - | - |
| Alarmcentraledienst | - | + | - | - |
| Brandblusmateriaal | - | - | - | - |

## Bijlage 18 Kraljic




**Toelichting bij de inkoopportfolio**[49]

➢ <u>mate van financieel belang:</u>
- hangt af van de grootte van de inkoopwaarde van het betreffende inkooppakket ten opzichte van het totale inkoopvolume.

➢ <u>mate van toeleveringsrisico</u>
- hangt af van de afhankelijkheid van de leveranciers binnen het inkooppakket en de verkrijgbaarheid van het product of de dienst.

- **Hefboomproducten:**

*kenmerken:
- grote aankoopbedragen waarvoor diverse leveranciers beschikbaar zijn
- continuïteit zonder groot risico, lange termijnovereenkomst is niet noodzakelijk
- er kan makkelijk van leverancier gewisseld worden om concurrentie levendig te houden
- hebben een laag risico, maar grote invloed op het financieel resultaat. Dankzij het relatief groot aandeel van de producten in de kostprijs zijn deze producten van grote invloed op de strategische kwetsbaarheid van de organisatie

*inkoopbronnen:
- meerdere leveranciers, voornamelijk lokaal/regionaal.

*acties:

[49] Lennartz, R., Trompetter, Drs. A., Veeke, Drs. R.:<u>Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk</u>, Facto Media base, Handboek Facility Management, augustus 2000, E1322-1

- verkrijgen van het product of de dienst tegen laagste directe inkoopkosten door scherpe onderhandelingen
- hoge korting in combinatie met grote toegevoegde waarde van leverancier realiseren inzake logistiek, beheer, administratie en nazorg. Aantrekkelijk voor leveranciers omdat ze zich onderscheiden van de concurrentie en een strategische positie binnen de gemeente kunnen innemen. Ze ontwikkelen zich daardoor in de richting van de strategische leverancier.

*onderhandelingspositie: sterk.

- **Knelpuntproducten:**

*kenmerken:
- kleine aankoopbedragen
- er ontstaat een kritische situatie als het product of de dienst niet beschikbaar is
- hebben een geringe invloed op het financieel resultaat en veel risico. Dankzij schaarste kunnen logistieke en organisatorische knelpunten ontstaan.

*inkoopbronnen:
- globale, voornamelijk nieuwe leveranciers met nieuwe technologie.

*acties:
- continuïteit dient te worden veiliggesteld d.m.v. overeenkomsten
- er dient gekeken te worden naar mogelijkheden om specificaties te wijzigen om van het knelpuntproduct een routineproduct te maken.
- onderzoeken of er marginale leveranciers zijn die substituten voor deze producten kunnen leveren. Een andere strategie is om de hefboomleveranciers te vragen ook de kritische pakketten voor hun rekening te nemen. Hefboomleveranciers willen graag extra diensten leveren en daarmee een belangrijkere rol in de markt te gaan spelen.

*onderhandelingspositie: gemiddeld.

- **Strategische producten:**

*kenmerken:
- grote aankoopbedragen
- kunnen de toekomst van het bedrijf beïnvloeden
- intensieve samenwerking met leveranciers is nodig (en soms zelfs onvermijdelijk)
- hebben een grote invloed op het resultaat en de FS is afhankelijk van een juiste en tijdige levering.

*inkoopbronnen:
- gerenommeerde nationale/globale leveranciers (veelal natuurlijke schaarste)

*acties:
- zekerstellen van continuïteit door overeenkomsten
- voorbehouden aan leveranciers waarmee een langdurig en intensieve relatie bestaat
- directe inkoopkosten minimaliseren
- optimaal samenwerken met leveranciers en ondersteuning door Afdeling Inkoop

*onderhandelingspositie: zwak.

- **Routine producten:**

*kenmerken:
- vertegenwoordigen relatief klein deel van inkoopvolume
- niet kritische producten of diensten
- hoge indirecte kosten, problemen liggen intern (aankoopproces zelf kost relatief veel tijd en geld)
- hebben een geringe invloed op het resultaat en er is geen sprake van (wederzijdse)

afhankelijkheid. Routine-producten vergen het grootste deel van de tijd, terwijl ze een relatief klein percentage van de inkoopomzet vertegenwoordigen.

*inkoopbronnen

- veelal lokale/regionale leveranciers.

*acties:

- verminderen van indirecte kosten door vermindering van logistieke en administratieve complexiteit.
- Aantal leveranciers per pakket terugbrengen door bundeling van meerdere inkooppakketten zodat de totale omzet van het pakket vergroot wordt en het pakket ondergebracht kan worden bij een hefboomleverancier.

# Bijlage 19 Checklist Programma van Eisen[50]

Programma van Eisen voor diensten

- **Wanneer moet de dienst worden verricht?**
- **Wat moet gedaan / uitgevoerd worden (specificeer het eindresultaat)?**
- Met welke frequentie en op welke tijdstippen kan worden gewerkt?
- Waar moet de dienst worden verricht?
- Wie zal een akkoord geven op de geleverde dienstverlening
- Welke eisen worden gesteld aan vakdiploma's opleiding of ervaring?

Programma van Eisen voor producten

- **Wat zijn de specificaties van het product, technisch of functioneel? Beschrijf het eindresultaat of gebruiksdoel / toepassingsgebied / functie.**
- **Welke hoeveelheid is gewenst, inclusief de eenheid (kilo's stuks, dozijnen, etc.)? Voor mantelcontracten kan een schatting van het jaarverbruik worden gegeven.**
- **Wat is de maximale meer- of minderlevering die is toegestaan?**
- **Waar moeten de producten afgeleverd worden? Denk hierbij ook aan openingstijden, ruimte voor vrachtwagens etc.**
- **Op welke wijze moet het product worden vervoerd? Denk aan: post, koerier, expediteur.**
- **Aan welke eisen moet een verpakking voldoen? Denk aan: maximumgewicht, afmetingen, materialen, gebruik vulmiddelen, etc.**
- **Welke andere eisen worden aan de logistiek gesteld? Denk bijvoorbeeld aan bestelmethodiek en levertermijnen.**
- **Welke eisen worden gesteld aan het retour nemen van de verpakkingen en het retour nemen van overtollige goederen?**
- **Is het nodig om vanuit milieutechnische overwegingen af te spreken met de leverancier dat hij de geleverde goederen bij het einde van de levenscyclus retour neemt voor milieuvriendelijke verwerking of hergebruik, bijvoorbeeld door te vragen om de kosten voor het retour nemen in de prijs op te nemen?**
- **Welke eisen gelden voor het onderhoud van de producten? Hierbij spelen aspecten als de tijd die mag verstrijken tussen de melding van een storing en de komst van een monteur, en afspreken over preventief onderhoud, back-upsystemen en noodscenario's.**
- **Denk na over proefproducten.**

Aandachtspunten voor zowel diensten als producten

- **Hoe is de opbouw van de prijs, opgesplitst in een aantal componenten?**
- **Welke eisen worden geformuleerd op het vlak van ISO-certificering, CE-keur, hygiëne, etc? Op termijn kan ook verwezen worden naar de standaard-inkoopvoorwaarden van de inkopende organisatie.**
- **Hoe worden de kwaliteitseisen vastgesteld? Denk aan: normen, toleranties, procedures en verantwoordelijkheden bij afwijkingen.**
- **Moeten afspraken worden gemaakt over controle op het geleverde (zowel dienst als product), procedures en beschrijving van testmethode (tijdens productie of ingangscontrole)? Voor complexe apparatuur kan een volledige acceptatietest worden afgesproken.**

[50] Procedures en tools voor het inkoopproces

- **Welke eisen worden gesteld aan opleiding en documentatie? Dit punt is met name voor complexe machines of (automatiserings)systemen van belang, denk aan taal, medium (boek, cd-rom, training). De beschikbaarheid van documentatie/opleiding zal bij de leverancier nagevraagd worden (voor of op tijdstip van levering).**
- **Hoe moet een factuur worden ingediend, zowel qua vorm als inhoud, tariefcodes, frequentie, contactpersoon, etc.? Dit kan ook in het contract of de inkoopvoorwaarden worden opgenomen.**
- **Wie zijn contactpersonen bij de inkopende organisatie en leverancier, en op welke wijze wordt met elkaar gecommuniceerd?**
- **Welke inhoudelijke eisen worden gesteld aan de door de leverancier op te leveren managementrapportages? Denk aan onderwerpen als omzet, aantallen en productgroepen. In welke vorm wordt opgeleverd en met welke frequentie?**
- **Welke contractvorm is gewenst? Zijn inkoopvoorwaarden van toepassing, prijs- en betalingscondities, garantiebepalingen, etc.?**
- **Hoe wordt omgegaan met eigendomsrecht, licenties geheimhouding, aansprakelijkheid en diverse verzekeringen?**
- **Welke eisen worden aan de leverancier gesteld op het gebied van milieu en Arbo? Denk hierbij aan:**
  - **het productieproces van de leverancier;**
  - **de toepassing van de regelgeving in het eindproduct;**
  - **omgang met milieugevaarlijke stoffen;**
  - **verwijdering van chemisch afval;**
  - **wijze van verwerken van retour genomen verpakking en goederen**

# Bijlage 20 Checklist selectiecriteria leverancier en offerte[51]

Voorbeelden selectiecriteria leverancier

- Hoe is de organisatiestructuur en –cultuur van de leverancier?
- Heeft het management voldoende kennis en ervaring?
- Is er adequate informatie over het bedrijf beschikbaar?
- Hoe is de geografische organisatie (indeling in regio's etc.)?
- Is de leverancier concurrerend in zijn marktsegment?
- Hoe is de technische bekwaamheid (opleidingen van personeel, certificering etc.)?
- Hoe is de staat van de apparatuur (up-to-date, goed onderhouden)?
- Heeft de leverancier voldoende opslag- en distributiefaciliteiten?
- Is er een goed kwaliteitsborgingsysteem en hoe is het toezicht hierop?
- Is er een kwaliteitscertificering?
- Hoe belangrijk wordt onze organisatie voor deze leverancier (percentage in diens omzet en een beoordeling daarvan)?
- Hoe is de kwaliteit van administratieve zaken, documenten, etc.?
- Blijkt uit referenties dat de leveranciers aan soortgelijke organisaties heeft geleverd?
- In welke mate gaat de leverancier akkoord met de conceptovereenkomst?
- Aan welke certificerings- en erkenningsregelingen voldoet de leverancier?
- Maakt de leverancier gebruik van een capaciteitsplanningssysteem? Zo ja, welke termijn wordt hiervoor gehanteerd?
- Welk beleid hanteert de leverancier ten opzichte van milieu en duurzaam produceren? Indien van toepassing, laat hem hiervan voorbeelden geven.
- Beschikt de leverancier over innoverend vermogen? Zo ja, laat hem dit toelichten met voorbeelden.
- Is de leverancier een expertisebureau; gespecialiseerde dienstverlener/aannemer; producent van goederen of materialen; handelsorganisatie; handelsagent; verkoopkantoor?

**Voorbeelden van selectiecriteria offerte**

- Is de offerte op tijd geleverd?
- Is de offerte volledig?
- Is de offerte zowel op schrift als elektronisch aangeleverd?
- Is de offerte in het Nederlands (of andere gewenste taal) opgesteld?
- Zijn alle inschrijvingsformulieren volledig ingevuld en ondertekend?
- Is alle op te leveren informatie beschikbaar in de offerte?
- Wat zijn de voorgestelde levertijden?
- Welke prijzen, omzetretourkorting en tarieven worden gehanteerd?
- Is er bereidheid tot het op voorraad nemen en houden van specifieke artikelen? Zo ja, wat zijn de bijbehorende tarieven?
- Is de gevraagde managementinformatie opgeleverd en geeft deze een positieve indruk?
- In welke mate voldoet de aanbieding aan de eisen zoals opgenomen in de offerteaanvraag?

Kijk verder ook naar welke criteria specifiek volgen uit de offerteaanvraag en het Programma van Eisen

[51] Procedures en tools voor het inkoopproces