

## OPTIMALISEREN INKOOP FACILITAIRE DIENSTEN

## TRANSACTION

*Facilitaire diensten worden in toenemende mate uitbesteed en in de ontwikkeling van bedrijven en overheid in Nederland zal de facilitaire inkoop in belang toenemen. Dienstverlening is moeilijk specificeerbaar en voorspelbaar, en de dienstverlening komt tot stand tussen de diverse factoren zoals pandbewoners, Facility Management, budgethouders en leveranciers. Voor de uitwerking van facilitaire inkoopprocessen worden veelal de klassieke inkoopmodellen gehanteerd die uitgaan van een sterke sequentiële benadering, waarbij de totstandkoming van het contract overheerst. Als Facility Management vooral wordt afgerekend op de dagelijkse dienstverlening en toegevoegde waarde zal zij ook toenemend verantwoordelijk worden gehouden voor de output van externe dienstverleners die zij heeft gecontracteerd. Wat is nu het belang van het vooraf definiëren van de spelregels tussen leverancier van facilitaire dienstverlening en Facility Management tijdens de contractrelatie? De auteurs komen tot een cyclisch procesmodel voor de inkoop van facilitaire diensten.*

**ONTWIKKELING VAN FACILITAIRE INKOOP**

De laatste jaren is inkoop in het algemeen in een toenemende belangstelling komen te staan. Een belangrijke reden daarvoor is de mate waarin inkoop een rol speelt in de totale kosten van een organisatie. Zeker voor de zakelijke dienstverlening benadert of overtreft de omvang van facilitaire inkoop die van de primaire inkoop. De geldstromen die initieel worden gecontracteerd door facilitaire inkoop, lopen zeer uiteen, al naargelang de visie van deskundigen. Als de definitie het inkopen van producten en diensten ten behoeve van de ondersteunende bedrijfsprocessen is, laten benchmarks zien dat het gaat om bedragen van ca. f 15.000 tot f 25.000 per medewerker per jaar. In ruimere zin wordt de potentie van facilitaire inkoop reeds getaxeerd op circa f 50.000 per medewerker per jaar. Mocht Facility Management zich ontwikkelen tot Corporate Infrastructure Resource Management en de uitbestedingstrend zich verder doorzetten, dan zal de inkoopfunctie exponentieel in belang toenemen.

Gelet op de huidige en potentiële omvang van facilitaire inkoop is het opmerkelijk dat deze nog weinig ontwikkeld is. Facilitaire inkoop wordt veelal, ook bij voldoende schaalgrootte, nog niet als een afzonderlijke functie gezien.

**FACILITAIRE INKOOP NIET ALS AFZONDERLIJKE FUNCTIE GEZIEN**

Publicaties, seminars en het verschijnen van boeken op het gebied van inkoop, die zich nu ook toespitsen op de inkoop van facilitaire diensten, zijn een indicatie dat de rol van (facilitaire) inkoop binnen organisaties is toegenomen. Verder is onder

# EMANAGEMENT

meer de Europese regelgeving ten aanzien van aanbestedingen van invloed op de toenemende aandacht voor het facilitaire inkoopproces voor EEG onderhevige organisaties.

Inkoop ontwikkelt zich steeds meer van een administratieve bestelfunctie naar een strategische bedrijfsfunctie. De positie van Facility Management als corporate partner in alle geleidingen van de organisatie maakt het mogelijk dat de inkoopfunctie dichter op de bedrijfsprocessen komt te staan. Immers, Facility Management is dagelijks betrokken bij de kernactiviteiten en de pandbewoners en zal verantwoordelijkheid (moeten) nemen voor de kwaliteit en kosten van de inge-  
kochte dienstverlening.

## HET FACILITAIRE INKOOPPROCES

Zowel uit literatuuronderzoek als in de praktijk blijkt dat geen of weinig onderscheid wordt gemaakt tussen het inkopen van producten en het inkopen van diensten. Het model van Van Weele wordt overwegend als leidraad gehanteerd. (figuur 1).

Dit model gaat uit van een sequentie in de zes stappen. Een afgeleide hiervan is een model waarin de laatste drie stappen (Bestellen, bewaken, nazorg en evaluatie) worden samengevoegd tot één stap: Afroepen & Evaluatie (Oomen 1995). Een dergelijke benadering houdt meer reke-

ning met de specifieke kenmerken van diensten en de permanente interactie tussen dienstverlener en klant binnen de contractperiode.

Diensten zijn - in tegenstelling tot producten - immaterieel, vergankelijk, variabel van kwaliteit, gemakkelijk te wijzigen en beogen altijd een rechtstreeks contact tussen leverancier en afnemer. De facilitaire dienstverlener heeft (naast de opdrachtgever) te maken met een groot aantal partijen die een wezenlijk deel uitmaken van de vraag naar diensten, het proces van dienstverlening en het resultaat van de dienstverlening. Mede hierdoor zijn diensten moeilijk specificeerbaar in kwaliteit, kwantiteit en voorspelbaarheid, en veranderen vaak tijdens een contractperiode door organisatiewijzigingen.

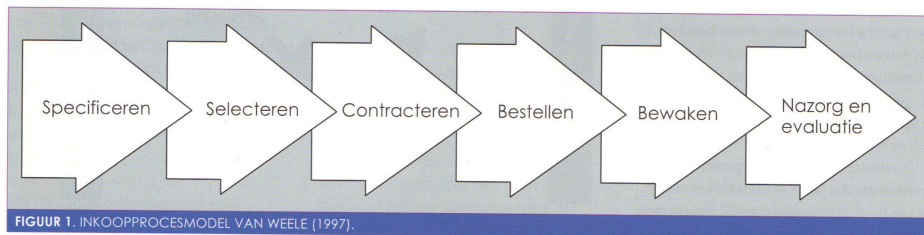
## INKOOP: VAN ADMINISTRatieve BESTELFUNCTIE NAAR STRATEGISCHE BEDRIJFSFUNCTIE

Conform de vigerende opvattingen over de relatie tussen Facility Management en de kernactiviteiten is het gebruikelijk

(geworden) dat Facility Management zorgdraagt voor Service Level Agreements (SLA's) als dienstverleningsovereenkomst tussen hen beiden. Als basis dient het algemeen organisatiebeleid waarin de doelstellingen op langere termijn zijn vastgelegd. De praktijk wijst uit dat de inhoud van SLA's en mogelijk ook het algemene organisatiebeleid kan variëren al naar gelang de dynamiek in de buitenwereld.

Contracten met externe facilitaire dienstverleners worden aangegaan voor een duur van ca. 3 - 5 jaar. Die contractduur is min of meer noodzakelijk vanwege de termijn waarbinnen de externe dienstverleners zich hebben 'genesteld' in de organisatie en de aanloopkosten kunnen invorderen. Zeker in de huidige markt waarin facilitaire dienstverleners worden geconfronteerd met de gespannen arbeidsmarkt zullen zij meer en meer kritisch worden op de contractduur en -voorwaarden.

Het resultaat van de ontwikkelingen dat de interne organisatie helderheid vraagt van Facility Management omtrent dienstverlening en kosten en anderzijds dat de relatie met leveranciers op langere termijn wordt gecontracteerd roept een spanningsveld op. Facility Management wenst dat de leveranciers Facility Management



FIGUUR 1. INKOOPPROCESMODEL VAN WEELE (1997).

volgen in de noodzaak tot flexibiliteit en resultaatgerichtheid. Daar staat tegenover dat het lastig resultaatgericht contracteren is als je de toekomstige vraag naar producten en diensten nog niet kent.

## TRANSACTIONMANAGEMENT IN FACILITAIRE DIENSTVERLENING

Facility Management is, onafhankelijk van het wel of niet uitbesteed zijn van facilitaire diensten, verantwoordelijk voor de geleverde kwaliteit van de dienstverlening aan de afnemers. Het inkopen van facilitaire diensten en uitbesteden ligt heel dicht bij elkaar, waardoor verbetering van de dienstverlening een relatie heeft met de prestatie van de leverancier. In het recente verleden stuurde menig leverancier van facilitaire diensten aan op een langetermijnrelatie met de klant. Voor schoonmaak en catering waren relaties van meer dan 5 jaar meer regel dan uitzondering. Nu organisaties de inkoopprocedures aanscherpen, is de gemiddelde contractduur fors gedaald. Het resultaat daarvan is dat leveranciers meer dan voorheen op voorhand calculeren of de contractperiode ook werkelijk bijdraagt aan hun bedrijfsdoelstellingen.

Inmiddels zijn er voldoende signalen dat leveranciers vraagtekens zetten bij eerder aangegane contracten. Meer nog, wat kan er verwacht worden van leveranciersinnovatie op klantniveau? De terugverdientijd staat onder druk. Innovaties zullen meer en meer op brancheniveau plaatsvinden. De vraag is gerechtvaardigd of de markt van facilitaire dienstverlening een kopersmarkt of een aanbiedersmarkt is/wordt.

## FACILITAIRE DIENSTVERLENING: KOPERSMARKT OF AANBIEDERSMARKT?

Onafhankelijk van die nieuwe ontwikkelingen zijn inmiddels voor een aantal van de ingekochte facilitaire diensten resultaatgerichte contracten ingevoerd. Catering, schoonmaak en reprografie zijn daarvan de meest evidente voorbeelden. Als reactie op de inspanningsgerichte contracten is ernaar gestreefd om - zo vroeg mogelijk in het inkoopproces - dusdanig te specificeren dat leveranciers weten wat van ze wordt verwacht.

Om die benadering te borgen en te voorkomen dat het niet blijft bij een stoffig contract, is het noodzakelijk dat er ook daadwerkelijk wordt getoetst op het resul-

taat van de performance. Klanttevredenheidsonderzoeken voor de waardering van de dienstverlening, maar meer nog professionele inspecties voor proces- en outputkwaliteit zijn inmiddels gangbare vormen van auditing voor schoonmaak en catering. Het geheel van die evaluatietechnieken kan worden samengevat als transactionmanagement: het toetsen en bewaken van de geleverde prestatie aan de gecontracteerde dienstverlening. Aan de hand van vooraf overeengekomen realistische uitgangspunten wordt de dienstverlening tijdens de uitvoering door middel van kwantitatieve en kwalitatieve metingen getoetst.

## EVOLUTIE OF REACTIE?

Nut en noodzaak van transactionmanagement lijken inmiddels bewezen. Met name de grotere organisaties maken veelvuldig gebruik van interne of externe meetsystemen voor de prestatie-indicatoren van de betreffende facilitaire taak. Discussies over de uitwerking en de relevantie van die meetsystemen zijn dan ook onvermijdelijk. Zeker wanneer die meetsystemen zijn gekoppeld aan sanctivering/beloning is er direct belang bij het stellen van grenzen.

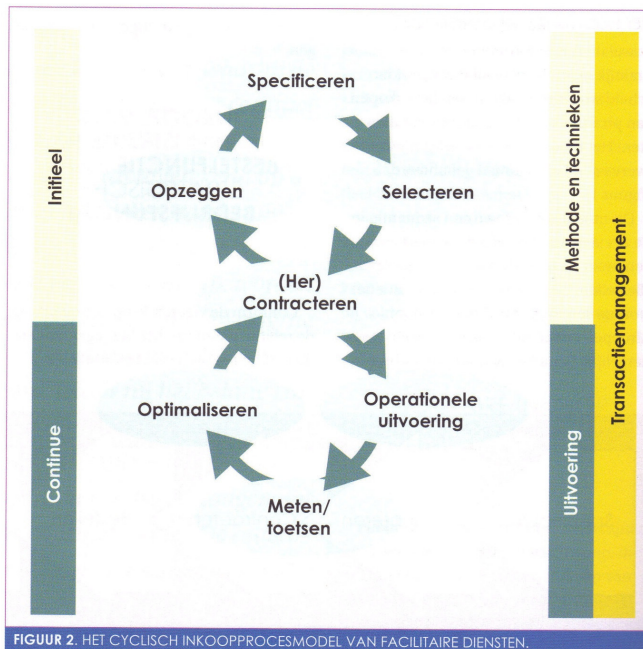
Hoe nu om te gaan met veranderingen?

Traditioneel wordt veel aandacht besteed aan het opstellen van bestekken, programma's van eisen, etcetera. Daarin wordt getracht de toekomstige realiteit te vangen in producteenheden en resultaten. De weerbaarste realiteit is dat dergelijke functionele bestekken en programma's van eisen al aangepast moeten worden nog voordat de leverancier is begonnen. Dan blijkt dat het contract slechts mondjesmaat voorziet in omschrijvingen voor meer- en minderwerk en/of veranderde werkomstandigheden.

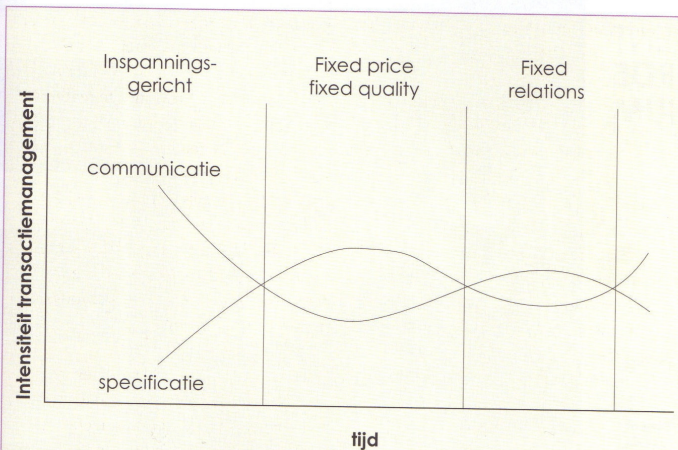
Terug naar het oude? Dat is een gepasseerd station. De belangen zijn te groot en de omgeving maakt het onmogelijk om inspanningsgerichte contracten te hantieren. Zoals onlangs een mannelijke spreker op een congres memoreerde: 'co-makership heb ik alleen met mijn vrouw!'. Fixed quality en fixed price lijken maatgevende uitgangspunten voor leveranciersmanagement van facilitaire diensten.

## HET CYCLISCH INKOOPPROCESMODEL VAN FACILITAIRE DIENSTEN

Sterker nog, als we ervan uit gaan dat de dynamiek in de facilitaire omgeving eerder zal toenemen dan afnemen, het werkterrein van Facility Management zal verbreden en de uitbestedingsgraad zal toenemen, dan zal de relatie tussen Facility Management en de externe



FIGUUR 2. HET CYCLISCH INKOOPPROCESMODEL VAN FACILITAIRE DIENSTEN.



FIGUUR 3. ONTWIKKELINGSGANG TRANSACTIEMANAGEMENT.

dienstverleners van doorslaggevend worden als 'kritische succesfactor'.

Handvatten voor een bijstelling in de opzet van transactiemanagement wordt gevonden in de uitkomsten van een verkennend onderzoek onder ca. 100 facility managers:

- 80% van de ondervraagden is van mening dat transactiemanagement een effectief middel is om facilitaire diensten te beheersen,
- 75% van de ondervraagden is van mening dat transactiemanagement een toegevoegde waarde heeft voor de duidelijkheid tussen partijen,
- de onderzochte organisaties stellen de normen voor kwaliteit boven prijsstelling in de mate van belangrijkheid van contractspecificaties.

### FIXED QUALITY EN FIXED PRICE LIJKEN MAATGEVENDE UITGANGSPUNTEN

Integratie van transactiemanagement in het inkoopproces van facilitaire diensten is een mogelijke bijdrage aan de verbetering van die relaties. Een mogelijke uitwerking kan worden gevonden in het cyclisch inkoopprocesmodel van facilitaire diensten (figuur 2). Dit model bestaat uit een initiële fase (specificeren, selecteren, contracteren en opzeggen) en een continue fase (hercontracteren, operationele uitvoering, meten/toetsen en optimaliseren).

In de initiële fase worden in een programma eisen, methoden en technie-

ken van transactiemanagement beschreven van de thans gewenste producten en diensten (type, aantal, etc.). Offertebeoordeling en contractering vinden plaats op basis van onder meer prijsvorming én commitment aan de systematiek van transactiemanagement. Tevens worden in het contract afspraken gemaakt over de eventuele incentives en sancties voor de leverancier. Meer in het bijzonder stelt transactiemanagement vast hoe de communicatie en relatie tussen Facility Management en de dienstverlener verloopt. Dit schept rechten, maar stelt ook verplichtingen.

In de continue fase vindt de uitvoering van transactiemanagement plaats. De operationele uitvoering van de leverancier wordt aan de hand van vooraf geformuleerde objectieve en concrete meetbare eenheden gemeten en getoetst aan de gecontracteerde normen. Op basis van de resultaten uit de evaluaties kunnen verbeteringen (over en weer) worden doorgevoerd en worden incentives of sancties toegepast. Functionele specificaties (producten/diensten) kunnen worden aangepast; technische specificaties en methode van prijsvorming blijven overeind. Structurele tekortkomingen leiden tot contractverlies.

De kracht van het model is gelegen in de ruimte die wordt geboden voor de zo noodzakelijke dynamiek in de facilitaire omgeving en klanten. In feite wordt gepleit voor een herwaardering van de feitelijke relaties tussen leverancier en FM tijdens de contractperiode maar dan op basis van heldere uitgangspunten.

## CONCLUSIES

Daar waar transacties worden gepleegd in ruil voor geld, is een volledige harmonisatie van belangen ondenkbaar. In essentie zal de opdrachtgever namelijk streven naar kostenreductie en de leverancier naar winstmaximalisatie. Die belangen kunnen naar elkaar toe groeien wanneer er over en weer perspectief kan worden geboden. Immers, continuïteit biedt voor beide partijen eminente voordelen.

Het integreren van transactiemanagement in het inkoopproces van facilitaire diensten geeft vooraf het kader voor de contractperiode. Welke zaken liggen vast, wat mogen we daarvan verwachten en hoe communiceren we met elkaar. Maar meer nog, hoe gaan we om met veranderingen in de vraag en in de omstandigheden. Het is tijd om de balans te zoeken tussen communicatie en specificatie (figuur 3).

## BALANS ZOEKEN TUSSEN COMMUNICATIE EN SPECIFICATIE

Opdrachtgevers en adviesbureaus hebben de afgelopen jaren getracht om de contracten 'dicht te timmeren'. Dit als reactie op de periode die daaraan voorafging, waarbij er weinig tot geen duidelijkheid was over het te leveren resultaat, maar wel over de verplichting tot betalen. Nu de facilitaire dienstverleners door schaalvergroting, fusies en overnames hun posities hebben weten te versterken, mogen we nieuwsgierig zijn naar de nieuwe rollen en verhoudingen. Evolutie of reactie?

### DE AUTEURS

Anton Daamen is senior consultant bij Hospitality Consultants in Amersfoort. Dit artikel is gebaseerd op zijn afstudeerartikel in het kader van het studieprogramma Master of Facility Management (MFM) van de Academie voor Management Rijksuniversiteit Groningen (oktober 2000). Henk Visser is partner bij Hospitality Consultants.