20e jaargang nummer 7/8 - 2013 vaktijdschrift van Facility Management Nederland www.fmn.nl

fmi

Thema: Sourcing

Leveranciersmanagement volgens Rabobank Nederland:

‘Laat je leverancier doen waar hij goed in is’

Snelle apparatuur
voor uw zakelijke post

FP
www.fp-ruys.nl

enveloppen-vulmachines
frankeermachines
vouwmachines

+ adressenprinters
+ bundelapparatuur
+ couverteersystemen
+ documentvernietigers
+ enveloppensluiters
+ enveloppenopeners
+ frankeermachines
+ postkamermeubilair
+ postverzendtassen
+ vouwapparatuur

www.fp-ruys.nl
Tel: 088-7897135

13/08MKT00075

FP-Ruys - Koraalrood 37 - Postbus 7235, 2701 AE Zoetermeer - info@fp-ruys.nl

En de beste wint?

John Dommerholt, hoofdredacteur

Het komend jaar zal duidelijk worden wat het effect is van de nieuwe aanbestedingswet. De eerste aanbestedingen binnen deze gewijzigde kaders zijn gestart. Het is nu afwachten of de beoogde effecten ook daadwerkelijk worden behaald: minder procedurele rompslomp en vooral meer kans voor kleinere aanbieders. Althans dat wordt beoogd.

Veel, vooral grotere, opdrachtgevers zullen de komende maanden goed nadenken over de keuze ten aanzien van al dan niet verkavelen. Hoeveel percelen, of toch maar een landelijk kavel? En vooral hoe kun je het goed beargumenteren? Zoals bij veel nieuwe wetgeving is de feitelijke werking en uitleg nog onduidelijk. De eerste rechtszaken zullen naar mijn mening niet lang op zich laten wachten. Pas dan wordt duidelijk wat de betekenis echt is. Jammer dat dit zo gaat, want als je een van de eerste opdrachtgevers bent die met deze problematiek te maken heeft, ben je nog niet te benijden.

In deze *FMI* vooral aandacht voor manieren om als opdrachtgever de beste leverancier te selecteren. Zo wordt onder andere aandacht besteed aan de methode *best value procurement*. Een methode die voor sommigen wordt gezien als wéér een nieuwe vorm van inkopen. Sommige elementen zijn interessant en moeten zeker toegepast worden, maar voor een professioneel inkoper is er niet veel nieuws onder de horizon. Uiteindelijk is de opgave nog steeds om de beste partij te selecteren. En helaas valt dat nog altijd niet mee.

Bij grote aankopen thuis pas ik deze welbekende inkoopmethode ook wel eens toe: objectieve criteria, transparant, meerdere aanbieders. Maar als puntje bij paaltje komt, blijkt toch dat meestal subjectieve aspecten de doorslag geven, zoals een plezierige ontvangst, de klik en het goede gevoel. En die enkele keer dat je op de objectieve uitkomst afgaat, kom je van een koude kermis thuis. Cynisch? Wellicht, maar volgens mij voor de meeste mensen herkenbaar.

Ik realiseer me heel goed dat die subjectieve aspecten in een professionele omgeving eigenlijk uitgeschakeld moeten worden. De nieuwe aanbestedingswet zal voor veel organisaties als leidraad gelden. Best value procurement en alle andere methoden en technieken zijn daarbij hulpmiddelen. Maar in veel gevallen zal het vaak nog de vraag zijn of de beste echt gewonnen heeft!

Colofon

FMI
Facility Management Informatie tijdschrift van FMN, Facility Management Nederland

Bladmanagement
APPR bv, Inga van Uchelen, inga@appr.nl

Redactie
John Dommerholt (hoofdredacteur), Ron Brouwer, Erik Ernst, Natalie Hofman, Rianne Kuik, Maaike Kuipers, Lisette van Steijn, Carel Wielinga

Eindredactie
APPR bv

Uitgever
APPR bv

Aan dit nummer werkten mee
Iris Bakker, Menno de Boer, Marcel Broumels, Marcel Bullinga, Denis Delvaux, Servi Diederen, Lennart Harpe, Wim Nieland, Vincent le Noble, Gert-Jan de Rooij, Dorien ter Veld, Rick Veraar, Gert Walhof, Arry Willemsen, Michael van der Woude, Marius van der Woude, Erick Wuestman

Vormgeving
APPR bv, Merit op de Dijk (art direction), Pleuni Hooghiemstra

Drukwerk
Drukkerij Ten Brink, Meppel

Advertentie-exploitatie
APPR bv, Steffen Land, steffen@appr.nl, Herman Wessels, herman@appr.nl, www.fmi.nu

APPR bv
Postbus 5135, 1410 AC Naarden
tel.: 035 694 28 78, fax: 035 694 74 27

FMN-bureau
Postbus 5135,
1410 AC Naarden
tel.: 035 694 35 03,
www.fmn.nl / fmn@fmn.nl
Informatie over lidmaatschap of opzeggen?
www.fmn.nl/lidmaatschap

Verschijningsfrequentie
11x per jaar

ISSN
1380-8176

INHOUD

Thema: SOURCING

14 'Laat je leverancier doen waar hij goed in is'

Dit jaar bestaat de afdeling Concern Inkoop van Rabobank Nederland veertig jaar. Een goed moment om stil te staan bij de ontwikkelingen van de laatste jaren en bij de verwachtingen voor de toekomst. Nicole Deelstra, category manager Vastgoed, Techniek & Facilitair, en Rob Tushuizen, senior inkoopconsultant (beiden Rabobank) over horizontale verbindingen, mvo en langetermijnsamenwerking.

En verder…

18 Bespaar 20 tot 30 procent op zakenreizen
20 'De overheid dacht dat ze voor 100 procent zou worden ontzorgd'
26 Regieorganisatie en prestatie-inkoop: een goed huwelijk?
30 Inkopen op 'economisch meest voordelige inschrijving'
34 Het ideale inkoopteam
40 Procurement outsourcing - Sprookje of slapende reus?

FMinFocus: DOCUMENTMANAGEMENT

46 'Werkwijze organisatie moet leading zijn'

De aanname dat een documentmanagementsysteem alles oplost, leeft nog bij veel organisaties. Te vaak wordt een systeem aangeschaft en wordt daarna pas gekeken hoe de organisatie met het systeem kan werken. Dat is de omgekeerde wereld. Gevolg: het systeem kan de door de organisatie gewenste werkwijze niet uitvoeren.

En verder…

52 Optimalisering van poststromen

En verder…

54 Urine draagt bij aan duurzame bedrijfsvoering
58 Vergroening van het wagenpark is een kostenrisico

Rubrieken

6 Nieuws
8 Productnieuws
10 De Markt
32 Facilitaire loopbaan van…
38 Column Iris Bakker/Wie wat waar
39 Juridisch
49 FMin2025
50 Lectorendialoog
57 FMNextern
61 Column bestuur
62 FMN Actief
64 FMN Actueel
69 Sponsor in beeld – CFP
70 Sponsor in beeld – Sparq
71 Facilitaire aanbieders
74 Next/adverteerdersindex

fmi 7/8 - 2013

FMnieuws

Betere akoestiek maakt leerlingen rustiger

Het verbeteren van de akoestiek door het terugbrengen van de nagalmtijd in klaslokalen leidt tot betere les- en leerprestaties, sneller begrip van de lesstof door leerlingen en minder stress bij docenten. Het was al bekend dat lawaai – van buiten en binnen de school – de schoolprestaties sterk beïnvloedt.
Dat het aanpakken van het specifieke aspect van nagalmtijd in het lokaal een ingrijpend effect heeft op zowel leerlingen als leraren, is nu voor het eerst uitgebreid aangetoond, in lokalen die ook echt gebruikt werden, met de daarbij behorende geluidniveaus en effecten hiervan.

Onderzoek van een half jaar in tien klassen met 11 tot 14-jarigen in vier verschillende lokalen – waarbij niemand wist dat de lokalen waren aangepast – toont dit zowel subjectief als objectief aan. Het onderzoek liet zien dat in lokalen waarin de nagalmtijd het kortst was, een bijkomend effect ontstond: de leerlingen maakten zelf ook minder geluid. Hierdoor kon de docent zachter spreken en toch goed verstaanbaar zijn, en zo de stem minder belasten. In het onderzoek werden kinderen met en zonder gehoorbeperking betrokken.
Bron: www.ecophon.nl

Aanbestedingswet sinds 1 april 2013 van kracht

De Aanbestedingswet, die op 1 april 2013 in werking is getreden, past de Europese regels zo goed mogelijk toe op de Nederlandse situatie. De maatregelen uit de wet moeten leiden tot:

- meer concurrentie, doordat meer ondernemers kunnen meedingen naar een overheidsopdracht;
- minder administratieve lasten;
- meer lijn in aanbestedingsprocedures;
- betere naleving van de regels;
- betere besteding van belastinggeld,
- een eenvoudiger afhandeling van klachten.

De wet moet vooral zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) en het midden- en kleinbedrijf betere kansen bieden op overheidsopdrachten.
De eisen die bij een aanbesteding aan een ondernemer worden gesteld moeten in verhouding staan tot de opdracht. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat een kleine ondernemer niet alle risico's van een bouwproject hoeft te dragen, wanneer deze ondernemer zich onmogelijk kan verzekeren tegen al deze risico's. De *Gids Proportionaliteit* werkt dit proportionaliteitsbeginsel verder uit en bevat praktische voorbeelden.
Verder mogen opdrachten in principe niet meer op zo'n manier worden geclusterd dat kleinere bedrijven geen kans meer maken. Een bedrijf met bijvoorbeeld 120 vestigingen mag niet de schoonmaak van alle gebouwen bundelen in één aanbesteding. Ondernemers kunnen voortaan met een zogeheten eigen verklaring aangeven dat ze voldoen aan de gestelde eisen. Tot nu toe moesten alle deelnemers aan een aanbesteding originele bewijsstukken aanleveren; dat kost veel tijd en moeite. Op grond van de Aanbestedingswet hoeft alleen de winnende ondernemer dat te doen. Deze eigen verklaring maakt het voor ondernemers gemakkelijker om mee te doen aan een aanbesteding.
Bron: www.rijksoverheid.nl

Best Practice Award

In januari 2014 zal de Best Practice Award 2013 uitgereikt worden. Dit wordt de tweede Best Practice Award van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag in de Schoonmaak- en Glazenwassersbranche. De commissie Code Verantwoordelijk Marktgedrag daagt alle ondertekenaars van de Code uit om voor 1 september best practices aan te leveren over goed opdrachtgever/opdrachtnemerschap. Met een best practice laten zij zien dat de betrokken partijen de Code zodanig in de praktijk toepassen dat dit de ketensamenwerking, de arbeidsomstandigheden van de schoonmakers en de kwaliteit van het schoonmaakwerk bevordert.
Op www.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl staat informatie om te beoordelen of een best practice of een (onderdeel van een) traject of activiteiten in aanmerking komt voor de Best Practice Award. Alle nominaties worden door een onafhankelijke jury beoordeeld.
Op donderdag 16 januari 2014 wordt de Best Practice Award 2013 tijdens de Vakbeurs Facilitair bekendgemaakt. Alle genomineerde Best Practices worden (samen met hun ketenpartners) beschreven en op de website gepubliceerd.
Informatie: www.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl

advertentie

Jumper Balance
en Amazone Balance

De zadelkrukken van Score kunnen extra worden uitgerust met een uniek instelbaar balance-mechaniek. Het balance-mechaniek beweegt mee in de richting van het zwaartepunt van het boven-lichaam wanneer de gebruiker zijn houding aanpast. Dit werkt spierversterkend waardoor de conditie van de rug verbeterd.

- Hoogteverstelling 63-88 cm
- Werkbladhoogte 90-100 cm
- Verkrijgbaar in hoog en laag model
- Uniek "Balance" mechaniek

SCORE®
zitten.nl

Kantorenleegstand Amsterdam daalt

Voor het eerst sinds 2007 is de kantorenleegstand in de gemeente Amsterdam gedaald. Momenteel bedraagt de leegstand in de hoofdstad 16,6 procent van de totale kantorenvoorraad. Hoewel dit cijfer nog altijd boven het landelijke gemiddelde uitkomt, is sprake van een positieve ontwikkeling. Een half jaar geleden stond nog 17,5 procent leeg. Dat blijkt uit de publicatie *Nederland Compleet medio 2013* van DTZ Zadelhoff.
De dalende leegstand in Amsterdam wordt mede veroorzaakt door het transformeren en het onttrekken van kantoorruimte aan het aanbod. In 2006 besloot de gemeente Amsterdam een kantorenloods aan te wijzen met het doel de transformatie van bestaande kantoren te versnellen. Dat lijkt nu haar vruchten af te werpen.
Een voorbeeld is de transformatie van het voormalige KPN-kantoor in Amsterdam Sloterdijk. Eind 2012 stond hier nog een fors metrage leeg en nu wordt deze ruimte omgevormd tot een Park Inn Hotel. Andere voorbeelden van kantoren die tot hotel zijn getransformeerd: de Arena Towers in Amsterdam Zuidoost, het Rembrandtparkgebouw aan de Westas in Amsterdam en het voormalige Canon-kantoor in Hoofddorp.
Bron: www.dtz.nl

FMnieuws

Eerste totaalbeurs voor veilig en gezond werken in Nederland

Van 24 tot en met 26 september 2013 wordt in de Brabanthallen in 's-Hertogenbosch de eerste editie van het vakevent Veilig Werkt Beter gehouden. In de omringende landen bestaan al jaren grote vakbeurzen over gezond en veilig werken terwijl het belang van veilig en gezond werken ook in Nederland toeneemt en de ontwikkelingen op het vakgebied niet stilstaan.
De toenemende vraag naar op veilig werken gecertificeerde leveranciers en kostenreductie door lager ziekteverzuim en efficiëntere werkwijzen als gevolg van veilig en gezond werken, biedt bedrijven de kans hun performance te verhogen. Ook de hogere arbeidsdruk door het inkrimpen van personeelsbestanden, verhoging pensioenleeftijd en hogere claims en boetes, vragen meer aandacht voor arbeidsveiligheid en duurzame inzetbaarheid. 'Meer winst met veilig en gezond werken' is dan ook het thema van Veilig Werkt Beter 2013.
Veilig Werkt Beter 2013 brengt alles op het gebied van arbeidsveiligheid en gezond werken bijeen; van risico-inventarisatie tot arbomanagementsysteem, van nieuwe wet- en regelgeving tot innovatieve oplossingen, van preventieve maatregelen en middelen, gedrags- en cultuurverandering tot correctieve ingrepen. En

van een veilig en gezond gebouw, een veilige en gezonde werkplek en werkhouding tot persoonlijke bescherming. Ook komen specifieke brancheaspecten op themapleinen aan bod.
Informatie: www.veiligwerktbeter.nl

Productnieuws

Lamineermachine GBC Fusion genomineerd voor Office Products Awards

Met een lamineermachine kun je documenten en afbeeldingen beschermen, verfraaien, verstevigen en bewaren. In 2013 is de complete serie GBC Fusion-lamineermachines geïntroduceerd. Deze lamineermachines voor lamineerhoezen zijn gemakkelijk in gebruik, warmen snel op (1 tot 5 minuten) en hebben een hoge doorvoersnelheid (15 – 54 seconden per A4 document). De zwaarste machine uit de serie, de Fusion 5100L – voor het lamineren van documenten tot maximaal A3-wide – is genomineerd voor een Benelux Office Product Award in de categorie Office Equipment. Deze is volgens de fabrikant simpelweg sneller in zijn taak dankzij de hoge opwarm- en doorvoersnelheden. Bovendien levert de machine goede resultaten en heeft deze extra intelligente functies en bedieningsmogelijkheden. Ideaal voor grote kantoren waar intensief wordt gelamineerd.
De machine is binnen een minuut klaar voor gebruik, heeft automatische herstel bij verkeerde invoer, detecteert automatisch de hoesdikte en bepaalt vervolgens de optimale instellingen.
Informatie: www.gbceurope.com

Productnieuws

Satino brengt frisse concepten met flair

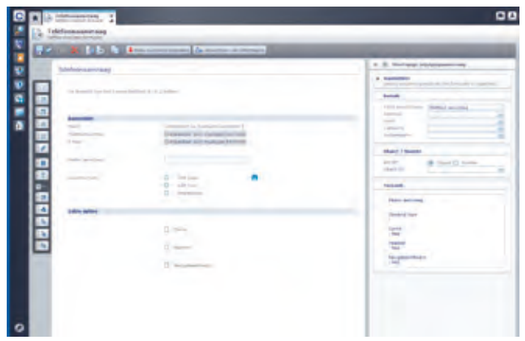
Het merk Satino wordt met drie functionele concepten opnieuw in de markt gezet door Van Houtum. Alle drie de concepten moeten een toegevoegde waarde leveren aan een plezierige werkomgeving.
Het Multi-Mirrorconcept is een alles-in-één-concept. Achter een spiegel is vernuftig ruimte gecreëerd voor een reservoir met handdoekpapier, zeep én luchtverfrisser. Met één unit zijn alle andere dispensers overbodig.
Het Stainless-Steelconcept presenteert zich met een fraaie uitstraling, uitgevoerd in strak rvs. De keus voor dit materiaal maakt het een robuust concept. Het Smartconcept ten slotte biedt naadloze dispensers voor een optimale hygiëne. Verder beschikken alle drie de concepten over slimme details die het gebruiksgemak verhogen.
Informatie: www.vanhoutum.nl

Nieuwe toepassingen op datavernietiger HSM

De Zuid-Duitse fabrikant van onder andere datavernietigers en snijmachines HSM, introduceert de datavernietiger HSM Securio P44. Volgens de fabrikant maakt deze machine de Securiolijn compleet in de professionele sector. Het gaat daarbij – met een opvangvolume van 250 liter en een uiterst krachtige vernietigingsprestatie tot 78 vel papier in een enkele doorvoer – om het grootste en krachtigste model van de lijn.
Het apparaat is met moderne toepassingen uitgerust, zoals het neerklapbare veiligheidselement met aanrakingsbescherming en geïntegreerde serviceklep, een automatische olievoorziening voor het snijwerk in de snipperuitvoeringen evenals optioneel te verkrijgen separaat werkend snijwerk voor de vernietiging van cd's, creditcards, klantenkaarten, et cetera, met separate opvang, zodat het materiaal gescheiden van elkaar wordt opgevangen.
Informatie: www.hsm.eu

Topdesk introduceert nieuwe module

Deze zomer heeft Topdesk de nieuwste versie van zijn gelijknamige software gelanceerd: Topdesk 5.2. Deze versie introduceert een aantal nieuwe functionaliteiten die het werk van de servicedesk nog eenvoudiger maken. Bovendien is vanaf Topdesk 5.2 ook een nieuwe module beschikbaar: de Form Designer. Deze module helpt het aanvraagproces binnen organisaties te stroomlijnen.
In de Form Designer kunnen formulieren ontworpen worden voor meldingen of wijzigingsaanvragen. De aanvrager vindt de formulieren op één plek in het medewerkersportaal (de SelfServiceDesk) en weet precies welke informatie er verwacht wordt. Daarnaast kan vastgelegd worden hoe het formulier afgehandeld moet worden, zodat meteen duidelijk is welke acties moeten worden ondernomen wanneer het formulier is ingediend.
Informatie: www.topdesk.nl



Aan de linkerzijde het menu met formulierelementen, in het midden het ontwerpvlak en rechts het paneel met informatie over de afhandeling

De markt

Symposium Veiligheid = gastheerschap

Op donderdag 26 september organiseert het ROC van Twente het symposium Veiligheid = gastheerschap. Goed gastheerschap en een dienstverlenende houding zijn trending topics. De deur openzetten voor de klant en deze als koning behandelen, is een manier om klanten te binden. Wordt daarmee echter niet de deur ook opengezet voor 'klanten' met minder prettige bedoelingen?
Graag willen we samen met het bedrijfsleven van gedachten wisselen over welke competenties uw werknemers in de dienstverlenende en facilitaire branche nodig hebben. Wat gebeurt er in de komende drie tot vijf jaar in uw branche? En waar kunnen wij u op het gebied van scholing bij ondersteunen?
Het ROC van Twente wil duidelijk maken dat facilitaire dienstverlening en gastheerschap als basishouding binnen een bedrijf, zorgen voor een sterkere binding met het personeel en met de klant en dat het zorgt voor een toename van sociale- en fysieke veiligheid.
Het symposium vindt plaats op ROC-locatie De Gieterij in Hengelo en start om 15.00 uur. Het programma wordt afgesloten met een netwerkmoment. De eindtijd is ongeveer 19.00 uur.
Informatie: www.rocvantwente.nl/veiliggastvrij

Nedap Security Management lanceert nieuwe website

Voor Nedap Security Management was het duidelijk; hun website uit het jaar 2007 was aan vervanging toe. Juist omdat Nedap bekendstaat om haar innovatieve technologieën, was haar voorgaande website geen juiste afspiegeling meer van het bedrijf. Om de website toekomstbestendig te maken, is deze ontworpen voor gebruik op tablets: pagina's passen zich automatisch aan aan verschillende schermresoluties. De nieuwe website is gefocust op de uitdagingen die u in de beveiligingsmarkt tegenkomt en hoe Nedap Security Management u helpt deze problemen op te lossen.
Informatie: www.nedapsecurity.com/nl/aeos

Salto in top 10 grootste toegangscontrolebedrijven

Salto Systems S.L. is erkend door het gerenommeerde marktonderzoeksbureau IMS Research, als zijnde het achtste grootste toegangscontrolebedrijf ter wereld. Volgens het IMS rapport *The World Market for Access Control Equipment – 2013 Edition* heeft het bedrijf – met haar hoofdkantoor in Oiartzun, Spanje – een sterke plaats veroverd in de lijst van 's werelds top 10 toegangscontrolebedrijven.
In 2012 behaalde Salto een omzet van bijna 56 miljoen euro. Dit betekent dat het bedrijf een groei van bijna twintig procent behaalde ten opzichte van het jaar 2011. De vooruitzichten voor 2013 zijn sterk en het bedrijf verwacht in 2013 een nog hogere groei te realiseren. Salto verkoopt haar producten in meer dan 90 landen en heeft nu dochterondernemingen en/of kantoren in 24 landen.
Informatie: www.saltosystems.com

Rabobank Amerstreek kiest voor Yask

Deze zomer hebben Yask en Rabobank Amerstreek een samenwerkingsovereenkomst afgesloten voor de komende vier jaar. Daarmee is Rabobank Amerstreek een van de vele lokale Rabobanken die inmiddels gekozen heeft voor het uitbesteden van de facilitaire dienstverlening aan Yask. Onder de aansturing van Yask worden alle operationele facilitaire activiteiten uitgevoerd, zoals de post, huismeesterschap, autorisatiebeheer, servicedesk en projectmatige werkzaamheden. Het team van dat aan de slag gaat bij Rabobank Amerstreek bestaat uit drie fulltimemedewerkers en staat onder leiding van een accountmanager.
Informatie: www.yask.nl

De ondertekening van het contract door Rabobank Amerstreek en Yask

De **perfecte eerste indruk** van uw organisatie.
Al 10 jaar **ons specialisme**.

De receptie is vaak het eerste ontmoetingspunt met uw gast. Daarom is het belangrijk hier de beste mensen binnen het vakgebied op te stellen.

Door het uitbesteden van uw receptie- en beveiligingsdiensten aan Bouwens kiest u voor een langdurige, professionele bezetting. U haalt Service Professionals in huis die elk contactmoment tot een onderscheidende beleving maken. Gasten en medewerkers voelen zich welkom door een oprechte glimlach en een vanzelfsprekende stap extra. Uw kantoor verandert zo in een ontmoetingsplek waar mensen graag komen en goed presteren.

Bouwens bestaat 10 jaar. Om dit jubileum samen met u te vieren hebben wij een speciale aanbieding. Ontvang de workshop Hostmanship en creëer het 'wow-effect' binnen uw organisatie.
www.bouwensgroep.nl/eerste-indruk

"We beschikken nu over een Hospitality Team dat de hele dag dezelfde kwaliteit levert."
Willy van Wijngaarden, facility manager bij DLA Piper

Bouwens, uw partner voor uitbesteding van receptie- en beveiligingsdiensten:

Werving en selectie
Training en begeleiding
Integratie
Uitvoering en evaluatie
Continuiteit en bezetting

BOUWENS GROEP 10 jaar

Bel 020 - 642 2820 of kijk op
www.bouwensgroep.nl/eerste-indruk
wat wij voor uw organisatie kunnen betekenen.

> HET BEWIJS IS GELEVERD

> STOP DE VERSPILLING VAN PAPIER

> VERMINDER DE CO2 UITSTOOT

De printrevolutie

Het unieke Toshiba e-STUDIO systeem print niet alleen, maar wist ook de documenten.
Verminder uw papierverbruik met 80% door standaard kantoorpapier tot vijf keer te hergebruiken.

Minder papier betekent minder verspilling van natuurlijk hulpbronnen. Goed voor u en goed voor de planeet.

Ook u kunt actief het milieu besparen:
Bereken met onze calculator hoeveel CO_2 u bespaart door papier te hergebruiken.

Lees meer:
5x1.toshiba.eu/ad5

5x1=1
THE ECO-MFP FORMULA

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

Thema SOURCING

fmi

14 ‘Laat je leverancier doen waar hij goed in is’

Dit jaar bestaat de afdeling Concern Inkoop van Rabobank Nederland veertig jaar. Een goed moment om stil te staan bij de ontwikkelingen van de laatste jaren en verwachtingen voor de toekomst. Nicole Deelstra, category manager Vastgoed, Techniek & Facilitair, en Rob Tushuizen, senior inkoopconsultant (beiden Rabobank) over horizontale verbindingen, mvo en langetermijnsamenwerking.

18 Bespaar 20 tot 30 procent op zakenreizen

Vliegtarieven fluctueren per dag en per vlucht. Het lijkt moeilijk om er grip op te krijgen, dus wordt bespaard op dat wat wel inzichtelijk is: *handling fees* – de vergoeding voor een reisagent. Handling fees bedragen echter niet meer dan circa vijf procent van de totale kosten. Bovendien kan de kennis van een reisagent ook besparingen opleveren.

20 ‘De overheid dacht dat ze voor 100 procent zou worden ontzorgd’

‘Als onze beveiligingsdienstverlener met het idee komt om het probleem van een niet sluitende deur op te lossen door er een gepantserde auto met bewakers voor te zetten, dan ben ik tevreden,’ vertelt Martin Speelman (Dienst Justitiële Inrichtingen) die samen met vier andere rondetafeldeelnemers – zowel publieke als private partijen – zijn praktijkervaringen met een PPS-constructie deelt.

En verder…

26 Regieorganisatie en prestatie-inkoop: een goed huwelijk?
30 Inkopen op ‘economisch meest voordelige inschrijving’
34 Het ideale inkoopteam
40 Procurement outsourcing - Sprookje of slapende reus?

‘Laat je leverancier doen waar hij goed in is’

Leveranciersmanagement volgens Rabobank Nederland Concern Inkoop

Dit jaar bestaat de afdeling Concern Inkoop van Rabobank Nederland veertig jaar. Een goed moment om stil te staan bij de ontwikkelingen van de laatste jaren en de verwachtingen voor de toekomst. Nicole Deelstra, category manager Vastgoed, Techniek & Facilitair, en Rob Tushuizen, senior inkoopconsultant (beiden Rabobank) over horizontale verbindingen, mvo en langetermijnsamenwerking.

Erik Ernst & Rianne Kuik

‘We bestaan dit jaar als afdeling Concern Inkoop (RCI, red.) veertig jaar’, vertelt Nicole Deelstra category manager Vastgoed, Techniek & Facilitair bij Rabobank Nederland. ‘Dat is een heuglijke gebeurtenis waar we op gepaste manier aandacht aan besteden.’

Op de vraag hoe het is om verantwoordelijk te zijn voor de inkoopportefeuille Vastgoed, Techniek en Facilities van ‘de’ toonaangevende Rabobank, antwoordt Deelstra: ‘Het is ontzettend leuk om juist in de inkoopfunctie bij Rabobank Nederland samen te werken met business en leveranciers. Door onze nationale focus kunnen wij onze inkoopfunctie snel ontwikkelen.

‘Uit de jaarlijkse benchmark van AT Kearney naar de inkoopfunctie bij 23 financiële instellingen in Europa, blijkt ook dat wij goed op weg zijn: RCI zit in de top twee en wordt door AT Kearney gekwalificeerd als Leader of the Pack. Daar zijn we erg blij mee. Werken bij Rabobank blijft op die manier leuk en uitdagend voor de professionals binnen de bank, maar ook voor de werving van nieuwe collega’s is dit erg belangrijk.’

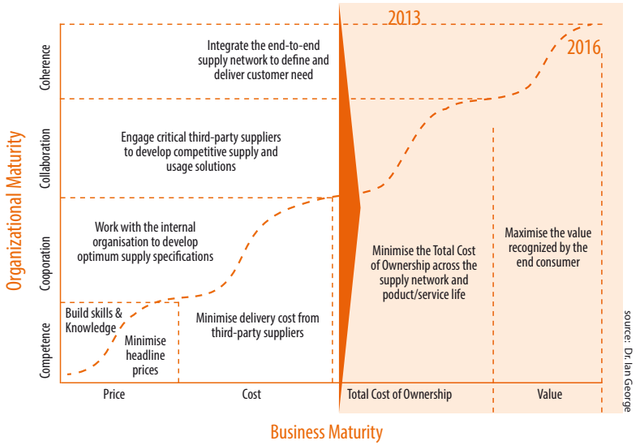
Rob Tushuizen, senior inkoopconsultant, vult aan: ‘Dat is ook mijn persoonlijke ervaring. Werken bij RCI biedt concreet de mogelijkheid om je als professional te ontwikkelen. Persoonlijke- en teamontwikkeling vinden professioneel en gecoördineerd plaats. Dat maakt werken voor deze organisatie aantrekkelijk.’

Visie en strategie

‘De wijze waarop RCI haar werk doet, is zeer belangrijk voor het behalen van de bedrijfsdoelstellingen van Rabobank Nederland. Leveranciers vervullen namelijk een cruciale rol binnen Rabobank. Ons inkoopquotum was in 2012 64 procent,’ vertelt Deelstra, ‘Met de toenemende complexiteit van de gehele producten- en dienstenketen neemt het belang en het aandeel van de leveranciers alleen maar toe. Dit vraagt van RCI om een goede vertaalslag te maken van de visie en strategie van Rabobank Nederland naar het eigen verantwoordelijkheidsgebied.

‘Wij streven er dan ook naar om onze opdrachtgevers te laten excelleren door

Nicole Deelstra, category manager Vastgoed, Techniek & Facilitair, en Rob Tushuizen, senior inkoopconsultant (beiden Rabobank)



Figuur 1. Inkoopontwikkeling

excellente leveranciers te integreren die toegevoegde waarde hebben voor onze klanten. Daarom focussen wij op ketengerichte samenwerking. Samen waarde toevoegen in de keten met leveranciersoplossingen, samen harde kostenbesparingen verzilveren en samen zoeken naar mogelijkheden voor procesverbetering of risicoverlaging.

De speerpunten van RCI hebben tot een aantal actiepunten geleid:

- Opdrachtgever en partner: businessgedreven inkoop(beleid)ontwikkeling in de keten
- Resultaat: maximaliseren leveranciersbijdrage aan doelstelling RN
- Medewerker: persoonlijk en faciliterend leiderschap
- RaboShop: verdere implementatie ketenplan om toekomstvastheid te garanderen

Van grip naar groei

'Voor het realiseren van deze actiepunten heeft RCI reeds een hele weg afgelegd, maar er is ook zeker nog een weg te gaan,' stelt Deelstra. 'We werken volgens het inkoopontwikkelingsmodel van Dr. Ian George. Aan de hand van dit model realiseren we transparantie in de keten. Dit maakt dat we van grip op de keten naar groei in de keten kunnen gaan, waardoor we waarde toevoegen voor onze opdrachtgevers.' (Figuur 1)

Deelstra licht toe: 'We zijn gestart vanuit de fase functioneel verbeteren. Alle organisaties kennen deze wijze van inkopen. Om bijvoorbeeld kosten te drukken schrijf je een tender uit waar prijs en functionaliteiten het belangrijkste zijn. Andere aspecten telden nagenoeg niet mee in het inkoopproces.

> Rabobank Nederland kent zes directoraten Particulieren, Bedrijven, Private Banking, Groep ICT, Bedrijfsmanagement, Rabobank International. RCI is een onderafdeling van Facilities dat onder het directoraat Bedrijfsmanagement valt.

'Op het moment dat we met dit ontwikkelingsmodel aan de slag zijn gegaan, hebben we heel snel de overstap gemaakt naar het creëren van *cross functional* teams: inkoopteams met diverse type functionarissen vanuit de verschillende directoraten (kader). Dit bracht een enorme verdieping en verbreding van de rol van RCI met zich mee.

'Verdieping doordat de focus bij sourcingprojecten zich uitbreidde van sec prijs en functionaliteit, naar de drie pijlers: kosten, risico en waarde op basis waarvan we onze leveranciers zijn gaan selecteren. En verbreding doordat in de multidisciplinaire teams ook aandacht ontstond voor contract- en leveranciersmanagement.'

Tushuizen vult aan: 'In deze fase hebben we onze leveranciers ook ingedeeld volgens het Kraljic-model: een vaak toegepaste methode om leveranciers te categoriseren.'

Deelstra: 'We zijn nu in de fase aangekomen waar het gaat om het leggen van de horizontale verbindingen. Verbindingen tussen de diverse directoraten en afdelingen. *Cost out* staat hierbij centraal. Dit vraagt van ons om zaken anders te organiseren. We werken nu met *supply chain*-teams. Dit heeft heel wat voor de organisatie betekend. Voor verbinding heb je namelijk een ander type inkoper nodig dan de inkoper uit de eerste fase.

'De huidige medewerkers bij RCI moeten de match kunnen maken tussen hun opdrachtgevers en de leveranciers. De competentieprofielen zijn behoorlijk veranderd evenals de werving- en selectieprocedure. Het gaat nu veel meer om wie je bent en om wat je te brengen hebt, in plaats van om wat je kan.

'Onze webshop heeft een hogere omzet dan Bol.com'

'Om de toegevoegde waarde van de inkoopfunctie beter te kunnen borgen in de organisatie, hebben we in 2005 een inkoopraad opgericht. Deze inkoopraad fungeert als een soort projectboard. Alle directoraten zijn hier op directieniveau in vertegenwoordigd. Daardoor zijn wij met RCI goed aangesloten op de ontwikkelingen van onze opdrachtgevers, maar kunnen we onze opdrachtgevers ook goed laten aansluiten op ontwikkelingen vanuit de inkoopfunctie. Zo zijn we in staat de bedrijfsdoelstelling van Rabobank Nederland met elkaar te verbinden.'

Deelstra vervolgt: 'Waar we nu naartoe werken is de *value in*-fase. Dit is de fase waarin het toevoegen van waarde aan de keten centraal staat; daar ligt onze ambitie. Twee keer per jaar toetsen we of we alles op orde hebben. Zo houden we onszelf scherp en zijn we in staat richting te houden. Dat is wel zo prettig.'

Een van de waarden die voor Rabobank belangrijk zijn, is mvo: dat loopt vanzelfsprekend als een rode draad door al deze ontwikkelingen heen. 'Wij zijn ons zeer bewust van onze plaats en verantwoordelijkheid in de maatschappij. Niet voor niets zijn wij als RCI een van de aanjagers van duurzaam inkopen in de markt. Wij werken met productspecificatiebladen en zijn bijvoorbeeld ook *initiating customer* en *member van Fira*.'

Excellente leveranciers

Leveranciers spelen een belangrijke rol bij de realisatie van de doelstellingen en ontwikkeling van Rabobank Nederland. Kunnen zij hier allemaal in mee gaan? 'Niet alle leveranciers zijn natuurlijk even ver, dat verschilt per commodity,' zegt Tushuizen. 'Maar ook niet alle leveranciers hoeven zo ver te komen. Dat is het prettige van de Kraljic-indeling die we hebben gemaakt.'

'De volwassenheid van de samenwerking en het belang van de leverancier voor Rabobank, spelen een belangrijke rol bij de mate waarin RCI investeert in de ontwikkeling van de leverancier. Met onze strategische- en kernleveranciers zijn wij echt verbonden. Doordat we daarnaast ook dicht bij de business staan, zijn we in staat om samen met de leveranciers op zoek te gaan naar slimme oplossingen. Op die manier halen we meerwaarde uit de relatie met de leverancier.'

Deelstra vult aan: 'Deze manier van werken vraagt flexibiliteit en innovativiteit van alle partijen. De implementatie van Lean leerde ons dat procesoptimalisatie echt met kleine stapjes gaat én dat we verder waren dan we dachten. We waren onbewust al heel bekwaam in het optimaliseren van onze werkprocessen.'

Tushuizen: 'Met behulp van Lean zijn we aan de slag gegaan om onze interne processen en de processen bij de leveranciers transparant te krijgen, met optimalisatie als resultaat. De diversiteit in de inkoopteams en de beheersbare stappen die we steeds hebben genomen, hebben sterk bijgedragen aan de ontwikkeling van ontzorgings- en bedieningsconcepten van leveranciers voor Rabobank. Wij zijn nu beter in staat om KPI's en toegevoegde waarde te kwantificeren.

'Ons uitgangspunt is een langdurige samenwerking met onze leveranciers. Wij schrijven ook minder tenders uit dan vroeger. Ons leveranciersmanagementmodel draagt hieraan bij. We werken samen met de leveranciers eerst aan *in control* komen voor de dienstverlening, door introductie van het model voor leveranciersmanagement.

> **Lessons learned**

Deelstra en Tushuizen geven een overzicht van de belangrijkste tips en tricks:

- Laat je leverancier doen waar hij goed in is: sta open voor verbeteringen en ideeën van je leverancier
- Voer veranderingen in de juiste volgorde door: eerst functioneel verbeteren/specificeren voordat je horizontale verbindingen tussen de supply chains maakt
- Samenwerken in cross functionele teams creëert meerwaarde
- Blijf kritisch naar jezelf en je eigen organisatie
- Richt je als inkooporganisatie op de behoefte van je opdrachtgever. Als die behoefte er niet is, dan functioneert de inkoopafdeling als doel op zich en niet als schakel in de keten om organisatiedoelstellingen te realiseren.

'De volgende stap is dan om samen met de leverancier te zoeken naar mogelijkheden voor groei in de dienstverlening. Dat doen we door heel concreet, naast de prestatie, ook de relatie met onze leveranciers meetbaar te maken. Waarbij deze meting wederkerig is. Dat betekent dat wij een score aan de leverancier toekennen, maar dat de leverancier dat ook aan ons doet. We nemen steeds meer afscheid van de eenzijdige, hiërarchische KPI's. Deze passen niet bij de nieuwe manier van samenwerking met de leverancier, ze werkten vaak zelfs averechts.'

RaboShop

Een ander aspect waar de inkoopfunctie waarde toevoegt, betreft de RaboShop. Dit is een zakelijke webshop voor de medewerkers van Rabobank. 'Wat leuk is om te vertellen, is dat deze webshop een hogere omzet heeft dan Bol.com,' vertelt Deelstra. De RaboShop heeft ook de functie van contractendatabase. Alle contracten en afspraken met leveranciers zijn in deze shop te vinden. Medewerkers plaatsen hier hun bestellingen voor bijvoorbeeld kantoorartikelen in. De webshop is catalogiseerbaar en wordt continu met nieuwe informatie aangevuld.

'RaboShop heeft sterk bijgedragen aan het proces van *closing the loop – closing the gap*,' vertelt Deelstra. 'Een belangrijk voordeel van de RaboShop is ook dat we in staat zijn onze betalingstermijn richting leveranciers van maximaal dertig dagen na te komen. Indien mogelijk betalen we eerder. We vinden het heel belangrijk dat geld snel terugstroomt naar de economie. In sommige gevallen, bijvoorbeeld bij productontwikkeling, financieren we zelfs voor.' fmi

> Erik Ernst is eigenaar van facilitair adviesbureau Asseveratio, Rianne Kuik geeft met K&K Connect advies over klantgericht werken. Beiden zijn lid van de redactie van *FMI*

Bespaar 20 tot 30 procent op zakenreizen

‘Besparingen dankzij reisagent wegen op tegen de kosten’

Vliegtarieven fluctueren per dag en per vlucht. Het lijkt moeilijk grip te krijgen op vliegtarieven dus wordt bespaard op dat wat wel inzichtelijk is: *handling fees* – de vergoeding voor de reisagent. Handling fees bedragen echter niet meer dan circa vijf procent van de totale kosten. Bovendien kan de kennis van uw reisagent ook besparingen opleveren.

Michael van der Woude

In de praktijk zien wij regelmatig inkopers die bij de inkoop van zakenreizen alleen letten op de transactietarieven van de reisagent. En dat is jammer. Door je enkel op de hoogte van de *fees* te richten, worden vaak de spreekwoordelijke appels met peren vergeleken. Inkopers moeten de diensten erachter, inzichten in contracten met leveranciers, procesinrichting en reisbeleid in kaart brengen, om zo een reële vergelijking te maken. Dit is een complex traject, dat vaak veel meer facetten omvat dan alleen de prijs van een ticket of de transactie fee van een reisagent.

Luchtvaartmaatschappijen hanteren een *level playing field*. Dit betekent dat de vliegtarieven per travel management company (TMC), ofwel reisagent, niet verschillen.

Toch kunnen op vliegtarieven aanzienlijke besparingen worden gerealiseerd, door slim te plannen en goede kortingsafspraken te bedingen. Voor het realiseren van deze besparingen is het essentieel dat een inkoper begrijpt hoe dit proces werkt. Hij moet in staat zijn om de problematiek te doorgronden en de vertaalslag te maken naar zijn eigen organisatie.

Handling fees

Omdat vliegtarieven vaak niet transparant zijn – per dag, per vlucht en wat betreft beschikbaarheid fluctueren de bedragen – lijkt hier moeilijk grip op te krijgen. Logischerwijs wordt dan onder de loep genomen wat wel inzichtelijk is: de handling fees. Handling fees bedragen echter niet meer dan circa 5 procent van de totale kosten. Een bedrijf dat 300.000 euro per jaar aan vliegkosten uitgeeft, heeft aan totale reiskosten (inclusief overnachtingen, vervoer, transfers, verzekeringen, declaraties, et cetera) vaak een kostenpost dat een veelvoud hiervan is. De kosten van een reisagent hiervan bedragen in dit geval niet veel meer dan 15.000 euro. Dit komt min of meer overeen met de reserveringskosten die betaald moeten worden indien rechtstreeks wordt geboekt bij de luchtvaartmaatschappij.

In de praktijk komt het veel voor dat over de kosten van de reisagent zwaar wordt onderhandeld. Daarmee kan het grotere geheel uit het oog worden verloren. Een inkoper is dan blij met een onderhandelingsresultaat van bijvoorbeeld 1.000 euro terwijl de overige kosten explosief toenemen omdat hier te weinig aandacht aan is besteed. En dan kan het gebeuren dat er sprake is van een lage handling fee, terwijl de inkoper vervolgens samenwerkt met een callcenter in het buitenland waar onvoldoende kennis aanwezig is over bijvoorbeeld de lokale situatie. De extra kosten die dit kunnen veroorzaken – door duurdere vliegtickets, hogere declaraties en ongemak bij reizigers – wegen mogelijk niet op tegen het inkoopvoordeel dat men wilde bereiken.

Besparingsmogelijkheden

Dat de kosten van reizen toenemen, blijkt uit diverse onderzoeken. Uit onderzoek van een internationale credit-cardorganisatie, blijkt dat travel managers rekening houden met een afname van het aantal reizen in 2013. Dit blijkt echter nog niet uit de cijfers van IATA/BSP over 2012 en de eerste maanden van 2013. Dit wordt vooral veroorzaakt door het slimmer inkopen van tickets en het toepassen van slimme *ticketing*-methoden.

Wat zijn nu de daadwerkelijke kosten van een reis? Een ticket naar Kopenhagen in juni kost bij KLM circa 200 euro. Neemt een reiziger een koffer mee, kiest hij voor comfort class en wordt het ticket ook nog met een credit card betaald, dan lopen de extra kosten al snel op met zo’n 55 euro, oftewel 27 procent van de ticketprijs. Hier liggen aanzienlijke besparingsmogelijkheden.

De inkoper houdt soms onvoldoende bij welke toeslagen worden betaald bij het boeken van de reis en welke extra services tijdens de reis zelf worden afgenomen die de prijs doen stijgen. In het verleden zag een inkoper de kosten van een reis terug op de factuur die hij van zijn reisagent kreeg. Nu ziet hij dezelfde kosten gesplitst over een factuur van zijn travel management company, een declaratie van een reiziger en een afrekening van een credit-cardorganisatie. Vaak lopen al deze stromen op een eigen manier de grootboeken van een bedrijf in. Hoe controleer je of de zakenreiziger zich houdt aan de gemaakte afspraken en hoe houd je overzicht op de daadwerkelijke kosten?

Budget management

Een travel management company kan helpen bij het verbeteren van de processen, waardoor de organisatie beter kan profiteren van de voordeligste tarieven binnen de contracten met bijvoorbeeld luchtvaartmaatschappijen en hotels. Een reisbeleid kan de onnodig hoge kosten terugdringen en besparingen mogelijk maken.

De meerwaarde zit in zaken als zorgplicht, een vierentwintiguursdienstverlening en kennis over bestemmingen en luchtvaartmaatschappijen. Maar ook, en misschien juist, in budget management. Het verkrijgen van voldoende inzicht in de opbouw van reiskosten en het kunnen inschatten van de scope van het totale project, zijn belangrijke elementen die een inkoper voor ogen moet houden bij het contracteren van een TMC.

Ten slotte doet een bedrijf er verstandig aan om een contractbeheerder aan te stellen. Zie het inkopen van een reis niet als eenmalig project, maar als een proces dat voortdurend aandacht verdient. De contractbeheerder houdt de processen in de gaten en spreekt werknemers aan op ongewenst boek- of declaratiegedrag. Met een echt goede vergelijking van prijzen, efficiënt boeken en heldere afspraken die worden nageleefd, kunnen organisaties twintig tot dertig procent besparen op zakenreizen. fmi

> Michael van der Woude is commercial manager bij VCK Travel

Context en visie duidelijk, maar te weinig oog voor elkaars belangen

‘De overheid dacht dat ze voor 100 procent zou worden ontzorgd’

Luc Pieters en Natalie Hofman

‘Als onze beveiligingsdienstverlener met het idee komt om het probleem van een niet sluitende deur op te lossen door er een gepantserde auto met bewakers voor te zetten, dan ben ik tevreden,’ vertelt Martin Speelman (Dienst Justitiële Inrichtingen) die samen met vier andere rondetafeldeelnemers – zowel publieke als private partijen – zijn praktijkervaringen met een PPS-constructie deelt.

Over publiek private samenwerkingen (PPS) is al veel geschreven en gesproken. Dat is ook niet zo gek, want deze manier van samenwerken is ingewikkeld. Overheden, Rijkgebouwendienst, financiers en marktpartijen gaan een lange samenwerkingsperiode met elkaar aan, waarbij de ene partij – de opdrachtgever – moet loslaten; en de andere partij – de opdrachtnemer – risicodragend moet exploiteren. De S in PPS staat voor samenwerking, een onderwerp dat bij zo’n verschuiving van rollen uitermate belangrijk is.

Martin Speelman (DJI)

Aan tafel zitten Paul Reinders (coördinator Contractmanagement bij Rijksgebouwendienst), Ferry Pankras (manager PFI/PPP bij BNG bank), André Salomonson (managing partner bij Reset Management), Antoon Visser (business consultant bij Strukton Worksphere) en Martin Speelman (contractmanager PI Amsterdam Overamstel bij Dienst Justitiële Inrichtingen).

Outputspecificatie

Reinders start de discussie met het gegeven dat er toekomstpotentieel is voor design-built-finance-maintain-operate-constructies (DBFMO): ‘De bestaande projecten zijn succesvol gebleken en leveren nu al voldoende resultaat op voor de overheid. PPS vraagt wel het vermogen om traditionele kaders los te laten. Pas dan kun je in de samenwerking elkaars kracht en kwaliteiten benutten.’

Pankras vult aan dat de opdrachtgever vertrouwen moet hebben en dat de opdrachtnemer zijn rol moet invullen. Speelman: ‘Loslaten is lastig, het beschrijven van de outputspecificatie is niet eenvoudig. Deze is multi-interpretabel en soms ergens naartoe geschreven. Vaak is de eigen verwachting opgeschreven, waardoor er teveel input is gegeven en innovatie geen kans meer krijgt.’

V.l.n.r. Luc Pieters, Ferry Pankras, Natalie Hofman, Antoon Visser, Paul Reinders, Martin Speelman, André Salomonson.

Reinders: ‘Dat is de kracht van het uitrollen van meerdere projecten. Integraliteit en innovatie krijgen veel meer kansen. Ik verbaas me erover hoe de marktpartijen soms zaken van een heel andere kant bekijken en oplossingen aandragen die wij zelf nooit hadden bedacht.’

Visser geeft aan dat de outputspecificatie (OS) een *smart* omschrijving zou moeten zijn van de doelstellingen, maar de valkuil ligt in het feit dat er geacteerd wordt vanuit de juridische component. De OS wordt door de marktpartijen minutieus doorgenomen, kortingen worden als boetes gezien en de angst bestaat om grenzen te overschrijden.

De OS biedt ook kansen wanneer je kortingen niet ziet als boetes, maar als een vertaling van wat een opdrachtgever belangrijke items vindt. Reinders: ‘Het rigide vasthouden aan de eigen interpretatie is niet wenselijk voor beide partijen. Maar daar is vertrouwen voor nodig.’

Speelman vindt dat er wel sprake is van een contractuele relatie: ‘Dan kom je soms in situaties dat er even geen samenwerking meer is, dan gaat het contract de boventoon voeren. We moeten wel met elkaar in gesprek blijven en zoeken naar alternatieven.’

Prestatiecontract

De Rijksgebouwendienst heeft in een PPS op het gebied van het afleggen van verantwoording met veel partijen te maken. Reinders: ‘Zowel de Algemene Rekenkamer, de ministeries als het kabinet hebben invloed op het handelen van onze medewerkers. Iets niet goed regelen in een overheidsomgeving kan Kamervragen opleveren, dat willen we te allen tijde voorkomen.

‘De opdrachtnemer kent deze wereld niet, wij moeten hem hierop voorbereiden en ondersteunen. Wij moeten daarbij als overheid ook niet in achterkamerpolitiek terechtkomen en samen besluiten nemen, maar het mandaat geven om beslissingen te nemen als ze weloverwogen zijn. Zo is het belangrijk dat een alternatief wordt geboden. Afwijkingen op de outputspecificatie moeten goed worden vastgelegd.’

Speelman maakt met een concreet voorbeeld duidelijk hoe de samenwerking zou moeten gaan. Hij geeft aan dat een DBFMO een prestatiecontract is, waarbij het wel belangrijk is om te weten welke inspanning de opdrachtnemer levert om problemen op te lossen. ‘Zijn

Office DEPOT

ONE STOP SHOPPING

VANDAAG BESTELD, MORGEN GELEVERD

RUIM 10.000 ARTIKELEN OP VOORRAAD

GRATIS PROCESKOSTEN (TCO) ANALYSE

ONE-STOP-SHOPPING BIJ OFFICE DEPOT

Office Depot is een van 's werelds grootste leveranciers van kantoorartikelen,papier, computersupplies, meubilair en facilitaire artikelen. Maar Office Depot biedt méér. Geregeld komen wij met baanbrekende innovaties op het gebied van ons productassortiment en onze kantooroplossingen.

E-INKOPEN BIJ OFFICE DEPOT

Office Depot helpt u graag om de inkoop van uw kantoorbenodigdheden te vergemakkelijken. Naast Office Depot Online kunnen onze E-business oplossingen ook deel uitmaken van uw eigen E-procurement systeem. Zo bestelt u uw kantoorartikelen 24 uur per dag, 7 dagen per week.

Office DEPOT
Columbusweg 33
5928 LA Venlo

Postbus 3278
5902 RG Venlo

Tel: 077 - 326 50 00
Fax: 077 - 323 18 28

E-mail: nl.customers@officedepot.com
Internet: www.officedepot.nl

Office Depot Online:
online.officedepot.nl

CJ10-3BHR2

verantwoordelijkheid houdt niet op bij het maken van de eisen van de outputspecificatie, ook de daarbij behorende controle is een prestatiegerichte taak. Zo is het heel lastig om bij private partijen aan te geven hoe groot een veiligheidsrisico in een detentiecentrum is. Het is aan de marktpartijen om het veiligheidsissue weg te nemen, zonder in de discussie te geraken wiens verantwoordelijkheid het is of waar de schuld ligt. Als de opdrachtnemer met het creatieve idee komt om een probleem van bijvoorbeeld een niet sluitende deur op te lossen door direct een gepantserde auto met bewakers voor de deur te zetten, ben ik tevreden. Dan is het risico weg en kunnen we daarna met elkaar bepalen hoe we het probleem van de open deur oplossen.'
Salomonson: 'De processen gaan verder dan alleen het begrijpen van de klantvraag. Het gaat om het door de keten begrijpen van het belang en het vermogen om creatief te zijn bij een ontstane situatie. Die situatie kent altijd een verhaal en vanuit het verhaal ontstaat betekenis en begrip. En daar wil de opdrachtgever met zijn kennis best bij helpen. Zo kom je tot een partnerrelatie die verder gaat dan opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap.'

Verdienmodel

'Het dienstverleningsplan is van groot belang', vindt Speelman, 'Daaruit moet blijken dat het consortium het belang van de opdrachtgever begrijpt. Het is een vertaling van de doelstelling van de opdrachtgever naar oplossingen die ingevuld worden door de opdrachtnemer.'
Visser vindt dat het mandaat bij de opdrachtgever wel anders is als waar vooraf vanuit wordt gegaan. Daar loopt hij nog wel eens tegen puur contractmanagement aan: 'Het is vaak niet duidelijk wie het mandaat heeft om het dienstverleningsplan te ondertekenen en daarmee te erkennen. Het mandaat moet geborgd worden, anders kan het proces van ondertekening ernstig vertraagd en verstoord worden. Het is van groot belang om de opdrachtgever mee te nemen

Ferry Pankras (BNG bank)

Paul Reinders (Rijksgebouwendienst)

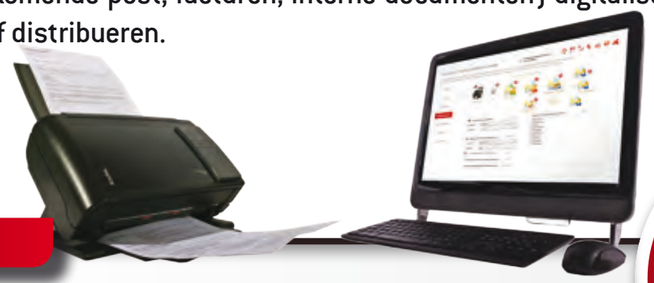
tijdens het ontwerpproces, dan ben je aan het overleggen en stem je samen de beste oplossing af. Maar de opdrachtgever moet dan ook zijn rug recht houden bij de borging en erkenning.'
Reinders: 'We moeten de dagelijkse operatie af en toe ontstijgen en vanuit openheid durven te evalueren en zaken bespreekbaar maken. Dat moeten we doen in een omgeving en op een gespreksniveau waarbij de emotie bij beide partijen kan worden uitgeschakeld. De opdrachtnemer denkt in risico's, wij moeten begrijpen wat daar het effect van is.' Salomonson: 'De paradoxen en tegenstellingen moeten met elkaar in verbinding worden gebracht. De risicobenadering en het omgaan met zekerheden vragen een andere benadering.'
Visser vult aan dat een PPS gezien moet worden als een bedrijf en niet als een project. Het is geen kortetermijnproject, dat vraagt een andere aansturing. Salomonson vindt dat de betrokkenheid en handelingsbevoegdheid dus ook aangepast moet zijn aan die omgeving. Het vraagt om nieuwe methodieken en een governancestructuur voor de consortia.
Volgens Pankras heeft het financieel model krachten in zich dat een consortium op een bepaalde manier laat acteren als zaken niet zo lopen zoals verwacht. Zo gebeurt er veel in de eerste twee jaar, de opstart vraagt veel en maakt het noodzakelijk om daar op een krachtige manier mee om te gaan. De financiers monitoren de samenwerking van boven, waarbij geen ruimte is voor inhoudelijke discussie. Dat laat het financieel model niet toe. 'Wij zien een consortium als een nieuwe onderneming, niet als een projectorganisatie. Maar wij zien onze rol in een project in operationele fase vanwege de langetermijnrelatie veranderen van een projectfinancier naar een corporate financier met een *going concern*-organisatie.'

Competenties

'Om deze langetermijnsamenwerking vorm te geven, zou ook nagedacht moeten worden over de toetsing

DIGITALISEER, DISTRIBUEER, VALIDEER.

Met de IMW-20, uitgerust met pc met touchscreen en een krachtige scanner, kunt u al uw documenten (inkomende post, facturen, interne documenten) digitaliseren, archiveren en binnen uw bedrijf distribueren.



IMW-20

OUT OF THE BOX OPLOSSING !

- De inkomende post komt snel bij de juiste persoon terecht.
- Uw documenten worden gedigitaliseerd, zodat ze permanent in het elektronisch archief worden opgeslagen.
- Personaliseer uw workflows door zelf de personen te definiëren die de documenten indexeren, goedkeuren en elektronisch voorzien van een handtekening
- Versnel het betalingsproces van uw facturen door elke fase van het goedkeuringsproces te bewaren en te bewaken
- Zoek in enkele seconden uw documenten op dankzij de geavanceerde zoekmachine.

Vraag vrijblijvend een offerte aan op
http://www.neopost.nl/digitalisering

neopost

aan de voorzijde. Er moeten andere vragen gesteld worden in de tenderfase', zegt Hofman. 'Het is bijzonder dat bij de eerste selectie de nadruk wordt gelegd op de keuze van de architect, terwijl die tijdens de lange termijn van exploitatie niet meer aan tafel zit.
'De andere referentie is vaak een facilitaire partij, die soms niet risicodragend in de samenwerking participeert. Misschien moet er meer focus komen op het feit hoe consortia zijn georganiseerd en hoe ze met projectrisico's omgaan.' Speelman geeft aan dat hij graag zou willen weten welk mandaat de projectdirecteur heeft in de samenwerking en hoe die in staat is om alle onderliggende partijen zo integraal mogelijk te verbinden. Pieters vraagt of dit andere competenties vergt en wat nodig is om deze ervaring door te voeren.
Volgens Reinders is er bij de eerste PPS-projecten te lichtvoetig naar de competenties gekeken. 'De overheid dacht dat ze voor 100 procent werd ontzorgd, maar daar heeft zij zich in vergist. De doelstelling is nog steeds om zoveel mogelijk taken uit te besteden, maar we zien ook dat helemaal ontzorgen – nog – niet past. Er kan een andere dynamiek per project zijn en er zijn verschillende soorten projecten; een weg aanleggen is echt iets anders dan een detentiecentrum bouwen en exploiteren.

'Als je elkaar niet vertrouwt, heb je de neiging om in papier te vluchten'

'We hebben behoefte aan deskundige regisseurs die een goede balans in de samenwerking kunnen aanbrengen. Dat moeten geen juristen zijn, die expertise moeten we wel achter de hand hebben, maar we moeten proberen om eerst vanuit samenwerking de zaken op te lossen. Betrokkenen aan beide zijden moeten in een vroeg stadium worden meegenomen in de doelstelling van beide partijen.'
Speelman vult aan dat tegenwoordig gelukkig beide partijen al tijdens de tenderperiode aan tafel zitten. Voor hem zit de dynamiek dan ook tussen realisatie en exploitatie, dat is anders en daar moet ook op een andere wijze mee omgegaan worden.

André Salomonson (Reset Management)

Antoon Visser (Strukton Worksphere)

Evaluatie

Om de discussie af te sluiten wil Pieters nog even terug komen op het leereffect. Is het mogelijk om gezamenlijk kennis te delen en te leren van de markt in een PPS? Het is belangrijk om op verschillende niveaus te leren, dus niet alleen op de werkvloer, maar ook bij de initiatiefnemers en het verantwoordelijke management.
Zo vertelt Reinders dat hij beschikbaar is, altijd benaderd kan worden en ook regelmatig deelneemt aan discussies en presentaties. Dat vindt hij ook belangrijk, maar hij geeft wel aan dat het niet alleen bij een discussie of een presentatie moet blijven: 'De kennis moet ook ten uitvoer gebracht worden, iemand die een zinnige oplossing heeft, moet ook de verantwoordelijkheid nemen om die in te voeren.' Salomonson: 'Er wordt te weinig geëvalueerd, en als er al wordt geëvalueerd, dan wordt er niet voldoende van geleerd.'
Dat komt volgens Pankras ook omdat de leerperiode nog kort is; er zijn nog niet zoveel projecten in de operationele fase en de projecten die er zijn, hebben pas kort ervaring opgedaan. Salomonson: 'De context en visie van samenwerken is duidelijk, maar men moet wel oog hebben voor elkaars belangen. Plat over samenwerken met elkaar praten helpt niet. Daar is vertrouwen voor nodig en begrip dat evaluatie nodig is om gezamenlijk verder te komen.' Er is de komende jaren dus nog veel evaluatie en discussie nodig om het onderwerp samenwerken in PPS-verband verder te vervolmaken. fmi

> Luc Pieters is Program en Change manager bij Reset Management. Natalie Hofman is redactielid van *FMI* en manager Exploitatie bij TBI Concessies

Regieorganisatie en prestatie-inkoop: een goed huwelijk?

Marius van der Woude en Gert Walhof

Facilitaire diensten worden steeds vaker uitbesteed. De motivatie om uit te besteden luidt dan: het produceren van facilitaire diensten behoort niet tot onze core business. Het is dan ook niet vreemd dat in de facilitaire wereld de regie-organisatie volop in de belangstelling staat. Maar gaat dit samen met een andere trend: prestatie-inkoop?

In het recente Kluwerrapport *De facility manager onderneemt* staat dat 85 procent van de facility managers toewerkt naar een regieorganisatie. Als de facilitaire processen vooral door leveranciers worden uitgevoerd, moet de facility manager zijn bestaansrecht herdefiniëren.
Tegelijkertijd is *best value procurement* (BVP of in het Nederlands: prestatie-inkoop) de laatste twee jaar in opmars. Deze inkoopmethode van Dean Kashiwagi wordt gezien als een revolutie die ook wordt toegepast bij facilitaire uitbesteding. Er zijn talloze organisaties aan te wijzen waarin inkoop in de ban is van prestatie-inkoop, terwijl het facilitaire bedrijf zich gelijktijdig omvormt tot een regie-organisatie. Passen deze twee concepten bij elkaar? En zo ja, onder welke voorwaarden?
Om deze vraag te beantwoorden, zullen we in dit artikel eerst beschrijven wat we verstaan onder de facilitaire regieorganisatie en prestatie-inkoop. Vervolgens bespreken we managementtheorieën die ten grondslag liggen aan deze werkwijzen om te kunnen bepalen of de facilitaire regieorganisatie en prestatie-inkoop elkaar versterken of tegenwerken.

De regieorganisatie

Een facilitaire organisatie heeft alleen bestaansrecht als zij zorgt voor toegevoegde waarde voor het primaire proces. Als facilitaire diensten zijn uitbesteed, moet die toegevoegde waarde vooral ontstaan door een goede afstemming tussen de interne klantvraag en het aanbod. Bij het ontwikkelen van organisatiemodellen is vooral de mate van uitbesteding leidend gemaakt. In de regieorganisatie is een groot deel van de facilitaire diensten uitbesteed aan diverse leveranciers en regisseert de interne facilitaire organisatie. In *De Nederlandse Facilitaire Markt 2012* wordt de regieorganisatie het dominante organisatiemodel genoemd en wordt de verwachting uitgesproken dat deze trend zal doorzetten.
De regieorganisatie gaat in de kern dus over het actief besturen van vraag en aanbod. Met de interne klant worden formele afspraken gemaakt in de vorm van service level agreements. Per aandachtsgebied worden leveranciers geselecteerd en gecontracteerd. Via actief contractmanagement toetst de facilitaire organisatie of ook daadwerkelijk wordt geleverd wat afgesproken is. De facility manager moet immers grip houden op het geheel en een ander woord voor grip is *regie*. Regie voeren wordt bereikt door een bestek dat de basis vormt voor het contract. Daarna worden de leverancierssprestaties gedetailleerd gestuurd, aangestuurd en gemonitord. De leverancier is in belangrijke mate de uitvoerder. Op het niet nakomen van afspraken staan in contracten vaak aanzienlijke boetes.

Prestatie-inkoop

Prestatie-inkoop is gebaseerd op de gedachte dat de leverancier de specialist is. Er wordt niet gewerkt met minimumeisen, maar bij het selecteren van een leverancier en de uitvoering van de opdracht, wordt uitgegaan van maximale waarde voor de klant. Het budget is daarbij een gegeven, ook voor de leverancier. Tijdens het proces van leverancierselectie staat alles in het teken van het vinden van de beste leverancier voor de uitvoering van de opdracht. Informatie over in het verleden uitgevoerde soortgelijke opdrachten, een door de potentiële leverancier gemaakte risico- en kansenanalyse en het interviewen van de kernfunctionarissen die door de leverancier tijdens de uitvoering van de opdracht zullen worden ingezet, wordt gebruikt om de beste leverancier te vinden.

'Tegenstellingen komen op termijn aan de oppervlakte'

Bij de beoordeling van de voorstellen van verschillende leveranciers, is kwaliteit de dominante factor. Tijdens de fase van leverancierselectie ontstaat vertrouwen tussen klant en leverancier (wel gebaseerd op heldere meetpunten, *metrics*) en tijdens de uitvoering wordt gestuurd op gewijzigde omstandigheden en risico's. Kashiwagi besteedt veel aandacht aan de uitvoeringsfase: hij benadrukt dat de regie in die fase nadrukkelijk bij de opdrachtnemer ligt.

Managementtheorie

De uitgangspunten van de facilitaire regieorganisatie lijken sterk te steunen op de transactiekostentheorie en de principaal-agent-theorie, terwijl bij prestatie-inkoop veel van het gedachtegoed van de stewardshiptheorie te vinden is.

De transactiekostentheorie

Binnen de economie vinden vele transacties plaats (uitwisseling van rechten en goederen/diensten). Aan

VOORUITGANG VRAAGT OVERZICHT

Want overzicht geeft rust. Het stelt u bovendien in staat om goed te beheren, maar ook om gedegen te bouwen. Als u vanuit rust beslissingen kunt nemen, ziet u de resultaten groeien. De facilitaire oplossingen van Axxerion geven u een uitzonderlijk goed totaalbeeld van uw werkzaamheden. Het systeem is uiterst gebruiksvriendelijk en biedt u een duidelijk overzicht door de heldere dashboards en rapportages en overzichtelijke workflows. Voor kleinere organisaties betekent het de directe beschikking over een totaaloplossing voor gegevens- en procesbeheer. Grote organisaties kunnen eenvoudig informatie en processen delen met afdelingen, vestigingen, klanten en leveranciers. Last but not least, door het SaaS-model (Software as a Service) bespaart u kosten omdat de prijs wordt bepaald door het feitelijke gebruik.
Kortom: Het Facility Management Informatie Systeem van Axxerion garandeert overzichtelijkheid. U creëert rust en helpt daarmee uw onderneming vooruit.

Wilt u ook overzicht creëren: Neemt u dan gerust contact met ons op via nummer 026 - 474 2420.

Axxerion Advancing your business

Ressenerbroek 26b - 6666 MR Heteren - T. +31 26 474 2420 - E. info@axxerionfs.nl - www.axxerionfs.nl

1000300002AXX-adv Vooruitgang 215x285.indd 1 20-06-2011 15:23

transacties zijn kosten verbonden. Transacties komen in de meeste gevallen tot stand door vraag en aanbod. Als deze kosten hoog zijn, kunnen ze binnen een onderneming misschien goedkoper worden afgehandeld. Als de productiekosten en transactiekosten hoger zijn binnen een organisatie dan daarbuiten, zal tot uitbesteding worden overgegaan.
Williamson, de belangrijkste theoreticus op dit gebied, gaat er vanuit dat mensen daarbij beperkt rationeel handelen en voor zichzelf kiezen. Doordat de 'leverancier' bijna per definitie een kennisvoorsprong heeft, nemen de transactiekosten toe en kan een duidelijke belangentegenstelling tussen leverancier en opdrachtgever ontstaan.

'Prestatie-inkoop is gebaseerd op de gedachte dat de leverancier de specialist is'

De agentschaptheorie
Ook de principaal-agenttheorie gaat uit van een belangentegenstelling tussen partijen, in dit geval tussen de opdrachtgever (de principaal) en de opdrachtnemer (de agent). Het centrale probleem in deze theorie is hoe de principaal ervoor kan zorgen dat de agent handelt in het voordeel van de opdrachtgever in plaats van in zijn eigen voordeel. Bij de meeste principaal-agent relaties weet de agent meer dan de principaal. Ook in deze theorie geldt dat door sturing overeenstemming (alignment) van belangen bereikt moet worden.
De overeenkomsten tussen beide theorieën zijn helder: beide gaan uit van belangentegenstellingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en van een relatie die niet op vertrouwen is gebaseerd. Beide zoeken de oplossing in controleren en aansturen en bij beide is duidelijk dat beheer en control essentieel is.

De stewardshiptheorie
De stewardshiptheorie heeft andere uitgangspunten. Zij maakt gebruik van inzichten uit de organisatiepsychologie en -sociologie. *Organisational roleholders* worden gemotiveerd door een intrinsieke behoefte om succesvol te presteren voor hun organisatie. Individuen kiezen zelf vaak een organisatie waarbij ze ofwel in een steward-, of in een agent-rol komen te verkeren. Ook cultuur en organisatievorm van de organisatie zijn bepalende factoren of het individu terechtkomt in de positie van steward of agent. Een organisatie met een op *control* ingesteld managementsysteem leidt tot agent-gedrag, terwijl een vrij platte organisatie met een collectivistische cultuur zich beter leent voor stewardship.

Conclusie

Terug naar de vraag of prestatie-inkoop past bij de facilitaire regieorganisatie. Prestatie-inkoop en regieorganisatie gaan in de basis terug op totaal verschillende opvattingen over wat mensen drijft bij het aansturen en werken voor een organisatie. De kenmerken van de regieorganisatie sluiten nauw aan bij de principes van de transactiekostentheorie en de principaal-agenttheorie.
De kenmerken van prestatie-inkoop kunnen gekoppeld worden aan de stewardshiptheorie, ook al werkt men bij prestatie-inkoop ook met heldere ijkpunten en is vertrouwen gebaseerd op bewijzen, in dit artikel is een ideaaltype van de theorieën geschetst. In de praktijk is het onderscheid meer genuanceerd, maar het is wel duidelijk dat er spanningen optreden als een deel van de organisatie uitgaat van totaal andere sturingsprincipes dan een ander deel van de organisatie.
Als de facilitaire organisatie niet echt met een leverancier samenwerkt, maar vooral zelf wil blijven sturen en managen, dan zal de opdrachtnemer al snel alle trekken gaan vertonen van een agent. In een dergelijk geval zal een uitbesteding via prestatie-inkoop vroeg of laat tot problemen leiden. Bij een project zijn die problemen misschien nog te overzien, want dan is er sprake van een duidelijke afgebakende projectopdracht en periode, bij diensten is de relatie langduriger en treden de tegenstellingen op termijn meer aan de oppervlakte.
Prestatie-inkoop lijkt op basis hiervan dan ook niet geschikt voor facilitaire organisaties die op weg zijn naar een regieorganisatie, waarin 'organiseren, doen uitvoeren, contracteren en monitoren' de kernbegrippen zijn. fmi

> Drs. Marius van der Woude is hogeschooldocent Facility Management en Inkoopmanagement aan het Instituut voor Facility Management van de Hanzehogeschool Groningen. Hij is bestuurslid van Nevi Facilitaire Inkoop. Gert Walhof MBA is lector Inkoopmanagement aan het Instituut voor Facility Management en verbonden aan het Kenniscentrum Ondernemerschap van de Hanzehogeschool Groningen. Hij is daarnaast zelfstandig inkoopadviseur en bestuurslid van Nevi CPD.

‘Economisch de meest voordelige inschrijving’

Code Verantwoordelijk Marktgedrag breidt zich uit

Menno de Boer

Opdrachtgevers die het onderste uit de kan willen en schoonmaakbedrijven die onrealistisch lage prijzen beloven. Uiteindelijk zijn schoonmakers de dupe. Sinds twee jaar bestaat er een gedragscode die dit soort praktijken moet voorkomen. Maar lukt dat ook? En welke eisen stelt de code aan de bedrijven waar schoonmakers werken? In gesprek met commissielid Miriam Hoekstra-Van der Deen, directeur procurement bij de Schiphol Group.

Hoge werkdruk, kortlopende contracten en leidinggevenden die het tempo maar blijven opvoeren. Veel Nederlandse schoonmakers hadden er in 2010 schoon genoeg van. Met een grootschalige staking – bij onder andere de NS en Schiphol – brachten zij hun onvrede onder de aandacht van de politiek en het grote publiek. Terwijl het vuil en de rommel zich ophoopten, richtten de betrokken partijen onder leiding van initiatiefnemer Kees Blokland een commissie op om gezamenlijk een gedragscode te ontwikkelen. Volgens commissielid Miriam Hoekstra-Van der Deen, directeur procurement bij de Schiphol Group ‘ zijn we goed op weg.’

‘Er zijn al verkennende gesprekken gaande met de beveiligingsbranche’

Niet puur op prijs

Het was ingewikkelder dan gedacht en het duurde even, maar op 21 juni 2011 was het zover. Die dag werden de eerste handtekeningen gezet onder de Code Verantwoordelijk Marktgedrag Schoonmaak- en Glazenwassersbranche. Inmiddels is het aantal ondertekenaars flink gegroeid. Deze zomer stond de teller op 725. Het gaat daarbij niet alleen om werkgevers en opdrachtgevers, maar ook om koepelorganisaties en makelaars: de intermediairs die schoonmaakbedrijven en opdrachtgevers met elkaar in contact brengen en die daar een financiële vergoeding voor ontvangen. Commissielid Miriam Hoekstra-Van der Deen, directeur procurement bij de Schiphol Group: ‘Alle ondertekenaars willen zich gedragen zoals dat in de code geregeld is. Dat betekent bijvoorbeeld dat opdrachtgevers niet meer puur op prijs mogen inkopen en dat schoonmaakbedrijven tijdens een aanbesteding geen onrealistisch lage bedragen mogen beloven. Het gunningscriterium is “de economisch meest voordelige inschrijving” en daarbij speelt kwaliteit en innovatie ook een belangrijke rol.

‘Verder verwachten wij van alle partijen dat zij op een sociaal betrokken manier te werk gaan. Zij moeten zich vooraf goed realiseren waar ze voor tekenen. Onze voorzitter, Kees Blokland, voelt de ondertekenaars daarom ook altijd eventjes aan de tand om te checken in hoeverre ze de code al naleven en wat ze er precies van verwachten. We merken dat veel bedrijven enthousiast zijn over de code en ook graag de negatieve spiraal willen doorbreken. Als codecommissie zijn we trots op alle bedrijven die tekenen en die zo duidelijk maken dat ze willen bijdragen aan verantwoordelijk marktgedrag.’

Miriam Hoekstra-Van der Deen (Schiphol Group)

Goed opdrachtgeverschap

Van bedrijven en organisaties die de code ondertekenen, wordt verwacht dat ze niet alleen op papier maar ook in de realiteit op een respectvolle manier omgaan met schoonmakers. ‘En dan natuurlijk niet alleen tijdens de inkoopfase, maar ook daarna, als het contract loopt’, benadrukt Hoekstra-Van der Deen. ‘Zo moeten ze duidelijk laten zien dat ze sociaal betrokken zijn en dat ze invulling geven aan goed opdrachtgeverschap. Dat begint met de vraag of schoonmakers wel goede werkomstandigheden hebben in het pand waar ze bezig zijn. Het faciliteren van lunch- en vergaderruimtes voor schoonmakers kan bijvoorbeeld al een groot verschil maken. Verder gaat het er vooral om dat iedereen op een goede manier met schoonmakers omgaat en dat er ook regelmatig wordt gecheckt of de werkdruk niet te hoog is. We zien dat steeds meer bedrijven werkdrukmetingen verrichten. Dat is een ontwikkeling die we toejuichen.’

Op de werkvloer

En de schoonmakers? Die zijn blij met de gedragscode, maar ze zouden uiteraard wel per direct effect willen zien. ‘Ze geven het signaal af dat de code nog te veel in de bovenste laag van bedrijven en organisaties blijft hangen’, concludeert Hoekstra-Van der Deen aan de hand van de gesprekken die zij met schoonmakers heeft gevoerd. ‘Zij hebben het probleem bottom-up onder de aandacht gebracht. Dat ze daarin geslaagd zijn, blijkt wel uit het feit dat de nieuwe code zelfs nadrukkelijk in het sociaal akkoord werd genoemd. We zijn dus goed op weg, hebben al grote stappen gemaakt en gaan daar uiteraard mee door tot het effect echt duidelijk merkbaar is op de werkvloer. We beseffen dat de verandering tijd kost maar we zijn tegelijkertijd ook al trots op de resultaten die nu al zichtbaar zijn.’

Met de schoonmaakbranche lijkt het dus langzaam maar zeker de goede kant op te gaan. Ondertussen zijn er ook al andere branches die interesse hebben getoond voor de gedragscode. Er zijn al verkennende gesprekken gaande met de beveiligingswereld en de posterijen. Wie weet waar de gedragscode in de toekomst nog opduikt. fmi

> Intrakoop

Eind september tekent Intrakoop de Code Verantwoordelijk Marktgedrag. Dit is de inkoopcoöperatie van de zorg, die contracten afsluit voor 580 leden. Als het om schoonmaakdiensten gaat, doen zij dat op basis van de code en bij voorkeur via *best value procurement*. Het budget staat dan vooraf al vast en schoonmaakbedrijven kunnen vervolgens in het aanbod hun expertise tonen. Op die manier weegt de kwaliteit dus direct al zwaar mee.

De inkoopmethodiek voor schoonmaakdienstverlening van Intrakoop is ook op alle andere vlakken volledig gebaseerd op de gedragscode voor de schoonmaakbranche. Daarna zijn ook de leden aan zet. Consultant Sander Hummeling merkt daarbij wel op dat nog maar weinig leden de code kennen. ‘Dat komt natuurlijk omdat het heel specifiek voor de schoonmaakbranche is ontwikkeld. Als Intrakoop willen wij dit onderwerp onder de aandacht van onze leden brengen en echt bewustwording creëren.’

‘Maar het gaat verder,’ benadrukt Errit Gravenberch, segmentmanager facilitair, ‘van alle leden die hun schoonmaakdienstverlening via Intrakoop inkopen, verwachten wij dat zij de code ook ondertekenen.’ Daarbij tekent hij meteen aan dat de meeste inkooptrajecten op schoonmaakvlak momenteel al volgens de uitgangspunten van de code verlopen. ‘Onze leden staan zeker open voor een andere aanpak waarbij de focus minder op de prijs en meer op de kwaliteit ligt. Wel merk ik dat het altijd even duurt voordat ze aan het idee gewend zijn. Het is toch een andere manier van denken.’

> Menno de Boer is redacteur bij Axioma.

Meer informatie: www.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl

Facilitaire loopbaan van…

Naam:

Erick Wuestman

Huidige functie:

Adviseur organisatiecultuur, huisvesting en circulaire economie bij VAXA

Wilde vroeger worden:

Woninginrichter

Erick Wuestman vertrok op zijn veertiende vanuit het Gelderse dorp Harfsen naar Rotterdam om daar op kamers te gaan: 'Ik had er drie jaar vwo op zitten, maar wilde naar de MTS voor meubilering en houtbewerking. Aansluitend heb ik de woning- en projectinrichtingszaak van mijn ouders overgenomen en deze omgebouwd tot een bedrijf dat zich onderscheidde in gastvrijheid en advies.' Tegelijkertijd deed Wuestman in de avonduren de Kunstacademie in Utrecht, waarna hij zijn eigen bureau als interieurarchitect begon, gespecialiseerd in kantoren en onderwijs. Wuestman: 'Zo ben ik met FM in contact gekomen. Veel FM'ers en kantoorinrichters herinneren zich mijn presentaties uit die tijd over ons zoogdier- en reptielenbrein. In 1997 heb ik mijn eigen mobiele, geluiddempende en inklapbare meubellijn ontwikkeld: de Cabrio – prettig dakloos zijn. Volgens het ***working apart together***-principe.

In lijn hiermee organiseerde Wuestman in 1998 Werken 3000. 'Een beurs met zestig topsprekers, waarin we aangaven dat iedereen moest stoppen met bouwen om dramatische leegstand te voorkomen. Het nieuwe werken zou eraan komen, arbeid zou gaan flexibiliseren en IT zou mobiel worden. Het was één drama. Géén bezoekers. FM en de bouw namen onze boodschap destijds totaal niet serieus.

'Uit verwondering daarover heb ik mij gespecialiseerd in spiral dynamics, om de cultuurkant van mensen en organisaties te doorgronden. Met die inzichten heb ik veel ervaring opgedaan in anders-werken- en anders-lerentrajecten bij overheden, bedrijven en onderwijsinstellingen. In 2010 ben ik in Amerika opgeleid tot value engineer en nu ben ik regelmatig als facilitator actief in het interactief, mét stakeholders komen tot integrale innovatie en cultuurverandering. Al dan niet in combinatie met – strategische – huisvestingsvraagstukken. De facilitaire branche is boeiend, maar van zichzelf wel erg afwachtend. Ik hoop er nog wat meer creativiteit en innovatie in te kunnen opwekken.'

Verder is Wuestman deelnemer in FM2Share en richtte hij in maart 2013 de Stichting Circulaire Economie op, waarvan hij ook voorzitter is. 'Ons doel: schoner, eerlijker en slimmer omgaan met grondstoffen en talent, door producenten en gebruikers te begeleiden in het in de kringloop houden van materialen. De circulaire economie gaat de wereld van FM en huisvesting volledig kantelen. Binnen tien jaar is bezit voorbij, betalen organisaties alleen nog voor prestaties en vruchtgebruik en is het hergebruik van bestaande meubels en gebouwen vanzelfsprekend.'

Foto: ©NFP Photography - Henk Tukker

Het ideale inkoop-team

Wat is de sleutel tot een effectief inkoopbeleid? Iedere organisatie die goederen of diensten inkoopt, houdt zich bezig met deze vraag. Logisch natuurlijk; hoe effectiever het inkoopteam, des te beter zal de organisatie kunnen concurreren op de nationale en internationale markt. Dus waar leg je als organisatie de focus?

Tekst: Gert-Jan de Rooij

Elke organisatie is anders, elk team is uniek. In de praktijk blijkt echter dat de focus van inkoopteams meestal dezelfde is. De stem van de markt spreekt tot iedere onderneming en kostenbesparing voert hierin de boventoon. Inkoopteams worden dan ook samengesteld en opgevoed met één leidende gedachte: kostenreductie.

Aantrekkelijke kostenreductie?

Goedkoop is nooit goedkoop genoeg. Het lijkt binnen veel organisaties een onwrikbaar adagium. Inkoopteams worden door middel van lonen en bonussen stelselmatig geprikkeld om zich blind te staren op kostenreductie. Wordt een leverancier te duur, dan wordt deze snel verwisseld voor een meer voordelige optie. De impact van dergelijke beslissingen wordt daarbij voornamelijk ingegeven door de besparingen die deze beslissingen opleveren.

Directe inkoopkosten geven echter geen volledig beeld van de *total cost of ownership* (TCO). Relaties met leveranciers, inkoopkwaliteit, betrouwbaarheid, proceskennis van leveranciers, leveringstermijnen – ze hebben allemaal invloed op de werkelijke prijs die de organisatie betaalt voor inkoop. Wat op het eerste gezicht lijkt op een aantrekkelijke kostenreductie, kan op termijn schadelijk uitpakken voor de kwaliteit van het inkoopproces en onvoorziene bedrijfsrisico's met zich meebrengen.

Inkoopteams zijn zich hier vaak onvoldoende van bewust, juist omdat zij een eenzijdige focus op kosten hanteren. De relatie met de leverancier is ondergeschikt aan het financiële belang en de TCO raakt ondergesneeuwd in kortetermijnbelangen.

Persoonlijkheidskenmerken

Een totaaloverzicht is essentieel voor een volledig onderbouwde inkoopbeslissing. Een nieuwe leverancier mag dan misschien goedkoper zijn dan de bestaande partner, maar hoeveel is dit voordeel waard wanneer de nieuwkomer door fluctuaties in de markt niet kan leveren? Welke verborgen kosten zijn er verbonden aan het integreren van een nieuwe leverancier en hoe beïnvloedt dit de TCO? Heeft het verdwijnen van de bestaande leverancier en diens jarenlange ervaring met de organisatie impact op het bedrijfsproces en het klantvertrouwen? Welke gevolgen heeft dit voor de balans?

Veel inkoopteams zijn te eenzijdig samengesteld om deze vragen te kunnen beantwoorden. Een snelle blik op de Kraljic-matrix (figuur 1) is namelijk niet genoeg – ieder kwadrant vraagt een andere aanpak. Voor een effectief inkoopproces is dus een combinatie van specifieke persoonlijke kwaliteiten en individuele eigenschappen vereist, zodat in iedere fase van het proces de juiste beslissing kan worden genomen.

Waar de ene inkoper meer gericht is op het snel realiseren van resultaten, neemt de andere juist van nature meer tijd voor het grondig analyseren en onderhouden van relaties met leveranciers. Deze specifieke – en vaak tegengestelde – persoonlijkheidskenmerken kunnen door het bewust inzetten van teamleden met elkaar worden verbonden om een inkoopvraagstuk op te lossen. Zo creëer je optimale kansen voor een team om een gebalanceerde verbetering van de TCO te realiseren. Het actief waarderen en benutten van de onderlinge verschillen tussen teamleden, zorgt ervoor dat het team in iedere fase van het inkoopproces over de tools beschikt om de juiste beslissingen te nemen.

Het is dus uitermate belangrijk om de unieke kwaliteiten en voorkeuren van elk individueel teamlid optimaal te borgen. Dit kan alleen wanneer je als organisatie zorgvuldig kijkt naar de samenstelling van het team.

Teams en relaties

Door de focus op kostenreductie zijn teamleden vooral bezig met overeind te blijven in de strijd om hoogste besparingen en persoonlijke targets. Van het inventariseren van de inkoopbehoefte tot de onderhandelingen met de leveranciers en relatiemanagement; alles wordt benaderd met kostenreductie als primaire drijfveer. Dit betekent dat het team nauwelijks gespitst is op kansen en veranderingen in de markt, en nog minder op het ontwikkelen van duurzame relaties met leveranciers – laat staan die met collega's.

> *'Teamleden moeten inzicht krijgen in de eigenschappen en voorkeuren van zowel zichzelf als van anderen'*

Door in te zetten op de TCO en juist vanuit de behoefte van het gehele inkoopproces te kijken naar teameffectiviteit, wordt de ideale samenstelling van een inkoopteam beter zichtbaar: een robuust team waarin mensen in staat zijn om het totaalplaatje te doorgronden, elkaar durven aanspreken op verantwoordelijkheden en een constructieve dialoog kunnen aangaan over belangrijke issues. Een goed functionerend inkoopteam zet de juiste persoon(lijke voorkeuren) in voor het juiste facet van het inkoopproces en houdt tegelijkertijd één oog gericht op de TCO.

Dit betekent dat teamleden inzicht moeten krijgen in de eigenschappen en voorkeuren van zowel zichzelf als van anderen. Het is ook belangrijk dat ze elkaar de ruimte geven om die in te zetten en verder te ontwikkelen. Effectieve samenwerking en communicatie zijn cruciaal voor de optimale rolverdeling binnen het inkoopteam.

Extraverte beslisser

Een sterk team is in staat om alle keuzes weloverwogen in kaart te brengen. Dit is alleen mogelijk als ook

Minder belasting, minder belastend

Stichting Zuidwester, zorg- en dienstverlener voor mensen met een verstandelijke beperking, wilde structureel op haar energieverbruik besparen én inzetten op verduurzaming. Arlette Sprokkereef, concern controller: *"Intrakoop Energie onderzocht de mogelijkheden en al snel bleek dat we vele duizenden euro's konden 'verdienen' met een verzoek om energiebelasting terug te vorderen. Omdat ons aandeel gezondheidszorg in de AWBZ-financiering minder is dan 30%, kwamen we in aanmerking voor een 50% teruggaafregeling. In totaal kregen we meer dan 700.000 euro terug! Dat geld zetten we nu in voor duurzame investeringen, zoals zonnepanelen en isolatie. Doel is om in 2015 uiteindelijk twintig procent minder energie te verbruiken dan in 2011. Zo komt er meer geld beschikbaar voor zorg en dienstverlening. En daar gaat het ons om."*

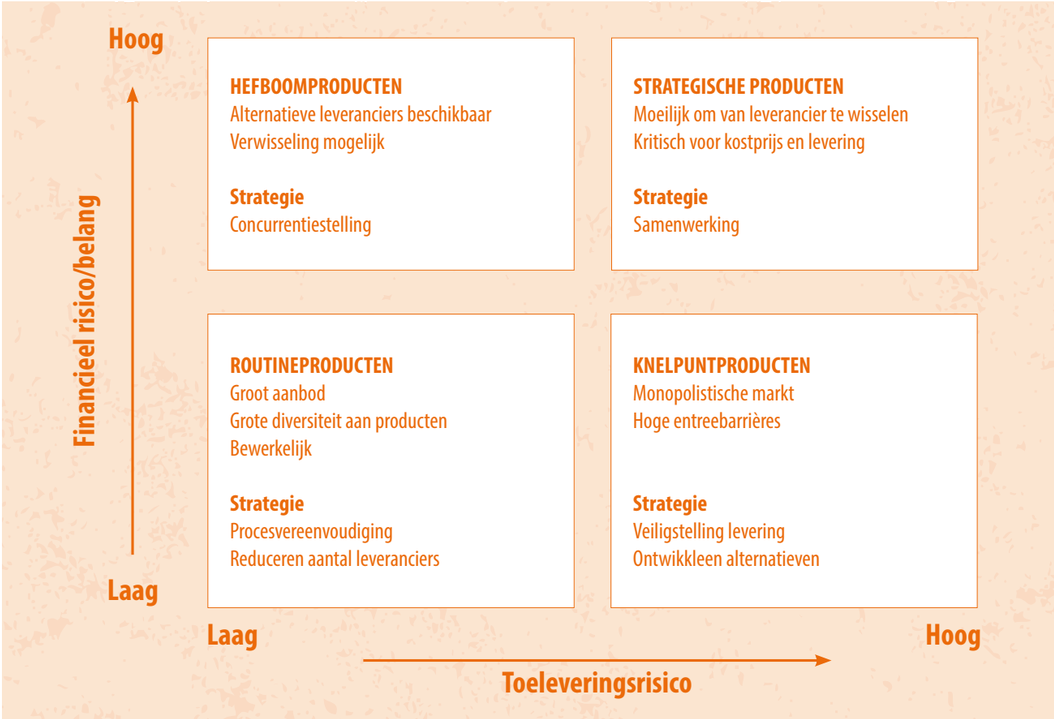
Arlette Sprokkereef, concern controller, Stichting Zuidwester

Samen maken we goede zorg beter betaalbaar

Bij uw zorgorganisatie telt elke euro. U wilt de totale kosten van middelen en diensten zo ver mogelijk terugdringen. Intrakoop ondersteunt u daarbij. Denkt u na over innovatieve inkoopprocessen, inkoopstrategieën en raamovereenkomsten? Intrakoop heeft ze al voor u bedacht en in het leven geroepen. Of we ontwikkelen ze samen met u. Zodat u kunt kiezen uit de inkoopoplossing die het beste bij uw organisatie past. We rusten niet voordat we de gunstigste voorwaarden voor u uit het vuur hebben gesleept. Samen met u doen we er alles aan, om goede zorg beter betaalbaar te maken.

IntraKoop
De inkoopcoöperatie van de zorg

www.intrakoop.nl • twitter.com/intrakoop



Figuur 1.
Kraljic-matrix

alle persoonlijke eigenschappen van de teamleden goed in kaart zijn gebracht. Aangeleerde competenties zijn immers niet de enige factor in samenwerkingsverbanden; persoonlijke voorkeuren spelen ook een grote rol in de effectiviteit van een team.
In de conventionele visie worden de kwaliteiten van individuele medewerkers vaak over één kam geschoren. Verschillen tussen persoonlijkheden worden hierdoor onvoldoende herkend, gewaardeerd en benut. Hierdoor kan het gebeuren dat een assertieve, extraverte beslisser wordt ingezet in een fase waarin analyse en zorgvuldige afweging belangrijk zijn; of omgekeerd, dat de inzichten van een introverte observator niet aan bod komen omdat er knopen moeten worden doorgehakt.
Door de eigenschappen van het team in kaart te brengen en te bepalen hoe die het beste tot hun recht kunnen komen, kan een inkoopteam zijn effectiviteit sterk verbeteren. Het team weet dan vanaf het begin welke teamleden vanuit hun natuurlijke gedragsvoorkeuren het beste aan specifieke fases van het inkooptraject kunnen worden gekoppeld. Verschillen tussen mensen worden bespreekbaar en dragen bij aan een effectievere en professionelere inkoopbeslissing waarin niets over het hoofd wordt gezien.

Doordacht inkopen

De wereld om ons heen raakt steeds meer verbonden – op persoonlijk, maar ook op zakelijk en economisch vlak. Informatie is overal voorhanden en bedrijven zien hun omgeving steeds sneller bewegen. Wat geldt voor de inkoopafdeling, geldt ook voor de organisatie als geheel en zelfs voor haar klanten: als je alleen kijkt naar kosten is er altijd wel een alternatief te vinden. Kwaliteit is echter een ander verhaal. Dat is waar de inzet van moderne organisaties zich het meeste loont.

'Wat lijkt op een aantrekkelijke kostenreductie, kan op termijn schadelijk uitpakken'

Het creëren van effectieve, gebalanceerde inkoopteams is de enige manier om een degelijk en maximaal gestroomlijnd inkoopproces voor klanten te waarborgen. Verleg daarom als organisatie de focus van kostenplaatje naar intrinsieke teamkwaliteiten. Het optimaal koppelen en benutten van teameigenschappen maakt een inkoopteam robuuster. Een organisatie kan daardoor de uitdagingen van de toekomst beter aan. fmi

> Gert-Jan de Rooij (47) is partner bij Insights Benelux. Insights inspireert en transformeert organisaties met een praktische en resultaatgedreven aanpak op het gebied van people development. www.insightsbenelux.com

De muis en de wesp

Iris Bakker, www.levenswerken.eu

Jaren geleden ging ik in Den Haag naar yoga bij een bijzondere en kundige yogalerares. Ze had veel meegemaakt en haar jeugd door moeten brengen in de jappenkampen. Toen we in ons huis last kregen van een behoorlijke muizenplaag, zei ze 'Iris, geen gif hoor, je kunt die muizen gewoon vertellen dat ze beter niet in jouw huis kunnen gaan wonen'. Helaas was de muizenplaag al zo groot dat ik andere maatregelen ben gaan treffen, maar ik heb dat niet aan mijn yogajuf durven te vertellen.

Laatst was ik bij een hoogleraar aan de TU Delft. We raakten aan de praat en op een gegeven moment vertelde hij dat hij heerlijk woonde in de natuur en dat hij een prachtig terras had. 'We hadden alleen aan het begin zo'n last van wespen', zei hij, 'Maar ik heb contact gezocht met de wespenkoningin en haar verteld dat het beter is als ze met haar wespen een andere plek zoekt. Ik kan nu gewoon de jampot open op tafel laten staan'.

Het verhaal over de muizen van de yogalerares wordt door velen wat lacherig afgedaan, maar bij het verhaal van een hoogleraar aan de TU Delft over de wespen, gaan we ons toch een beetje achter de oren krabben. Zou er toch meer bestaan dan datgene wat we alleen maar kunnen meten? Zou het dus toch waar zijn dat de wereld interessanter is dan we ons voor mogelijk hadden gehouden? Misschien kunnen we dat eens aan een muis vragen of aan de wespenkoningin. Wie weet wat ze te vertellen hebben.

Wie wat waar

Julian van Stratum

Bij Dolmans aan de slag

Met ingang van 1 juli 2013 is Julian van Stratum aangesteld als eindverantwoordelijk manager van het nieuwe, in oprichting zijnde, bedrijfsonderdeel: Dolmans Facility Management. Hiervoor werkte Van Stratum als business manager bij Yask en in verschillende functies bij Sodexo Altys.

Dolmans Facility Management zal een breed dienstenpakket van facilitaire soft- en hardservices en het management hierover, op de markt gaan brengen. Hiermee speelt Dolmans in op de vraag vanuit haar klantenportefeuille én vanuit de markt. Ook op internationaal vlak ligt hier toegevoegde waarde voor de markt, aangezien Dolmans de Facility Services van het Europees samenwerkingsverband European Customer Synergy (ECS S.A.) in Nederland uitvoert. Van Stratum zal voor beide klantgroepen het centrale aanspreekpunt zijn.

www.dolmans.com, www.ecsynergy.eu

Personele wijzigingen Masterkey-Plus

Martijn Zeewuster is per 1 juli 2013 benoemd tot directeur van Masterkey-Plus. Hij volgt hiermee Jan Halfman op die zich gaat richten op andere activiteiten binnen de Masterkey Holding. Zeewuster was verantwoordelijk voor de binnendienst en innovatie. Als directeur zal hij samen met Tineke Martens (operationeel manager) en Guido de Jong (commercieel manager) het management team vormen.

Guido de Jong heeft de opleiding Facility Management gedaan op Saxion Hogeschool IJsselland in Deventer. Daarna is hij werkzaam geweest bij Arrange en Proquro.

Daniëlle Donath is onlangs begonnen als senior adviseur. Zij studeerde af aan Hogeschool Diedenoort in Wageningen, waar zij de opleiding Facility Management volgde. Daarna werkte ze bij Hago Nederland en facility manager bij Achmea.

Informatie: www.masterkey-plus.nl

Arno Dijksterhuis

Directeur business support Facilicom

Arno Dijksterhuis is aangesteld als directeur business support van Facilicom Services Group. Dijksterhuis is al vanaf 1999 werkzaam bij Facilicom, waarvan de afgelopen jaren als directeur Info en ICT bij dochter Trigion.

Momenteel werkt Facilicom aan de implementatie van ERP-systeem SAP voor alle divisies. Een uitgelezen moment om alle bedrijfsprocessen weer tegen het licht te houden en waar mogelijk nieuwe methoden en middelen in te voeren. Deze nieuwe methoden en middelen dienen te zorgen voor meer efficiency en een betere ondersteuning van de bedrijfsvoering.

Informatie: www.facilicom.com

juridisch

Hoe finaal is finaal?

Een tussen partijen gesloten overeenkomst eindigt doorgaans door opzegging, ontbinding of beëindiging met wederzijds goedvinden. Vaak komen partijen er onderling uit, maar het gebeurt ook regelmatig dat een rechter zich over de beëindiging van een overeenkomst moet buigen.

Als partijen onderling tot overeenstemming komen over de beëindiging van een overeenkomst, is het raadzaam om de voorwaarden van de beëindiging in een vaststellingsovereenkomst vast te leggen. De onderwerpen die opgenomen kunnen worden zijn: de datum waarop de overeenkomst eindigt, welk bedrag er nog betaald moet worden en door wie, communicatie, kosten van rechtsbijstand, eventuele fiscaliteiten en geheimhouding, et cetera.

Om er zeker van te zijn dat de zaak daarmee ook klaar is, bevat een vaststellingsovereenkomst aan het slot vrijwel altijd een artikel waarin partijen elkaar, nadat zij aan de verplichtingen uit die overeenkomst hebben voldaan, finale kwijting verlenen. Partijen leggen dan expliciet vast dat zij over en weer niets meer van elkaar te vorderen hebben. Dit lijkt een heldere zaak, maar helaas is de realiteit soms anders.

Haviltex-formule

In het Nederlandse recht worden overeenkomsten aan de hand van een door de Hoge Raad geformuleerde regel met de naam Haviltex-formule uitgelegd. Deze regel houdt kort gezegd in dat niet alleen naar de tekst van de overeenkomst (in dit geval de vaststellingsovereenkomst) moet worden gekeken, maar ook naar de bedoeling die partijen daarbij hebben gehad en wat zij over en weer van elkaar mochten verwachten.

In de praktijk kan dit betekenen dat in een vaststellingovereenkomst wél is opgenomen dat partijen elkaar finale kwijting verlenen, maar dat partijen daar mogelijk níet aan gehouden zijn. Vooral in het arbeidsrecht gebeurt het nog wel eens dat werkgevers, die met een werknemer de beëindiging van de arbeidsovereenkomst in een vaststellingsovereenkomst hebben vastgelegd, hierdoor aan het kortste eind trekken.

Aanspraak

Er zijn bijvoorbeeld uitspraken van kantonrechters waarin bepaald werd dat vakantiedagen niet onder de finale kwijting vielen. De werknemer had daarop in de onderhandelingen wel aanspraak gemaakt en er was in de vaststellingsovereenkomst verder niets over geregeld.

In een andere zaak trok de ABN Amro aan het kortste eind. In de onderhandelingen over een beëindiging werd met geen woord gerept over aan de werknemer eerder toegekende personeelsopties. De regel was dat deze bij het einde van de arbeidsovereenkomst kwamen te vervallen, maar daar kon van worden afgeweken. Na de vaststellingsovereenkomst maakte de werknemer, ondanks de overeengekomen finale kwijting, aanspraak op uitoefening van de opties. De vordering die de werknemer instelde, slaagde. Zowel de kantonrechter als het gerechtshof oordeelde dat het op de weg van de ABN Amro had gelegen deze kwestie aan de orde te stellen en dat, nu zij dit niet had gedaan, de werknemer er redelijkerwijs vanuit mocht gaan dat dit niet onder de finale kwijting viel.

Finaal niet altijd finaal

Ook bij de uitleg van een vaststellingsovereenkomst speelt het Haviltex-criterium een rol. Dit criterium geeft de rechter de mogelijkheid om niet alleen te kijken naar de tekst van een overeenkomst, maar ook naar de bedoeling van partijen. Dus ook bij beëindiging van overeenkomsten is het van belang om goed te bekijken of alles in de overeenkomst is opgenomen en niets (expres) is weggelaten dan wel in de onderhandelingen niet is besproken. Uit de jurisprudentie blijkt namelijk dat finaal niet altijd echt finaal is, met alle (kostbare) gevolgen van dien.

> Dit artikel is verzorgd door Cedric de Breet, advocaat ondernemings- en insolventierecht bij Certa Legal Advocaten te Amsterdam. Certa Legal, een full service juridische dienstverlener, behandelt in deze rubriek diverse juridische aspecten die van belang kunnen zijn voor het facilitaire werkveld.

Procurement outsourcing:

Sprookje of slapende reus?

Procurement outsourcing is de beslissing van een organisatie om structureel (geheel of gedeeltelijk) inkoopactiviteiten en/of de verwerving van goederen en diensten, op contractuele basis aan een andere organisatie uit te besteden.

Wim Nieland en Erik van Meurs

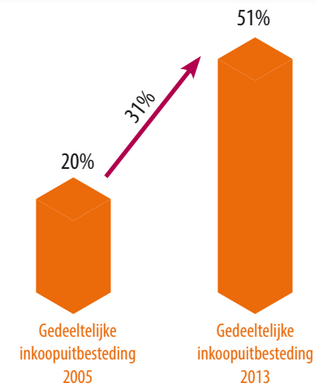
Procurement outsourcing lijkt meer te zijn dan een sprookje, zo blijkt uit recent representatief onderzoek van adviesbureau Aeves. In 2005 werd door Wim Nieland voor het eerst onderzoek naar pocurement outsourcing in de publieke sector uitgevoerd. Erik van Meurs stak dit onderzoek in 2013 in een nieuw jasje. 178 overheidsrespondenten deden mee aan een uitgebreide enquête. Tevens voerden Van Meurs en Nieland elf diepte-interviews met publieke inkoopfunctionarissen op beleidsmakend niveau. Gezien de grote respons, lijkt het onderwerp in de publieke sector in ieder geval te leven.
De publieke sector werkt voornamelijk met het gecoördineerde inkoopmodel (50 procent). 34 procent van de inkooporganisaties is centraal en 16 procent is decentraal ingericht (tabel 1).

Inrichting inkooporganisatie	Centraal	Decentraal	Gecoördineerd
Rijksoverheid	64%	12%	24%
Gemeente	20%	21%	58%
Provincie		33%	67%
Waterschap	10%		90%
ZBO		71%	29%
Onderwijsinstelling	44%	20%	36%
Academisch ziekenhuis		67%	33%
Anders		55%	45%
Gemiddeld	**34%**	**16%**	**50%**

Tabel 1: Inrichtingswijze inkooporganisaties

Inkoopuitbesteding in de publieke sector

Commerciële inkoopdienstverleners ondersteunen overheidsorganisaties steeds vaker bij het behalen van hun doelstellingen. Ze besteden op grote schaal gedeeltelijk – maar nog niet structureel – inkoop uit: 51 procent van de respondenten maakt gebruik van externe inkoopdienstverleners. Dit is een toename van 31 procentpunt ten opzichte van 2005 (figuur 1).



Figuur 1: Toename gedeeltelijke uitbesteding inkoopprocessen overheid

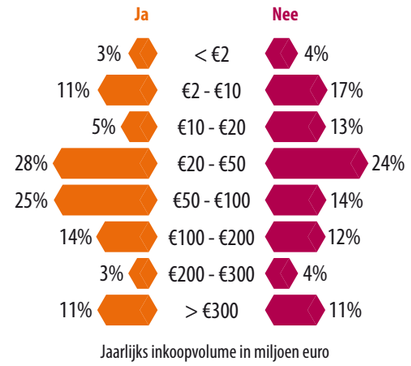
Het zijn het vooral de gemeenten, provincies, waterschappen en onderwijsinstellingen die momenteel delen van het inkoopproces uitbesteden. Rijksoverheid, ZBO's en de categorie 'anders' maken het minst gebruik van het uitbesteden van inkoopactiviteiten. Het geheel en structureel uitbesteden van inkoopdiensten komt in die sectoren nog maar nauwelijks voor. Ook het animo voor toekomstige algehele procurement outsourcing is niet terug te zien in de onderzoeksresultaten (tabel 2).

Inkoop-uitbesteding	nu			nu niet maar in de toekomst…	
	Gedeeltelijk	Geheel	Niet	Gedeeltelijk	Geheel
Rijksoverheid	24%		71%	5%	
Gemeente	54%	1%	41%	1%	1%
Provincie	83%		17%		
Waterschap	60%		30%		
ZBO	25%		75%		
Onderwijs	56%		36%		4%
Academisch ziekenhuis	33%		67%		
Anders	27%	9%	55%	9%	

Tabel 2: Overzicht uitbestedingsoverzicht inkoop

Inkoopvolume en druk tot uitbesteding

Een opvallend onderzoeksresultaat is dat overheidsorganisaties met een hoger inkoopvolume meer druk tot procurement outsourcing ervaren vanuit het topmanagement dan inkooporganisaties met een kleiner inkoopvolume. Het omslagpunt ligt bij 20 miljoen euro per jaar (figuur 2). Overheidsorganisaties met een jaarlijkse inkoopvolume tot 20 miljoen euro geven minder vaak aan een toenemende druk tot outsourcing te ervaren. Het is waarschijnlijk dat er juist bij kleinere organisaties sprake is van een afnemend inkoopvolume, waarbij men eerst kijkt welke kennis al in huis is, voordat men de markt om hulp vraagt.



Figuur 2: Relatie jaarlijkse inkoopvolume en toenemende druk tot outsourcing

Er kleven vele voor- en nadelen aan procurement outsourcing. Het is voor iedere organisatie belangrijk om deze kenmerken op een rijtje te zetten en er een 'gewicht' aan te hangen. Zo kan een gefundeerde business case worden opgesteld.
In 2005 waren de twee belangrijkste voordelen:

- Toename van managementcapaciteit voor de core business. Als een organisatie inkoop niet meer zelf hoefde te regelen komt er managementcapaciteit beschikbaar.
- Kostenbesparing. Zowel in proceskosten als in inkoopvoordelen. >

In 2013 zijn de twee belangrijkste voordelen:
- Benutten van inkoopexpertise en -ervaring.
- Kostenbesparing. Zowel in proceskosten als in inkoopvoordelen.

Expertise en ervaring benutten

59 procent van de respondenten ziet het benutten van externe expertise en ervaring als het grootste voordeel van procurement outsourcing. Externe dienstverleners kunnen makkelijker functiespecialisatie en differentiatie bieden. Bovendien zijn hier quick wins te behalen voor de externe organisatie: wanneer een ervaren aanbestedingsspecialist sneller en efficiënter het aanbestedingsproces doorloopt dan een minder ervaren inkoper zou kunnen doen, worden hier snel winsten behaald.
91 procent van de overheid heeft een samenwerkingsverband op inkoopgebied met een andere overheidsorganisatie; een toename van 10 procentpunt ten opzichte van 2005. Het belangrijkste motief hiervoor is het delen van kennis en ervaring (70 procent) en financiële voordelen (21 procent). Overheidsorganisaties maken dus steeds meer gebruik van het eigen netwerk, naast de expertise in de markt.
Ten opzichte van 2005 worden de externe inkoopdienstverleners daarom meer op hun specifieke kennis en ervaring beoordeeld; op dit punt is een stijging van 17 procentpunt waar te nemen. De overheid gaat, conform het beleid om meer samen te werken en minder externen te gebruiken, gericht op zoek naar kennis die bij de eigen organisatie ontbreekt. Bovendien gebruikt de overheid de toegenomen onderlinge samenwerkingsverbanden ook in het kiezen van de juiste externe.
Externe dienstverleners worden meer beoordeeld op ervaringen die andere organisaties met hen hebben (een toename van 19 procent ten opzichte van 2005). Aan de andere kant blijkt dat de overheid in acht jaar tijd meer coulant is ten opzichte van externe inkoopdienstverleners.

Kostenbesparing

Kostenbesparing komt ook in dit onderzoek naar voren als voordeel van procurement outsourcing (32 procent). Als derde wordt personeelsreductie genoemd (23 procent). Er wordt dus nog altijd gedacht aan de economische voordelen.
Kostenbesparingen blijven belangrijk voor de interne klant van overheidsorganisaties. Inkooporganisaties worden het meest frequent door hun interne klanten beoordeeld op de volgende vier KPI's:
- Kostenbesparing: besparen ten opzichte van budget of productprijs (51 procent)
- Rechtmatigheid van de uitgevoerde inkoopprocedures (47 procent)
- Geboden service aan en tevreden van de interne klant (46 procent)
- Kwaliteit van de ingekochte producten en diensten (45 procent)

Potentiële nadelen

In het kwantitatieve onderzoek van 2013 geven de respondenten de volgende top vijf van nadelen van procurement outsourcing aan:
- Verlies van kennis (55 procent)
- Te duur (35 procent)
- Afhankelijkheid van een leverancier/verlies van controle (33 procent)
- Het past niet in het organisatiebeleid (25 procent)
- Geen verwachtte bijdrage aan organisatiedoelen (23 procent)

Nieuwe wet- en regelgeving

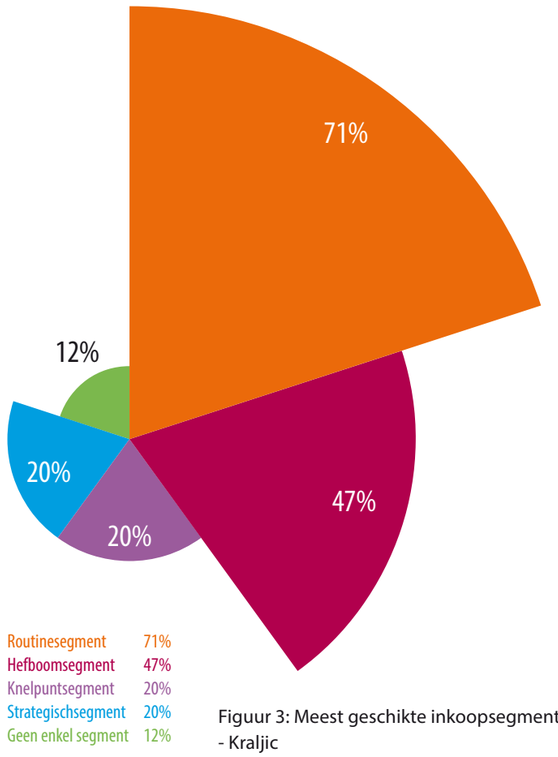
Men zou verwachten dat de nieuwe wet- en regelgeving – zoals de nieuwe aanbestedingswet – procurement outsourcing aantrekkelijker maakt voor de respondenten. 85 procent geeft aan dat dit niet het geval is. Uit de interviews blijkt dat men voldoende vertrouwen heeft in eigen kennis en kunde.
Wel blijkt dat de groep deelnemers die een toenemende financiële druk op het budget ervaren, twee keer zo vaak vindt dat procurement outsourcing aantrekkelijker wordt door de nieuwe wet- en regelgeving (64 procent tegenover 36 procent, zie ook figuur 4). De meningen hierover lopen dus uiteen.

Kraljic

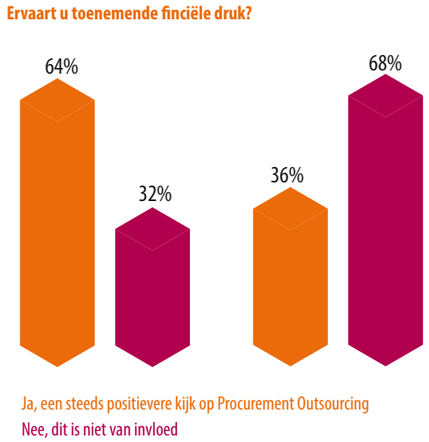
Ondanks dat gedeeltelijke uitbesteding op grote schaal gebeurt, durft men de inkoopprocessen met een groot (financieel) risico nog niet toe te vertrouwen aan een derde partij. Vertaald naar de Kraljic-indeling lenen tactisch-operationele inkoopactiviteiten in het routinesegment zich volgens de respondenten het beste voor procurement outsourcing (71 procent; zie ook figuur 3). Er is hier sprake van weinig toeleverings- en financieel risico. Op de tweede plaats komt het hefboomsegment (47 procent).

Contractmanagement

Van de respondenten besteedt 27 procent contractmanagement uit of neemt dat serieus in overweging. Organisaties die een toenemende financiële druk ervaren, zijn tweeënhalf keer zo vaak positief over het uitbesteden van contractmanagement als organisaties die deze druk niet ervaren. Van de organisaties die contractmanagement niet hebben uitbesteed, geeft 81 procent aan geen toenemende financiële druk te ervaren.
Het specificatieproces en het bewakingsproces (dat onder contractmanagement valt) worden door de overheid (voor zover deze niet onder financiële druk staat) het minst geschikt gevonden om uit te besteden. Bij specificeren zijn het kennen van de organisatieregels, de organisatiecultuur en de behoeften van de interne klant, essentieel. Wel vindt een meerderheid dat externe ondersteuning bij het specificeren handig is. Een goed dichtgetimmerde voorkant zal immers leiden tot minder kans op een foutieve behoefte-inventarisatie en minder procedurefouten.



Figuur 3: Meest geschikte inkoopsegmenten - Kraljic



Figuur 4: Relatie tussen financiële druk en positieve kijk op PO als gevolg van nieuwe wet- en regelgeving

De toekomst

Het structureel en geheel uitbesteden van inkoop lijkt een brug te ver te zijn. Ondanks dat gedeeltelijk uitbesteding sterk is toegenomen, zal door de gekozen strategie voor meer interne samenwerking, verdere uitbesteding stagneren. Wat voor consequenties dit heeft voor de taakuitvoering van overheidsorganisaties, zal de toekomst moeten uitwijzen.
Aan de andere kant is er al sprake van gedeeltelijke samenwerking tussen overheid en de markt. Laten we elkaar niet zien als concurrentie maar laten we samen blijven werken. Inkoopdienstverleners staan te popelen om de overheid te helpen. Zoals William Shakespeare al zei: 'Als je een beetje beter wilt zijn, wees dan competitief. Als je exponentieel beter wilt zijn: wees dan coöperatief.'

> Erik van Meurs is op dit onderzoek afgestudeerd aan de Haagse Hogeschool. Wim Nieland MSc MBA is directeur bij adviesbureau Aeves. Aeves adviseert, levert interim oplossingen en voert executive search diensten uit voor alle commerciële functies (inkoop, sales, marketing en communicatie) www.aeves.com

Leveranciersselectie met resultaat

Liever niet gokken met uw wagenpark?

Gokken of weten wie de beste leverancier voor uw wagenpark is?

U wilt de beste leverancier voor uw wagenpark tegen de beste (prijs)afspraken. Aanbod genoeg, maar welke leverancier biedt u nu en straks de beste dienstverlening? **Fleet Support geeft u onafhankelijk advies en ondersteuning bij uw leverancierskeuze.** Wij kijken in uw belang naar het beste aanbod. Geen gokwerk maar zekerheid doordat wij meer dan 20 jaar ervaring hebben met het selecteren van de juiste leverancier(s) voor grote wagenparken. Meer informatie vindt u op onze website of bel voor een afspraak 026 – 35 37 600.

T +31(0)26 - 35 37 600
E info@fleetsupport.com
www.fleetsupport.com

fleet support
finance and process in fleetmanagement

FMinFOCUS

DOCUMENTMANAGEMENT

46 ‘Werkwijze organisatie moet leading zijn’

De aanname dat een documentmanagementsysteem alles oplost, leeft nog bij veel organisaties. Te vaak wordt een systeem aangeschaft en wordt daarna pas gekeken hoe de organisatie met het systeem kan werken. Dat is de omgekeerde wereld. Gevolg: het systeem kan de door de organisatie gewenste werkwijze niet uitvoeren.

52 Optimalisering van poststromen

Tegenwoordig zijn er voor middelgrote en grote bedrijven eenvoudige oplossingen beschikbaar, die ervoor zorgen dat met honderd procent zekerheid ieder document wordt verzonden. Dit is een eerste stap naar een betere service en een waarborg voor een optimale verwerking van de post. De gemeente Den Haag legt uit waarom zij hebben gekozen voor deze oplossingen.

Werkwijze organisatie moet leading zijn

Budget mag niet bepalend zijn voor kwaliteit van documentmanagementsysteem

De aanname dat een documentmanagementsysteem alles oplost, leeft nog bij veel organisaties. Te vaak wordt een systeem aangeschaft en wordt daarna pas gekeken hoe de organisatie met het systeem zou willen werken. Dat is de omgekeerde wereld. Gevolg: het systeem kan de door de organisatie gewenste werkwijze niet uitvoeren.

Arry Willemsen

Efficiënter werken, betere beschikbaarheid van informatie, kostenreductie door minder personeel en minder opslag van fysieke archieven; om dit te bereiken, wordt bij veel organisaties wordt gekozen voor het inzetten van een documentmanagementsysteem en het digitaliseren van de fysieke archieven. Alles in één systeem integreren en goed organiseren, dan komt het goed. De reden voor het aanschaffen van een systeem is veelal dat het kostenoverzichtelijk is, waardoor besparingen direct inzichtelijk zijn en worden verwerkt in de begroting van de komende jaren. Met deze zienswijze is niets mis, maar dan komt het aan op het inzetten en de invulling van het verander- en implementatietraject.

Organisatie is leading

De aanname dat een systeem alles oplost leeft nog bij veel organisaties. In de praktijk gebeurt het vaak dat een systeem wordt aangeschaft en er daarna pas wordt gekeken hoe de organisatie met het systeem wil werken. De omgekeerde wereld. Zo worden vervolgens de processen en procedures ingericht naar de mogelijkheden van het systeem en niet vanuit de organisatie zelf, terwijl het uitgangspunt moet zijn hoe er gewerkt moet worden en wat de meest effectieve werkwijze is. De organisatie is immers leading.

Gevolg is dat het aangeschafte systeem de door de organisatie gewenste werkwijze niet kan uitvoeren, wat leidt tot kostbare aanpassingen aan het systeem. Dit staat haaks op het te bereiken doel, kostenbesparing.

Het gevolg daarvan is dat gebruikers geconfronteerd worden met een voor hen onbekend systeem, waarmee ze de dagelijkse werkzaamheden moeten verrichten. De organisatie creëert hiermee geen draagvlak: gebruikers voelen zich niet betrokken bij het traject en zullen het systeem niet accepteren. Dat kan tot onnodige extra kosten leiden.

Het werken met een nieuw systeem vraagt om betrokkenheid, draagvlak en een andere manier van werken. Deze aspecten zijn nog belangrijker dan de technische aspecten of het beschikbare budget. Dit laatste bepaalt overigens wel of iets doorgaat of niet.

Systeem inrichten

Om te voorkomen dat er geen extra kosten worden gemaakt, is het belangrijk om de organisatie in het voortraject te betrekken. Door dit te doen, krijgen de medewerkers het gevoel dat zij met hun eigen systeem zullen gaan werken. Eigen in de zin van duidelijk, gebruiksvriendelijk en logisch in het verwerken van de organisatieprocessen.

Hierbij dient de organisatie een antwoord te vinden op de vragen:

- Waar worden zaken opgeslagen?
- Hoe en op welke wijze willen de gebruikers hun dossiers ontsluiten?
- Hoe wordt de informatie op het beeldscherm getoond?

Kortom, hoe richt de organisatie het systeem in? De vervolgvraag die rijst: Is er een ideale manier om dit op te pakken? In de aanpak van een implementatie voor een systeem kan een aantal stappen worden onderscheiden, om uiteindelijk een goed resultaat te behalen.

Stap 1: Beschrijf met de gebruikers de processen en procedures, zoals de organisatie wil werken

Stap 2: Beschrijf de papieren en digitale informatie, die uit processen en procedures naar voren komen en die moeten worden opgeslagen

Stap 3: Schrijf vanuit de processen de functionaliteiten die nodig zijn om het juiste of goede systeem te selecteren

Stap 4: Toets op basis van de geformuleerde functionaliteiten wat de mogelijkheden zijn binnen de eigen organisatie qua systemen en invulling daarvan

Door het volgen van deze stappen wordt inzichtelijk gemaakt hoe de organisatie wil werken, worden de gebruikers, (lees: de organisatie), betrokken en ontstaat er draagvlak.

Na het doorlopen van de eerste drie stappen, heeft de organisatie de eisen en wensen ten aanzien van het toekomstige systeem in kaart gebracht. In stap vier wordt aan de hand van de vastgelegde functionaliteiten intern bekeken welke mogelijkheden er zijn om met bestaande systemen verder te werken. Wees bij het bepalen daarvan realistisch en laat de inhoud leidend zijn en niet het beschikbare budget.

Indien blijkt dat bestaande systemen niet toereikend zijn, is het overzicht van de eisen en wensen ten aanzien van het nieuwe systeem in kaart gebracht. Deze moeten als basis dienen in het overleg met leveranciers voor het selecteren van een (nieuw) documentmanagementsysteem.

Zelf uitvoeren of uitbesteden?

Bij het opzetten van een dergelijk traject komt ook de vraag naar voren wat er met de bestaande (fysieke) archieven gaat gebeuren. In de praktijk zijn er twee keuzes: het traject zelf uitvoeren of uitbesteden. Welke keuze ook wordt gemaakt, het starten van een digitaliseringstraject vraagt om een goede voorbereiding. Deze begint in de eigen organisatie. Daar wordt nog te licht over gedacht.

Bij het starten van een digitaliseringstraject is het belangrijk om vooraf een aantal zaken helder te hebben, voor het eerste document onder de scanner ligt:

Dossiers: Welke dossiers wil je laten digitaliseren (alles of een selectie)? Kijk daarbij naar bijvoorbeeld de opvraagfrequentie van dossiers.

Opschonen: Worden de te scannen dossiers eerst opgeschoond?

Dossierindeling: Wat moet de indeling van de dossiers worden?

Scannen: Het scannen van documenten (intern of extern)

Bestandformaat: In welke bestandformaat wil je de dossiers aangeleverd krijgen?

Door deze vragen eerst te beantwoorden, worden de omvang van het project en de intensiteit van het digitaliseringproject inzichtelijk gemaakt. Dat is belangrijk om de eigen projectorganisatie op te zetten, draagvlak bij het management te creëren en het benodigde budget beschikbaar te stellen. Bovendien is het een goede basis om de gesprekken met leveranciers aan te gaan. In de praktijk wordt dit fundament vaak nog te weinig gelegd, voordat er aan het huis wordt gebouwd.

'De aanname dat een systeem alles oplost, leeft nog bij veel organisaties'

Kies voor kwaliteit

Menigeen beseft dat het zo zou moeten, maar wat maakt dat dit in de praktijk niet gebeurt en we ons laten leiden door ondergeschikte belangen of argumenten? Dat het beschikbare budget een belangrijke rol hierin speelt is duidelijk, maar het is aan de organisatie om op een creatieve maar effectieve manier te zoeken naar een gebruiksvriendelijk en technisch goed beheersbaar systeem en het management daarvan te overtuigen. Het beschikbare budget kan en mag de kwaliteit van het systeem niet bepalen, dat zal de organisatie moeten doen. De praktijk is daar weerbarstiger in. Kies voor kwaliteit en niet voor de snelle oplossing, dat levert geld op. fmi

> Arry Willemsen is zelfstandig informatieprofessional en organisatiecoach en begeleid organisatie en bedrijven bij het professionaliseren van hun informatiehuishouding. www.theway.nl

FMiN2025 Checking the future

Uit: FM juli 2025

'Afdeling Inkoop, goedemorgen. U wilt een zakenreis? Er vindt screening plaats op alle relevante keurmerken, inclusief het keurmerk 100 % Graaivrij van de Globale Reis Alliantie.' Marcel Bullinga schetst de afdeling Inkoop anno 2025.

Afdeling Inkoop, goedemoren

Afdeling Inkoop, goedemorgen.

U wilt een zakenreis?

Kijk dan op uw mobiele dashboard en spreek in waar uw reis naartoe gaat. Het dashboard checkt direct of u toestemming heeft en zo ja voor welk bedrag. De opties waaruit u kunt kiezen zijn inclusief voor- en navervoer en zijn afgestemd op uw persoonlijke vervoersmogelijkheden. Nee, een paspoort heeft u niet nodig; eigenlijk helemaal geen pasjes. Toegang tot vliegveld, douane en hotel vindt mobiel plaats en alles wordt direct verrekend vanuit uw dashboard.

Nee, sorry, wij doen dit niet voor u – dat moet u helaas zelf doen. De afdeling Inkoop is geen afdeling maar een bedrijf dat 36 bedrijven bedient. Wij doen het harde inkoopwerk om uw dashboard te vullen met vinkjes. Zodat u het verder helemaal zelf kunt doen. Vinkjes zetten dus.

Wat? Of de vinkjes duurzaam zijn? Uiteraard; niet-duurzame opties worden niet getoond. Er vindt screening plaats op alle relevante keurmerken, inclusief het keurmerk 100 % Graaivrij van de Globale Reis Alliantie. Die is zoals u misschien weet in de plaats is gekomen van de verouderde Code Verantwoordelijk Marktgedrag.

Tot ziens!

Afdeling Inkoop, Goedemorgen.

U wilt weten welke karaktereigenschappen de leden van het inkoopteam bezitten?

Een ogenblik geduld alstublieft.

Ja, daar ben ik weer. Het spijt me, die informatie is vertrouwelijk. U kunt wel in uw dashboard zien welke prestaties het team als geheel heeft verricht het afgelopen jaar en of de teamleden gecertificeerd zijn. Ja, de karakters en rollen zijn in een assessment met elkaar gematcht voor een optimale teammix. In uw dashboard kunt u zien welke personeelseden virtueel samenwerken en welke nog fysiek bij elkaar komen. De ouderen onder ons hechten nog aan een praatje bij de koffieautomaat. Nee, u mag er echt wel vanuit gaan dat de informatie in het dashboard waarheidsgetrouw is. Liegen over je CV is feitelijk onmogelijk geworden.

Was dat alles? Dan wens ik u een fijne dag.

Futurist Marcel Bullinga kan wel wat hulp gebruiken van een echte inkoopprofessional @futurecheck

Foto's: Levin den Boer - Persfoto.nu

Nieuwe lector in dialoog

Tot afgelopen zomer correspondeerden (en filosofeerden) Thomas Thijssen en Bernard Drion via *FMI* met elkaar over FM. Thijssen draagt het stokje nu over aan Ruud Welten. In dit nummer een gedeeltelijke herintroductie van de Lectorendialoog, en: de aftrap.

Bernard Drion is lector FM aan NHTV en directeur bij Hospitality Consultants: 'Ik sta onderwijzend, onderzoekend en adviserend in het facilitaire vakgebied. FM staat ten dienste van de werkzame maatschappij. Dus inzicht in hoe die maatschappij zich ontwikkelt, is uitermate belangrijk voor ons. En daarom kijk ik uit naar de gedachtewisseling met Ruud, als filosofische gesprekspartner. Een dialoog die zich afspeelt op het kruispunt van FM en – met Ruuds woorden – de wereld "waar niets nog is zoals het was".
'Ik vertrouw erop dat onze compleet verschillende insteek, met in het achterhoofd *les extremes se touchent*, zal resulteren in prikkelende stof tot verruimend nadenken, die ons vak strategisch verder brengt.'

Ruud Welten is docent Filosofie en Bedrijfs- en organisatie-ethiek verbonden aan de Universiteit van Tilburg en als lector Ethiek aan het kenniscentrum Hospitality van Saxion: 'Traditionele ideeën en praktijken over bedrijf en organisatie, over geld verdienen en de rol van professionals in onze samenleving verliezen snel terrein. Ik ben geïnteresseerd in deze veranderingen, met het oog op het opleiden van de toekomstige professionals die in een wereld gaan werken waar niets nog is zoals het was. FM is daarin een fascinerend werkveld, dat ik als buitenstaander met een nieuwsgierig oog bekijk.'

Fotos: ©NFP Photography - Pieter Magielsen

DRION – WELTEN

LECTORENDIALOOG

Beste Bernard,

Ik voel me vereerd door het verzoek om met jou een dialoog te voeren over FM. Het voeren van een dialoog is een eeuwenoude, beproefde manier om een vakgebied verder te helpen. Een dialoog vereist altijd denkwerk, discussie en argumenten. En een dialoog vindt altijd plaats tussen mensen, niet tussen gebouwen, sheets of cijfers. Uiteindelijk zijn het mensen die de praktijk moeten maken, en alleen wanneer deze mensen met elkaar in dialoog blijven, blijft een praktijk menselijk. Een dialoog voeren is dus iets heel anders dan meten, tellen en turven, iets waar we vandaag de dag wat mij betreft te veel in doorgeschoten zijn. Zoals je weet, is mijn achtergrond filosofie, een vak dat ik ook doceer aan de universiteit van Tilburg. Verder van de praktijk en de werkvloer kun je je niet begeven, zul je zeggen. Maar wat ik probeer als lector Ethiek bij Saxion, is de dialoog aan te gaan met de praktijk. Soms kritisch, maar vaak gewoon nieuwsgierig. Ik geloof dat een professionele praktijk nooit zonder dialoog en discussie kan. Ik ben sceptisch wanneer mensen gaan roepen: 'Niet denken, maar doen!' Dat leidt tot mensen die als zombies alleen maar bezig zijn met 'doen', zonder te weten waarom en niet zelden een spoor van schade achter zich aanslepen zonder dat zelf door te hebben. Een goede praktijk, een succesvolle praktijk, heeft het denken dus altijd nodig. Dat drijft mij om vanuit de filosofie voortdurend in gesprek te zijn met de praktijk.
De praktijk van de wereld van FM, zoals ik hem niet als participant, maar als gesprekspartner nu een beetje leer kennen, is fascinerend. Ik verheug me erop om de komende tijd met jou daarover het gesprek aan te gaan. We hebben in elk geval minstens één ding gemeen: we zijn beiden lector aan een hogeschool waar studenten worden voorbereid op een leven in facility management. We hebben beiden de taak om door middel van praktijkgericht onderzoek het werkveld van FM verder te helpen. Mijn taak bestaat erin om te onderzoeken hoe we jonge professionals kunnen opleiden tot goede facility managers. Maar wat is dat eigenlijk, een goede facility manager? Dat zou mijn eerste vraag zijn. Het is een vraag die ik trouwens vaak stel aan facility managers. Ik bedoel daarmee niet: 'Wat is een succesvol facility manager'? Daarvan zou je kunnen zeggen: dat is iemand die veel opdrachten weet binnen te slepen. Nee, ik ben nieuwsgierig naar de kernkwaliteiten, de karaktereigenschappen die iemand tot een goed facility manager maken. Het is belangrijk om dit duidelijk te krijgen, met het oog op ons hoger beroepsonderwijs, maar natuurlijk ook met het oog op de huidige praktijk van FM.

Ruud Welten
Lector Ethiek, Saxion

Optimalisering van poststromen

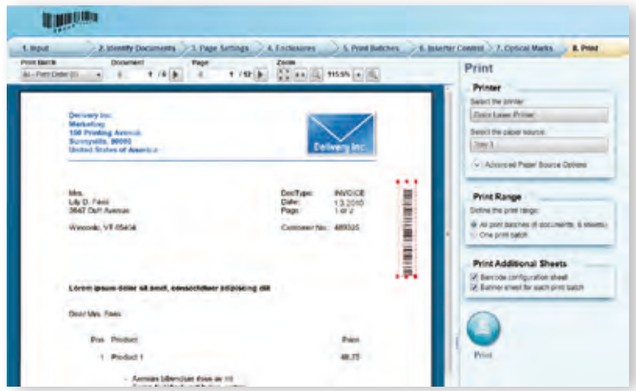
Denis Delvaux

Tegenwoordig zijn er voor middelgrote en grote bedrijven eenvoudige oplossingen beschikbaar, die ervoor zorgen dat met honderd procent zekerheid ieder document wordt verzonden. Dit is een eerste stap naar een betere service en een waarborg voor een optimale verwerking van de post. De gemeente Den Haag over de keuze voor deze oplossingen.

Bedrijven, gemeenten en verenigingen gebruiken al jaren couverteermachines om de verzending van hun post automatisch te laten verlopen. Hoe snel en hoogwaardig deze machines echter ook zijn, ze kunnen niet in hun eentje ervoor zorgen dat de verzending van alle documenten wordt gewaarborgd. Sommige pagina's zijn slecht afgedrukt, zitten niet bij de juiste partij of raken zoek, waardoor de klant of een potentiële klant zijn post niet ontvangt.

Vertrouwelijke documenten

Traceerbaarheid is in veel sectoren essentieel, bijvoorbeeld bij de verzending van vertrouwelijke documenten zoals medische of juridische gegevens. Dit vereist een volledige betrouwbaarheid. Het verwerken van mailings door routers of printers verlangt in dit soort gevallen een volledig bewijs van verzending naar de klant.
Behalve vertrouwelijke documenten, geldt voor elk bedrijf dat de verzending van facturen extra gecontroleerd moet worden ter voorkoming van betalingsachterstanden, fouten in de inhoud, en vooral ter voorkoming van de overheadkosten die daarmee gepaard gaan. Een betalingsherinnering sturen beperkt zich immers niet alleen tot de directe kosten; het drukken, de envelop en de postzegels zijn slechts het zichtbare deel van de ijsberg. Daarachter zijn er verschillende afdelingen betrokken die het probleem moeten analyseren, opnieuw een factuur moeten opmaken, et cetera. Dat kost tijd, en al die tijd ontvangen bedrijven hun geld niet.
Om in te spelen op die behoefte heeft Neopost – dienstverlenerop het gebied van postverwerking – software ontwikkeld die in staat is om de inhoud van iedere envelop te lezen en, door middel van een *closed loop*-systeem, het printen, het couverteren en het versturen van elk schrijven te waarborgen, ongeacht de moeilijkheidsgraad.



Het dashboard geeft een gedetailleerd overzicht van alle postactiviteiten

Facturen

Het versturen van facturen kan een ware hersenbreker zijn. Het aantal pagina's waaruit elke factuur bestaat, verschilt van geadresseerde tot geadresseerde, waarmee de kans op fouten toeneemt op het moment dat de facturen in een envelop worden gedaan. Daarom heeft Neopost output-managementsoftware (OMS) OMS-100 ontwikkeld, een softwareprogramma voor de verwerking van uitgaande post. Op basis van PDF-documenten, die door het factureringssysteem worden gegenereerd, kan de software documenten identificeren en groeperen, sorteren en voorzien van een 1D- of 2D-barcode.
Zodra de documenten zijn afgedrukt, scant de couverteermachine deze barcode op ieder item voordat het in de envelop wordt gestoken. Indien er een document ontbreekt, stopt de machine en spoort de incomplete partij op. Zodoende is het onmogelijk dat er twee verschillende facturen naar hetzelfde adres worden verzonden: de betrouwbaarheid van de inhoud van de envelop wordt gewaarborgd.
De software kan eveneens een efficiënte marketingtool zijn en de mogelijkheid te bieden om bijlagen in te voegen al naargelang bijvoorbeeld de postcode, of een ander criterium dat is terug te vinden op het document (zoals taal of leeftijd).

De OMS-100-software moet de inhoud van elke envelop voor honderd procent waarborgen

Verzendingsfouten

De betrouwbaarheid zou echter niet compleet zijn zonder een geavanceerde rapportage en een closed-loop controlesysteem. De enige manier om met honderd procent zekerheid de verzending van iedere envelop te controleren, is immers alleen mogelijk wanneer de input en output met elkaar worden vergeleken.
Het *automated insertion management system* (Aims)-softwaresysteem van Neopost zorgt voor deze analyse. Aims scant iedere uitgaande envelop en analyseert op basis van overeenkomsten alle documenten die door de machine zijn gecouverteerd. Het softwareprogramma vergelijkt de importgegevens met de exportgegevens, waardoor het traceren, afdrukken en versturen van ieder document wordt gewaarborgd.
De items die niet compleet zijn, worden onmiddellijk geïdentificeerd en kunnen opnieuw worden afgedrukt en tijdig worden verstuurd. Dat is de kracht van het systeem. Door verzendingsfouten te herstellen, is het voor elk bedrijf mogelijk om het probleem bij de bron aan te pakken. Het hele factureringsproces wordt in kaart gebracht, wat niet alleen zorgt voor het herstellen van een item dat niet is verstuurd, maar van alle toekomstige mailings die hetzelfde verzendproces zullen moeten ondergaan.

'Een zoekgeraakt document kost meer dan alleen een postzegel'

Gemeente Den Haag

Vanuit dit oogpunt gebruikt de gemeente Den Haag sinds februari 2013 het Aims-softwaresysteem. De gemeente, die reeds gebruik maakte van een ander output-managementsysteem, wilde de traceerbaarheid van de post verbeteren. 'Sinds de software in gebruik is, is er geen enkel document meer kwijtgeraakt. Je hoeft nu niet meer te verwachten tot een inwoner de gemeente belt om te melden dat hij zijn documenten niet heeft ontvangen. Een enorme tijdsbesparing. De fysieke controle van poststukken is er niet meer. Het feit dat de machine een run alleen afrondt bij een honderd-procentscore geeft het vertrouwen dat alles is verwerkt en ook in de juiste samenstelling op de deurmat belandt bij de ontvanger', aldus Dave Ansems, productgroepmanager Logistieke Zaken.
De software kan nuttig zijn voor bedrijven die graag de problemen in hun factureringsproces in kaart willen brengen, de traceerbaarheid van hun verzendingen willen waarborgen en op lange termijn willen profiteren van een betere service en kostenbeheersing. fmi

> Denis Delvaux is marketing- en communicatiemanager bij Neopost

Urine draagt bij aan duurzame bedrijfsvoering

Water besparen en rijke grondstoffen terugwinnen

Zestien watervrije urinoirs werden bij het Hoogheemraadschap van Rijnland ingebouwd. Adviseur Afvalwaterketen Harm Baten en Albert Houwaart - verantwoordelijk voor Huisvesting en Infrastructuur, kozen voor deze oplossing om water te besparen én waardevolle stoffen uit urine terug te winnen. Bart Wicherink, productmanager bij GMB (adviseert over duurzame wateroplossingen) legt uit hoe urineverwerking bijdraagt aan mvo.

Dorien ter Veld

Een duurzame bedrijfsvoering betekent ook efficiënt omgaan met water en urine. Voor Harm Baten (adviseur Afvalwaterketen) en Albert Houwaart (Huisvesting en Infrastructuur) van Hoogheemraadschap van Rijnland spreekt dit voor zich. Baten: 'De meeste mensen in Nederland gebruiken zo'n 120 liter drinkwater per dag. Alleen de wc doorspoelen kost al zo'n zes tot negen liter water per keer. En water is niet het enige wat er dan wegspoelt.' Een Hoogheemraadschap (Waterschap) is verantwoordelijk voor de waterhuishouding in een gebied.

Bart Wicherink, productmanager GMB, dat het Hoogheemraadschap adviseerde over duurzame oplossingen op het gebied van water, energie en grondstoffen, vult aan: 'Met de urine spoelen ook stikstof en fosfaat weg. Deze natuurlijke stoffen zijn erg vervuilend voor de waterketen, maar goed te gebruiken als grondstof voor bijvoorbeeld kunstmest. Bovendien: de wereldvoorraad fosfaat dreigt binnen honderd jaar op te raken, terwijl deze grondstof letterlijk van levensbelang is voor alles wat groeit en bloeit. Als we er zo naar kijken, is urine geen afval meer, maar een rijke bron van waardevolle nutriënten. Met de Saniphos-installatie die we bij GMB ontwikkeld hebben, kunnen we urine duurzaam verwerken en deze stoffen terugwinnen.'

Nieuwe sanitatie

Baten: 'De renovatie van ons hoofdkantoor in Leiden is nu ongeveer een half jaar klaar. Er werd goed gereageerd op ons plan voor waterloze urinoirs en duurzame urineverwerking.' Houwaart bevestigt: 'Onze organisatie vindt duurzame en innovatieve technieken belangrijk.'

Helemaal nieuw is het idee om urine te scheiden niet. Baten: 'In 2004 was ik vanuit het Hoogheemraadschap al betrokken bij het Platform Nieuwe Sanitatie. In Duitsland en Zweden liep er toen al een aantal projecten. In Nederland onderzocht onder andere GMB de mogelijkheden.'

'Klopt', bevestigt Wicherink. Bij GMB houden we ons bezig met alles op het gebied van water, energie en grondstoffen. Nieuwe sanitatie heeft te maken met waterstromen, dus dit was voor ons een nieuw en interessant terrein. Er bestonden in 2004 al wel mogelijkheden om urine apart te verzamelen, maar daar werd verder weinig mee gedaan. Integendeel: aan de achterkant kwamen de stromen gewoon weer bij elkaar. Hier hebben we op ingestoken. Uit de pilot die we deden, bleek dat het goed mogelijk is om uit separaat ingezamelde urine hoge terugwinrendementen te behalen voor stikstof en fosfaat.'

De pilot leidde tot de ontwikkeling van de installatie Saniphos. Deze is sinds 2010 in werking. Wicherink: 'Uit één kubieke meter urine winnen we ongeveer veertig kilo stikstof (N) en drie kilo fosfaat (P) terug. Deze nutriëntenstromen worden afgezet als schone kunstmestvervangers. Per jaar kunnen we zo'n vijf miljoen liter verwerken en de installatie nog opschalen. Met farmaceut MSD ontstond het eerste vaste samenwerkingsverband. MSD wint met haar Moeders voor Moeders-initiatief hormonen uit urine van zwangere vrouwen ten behoeve van vruchtbaarheidsbehandelingen. Steeds meer bedrijven en overheidsorganisaties zijn geïnteresseerd.'

Duurzaam maar niet duurder

Inmiddels is naast het kantoor van het Hoogheemraadschap een tank ingegraven. Houwaart: 'Hier wordt de urine opgeslagen. Als de sensor aangeeft dat de tank bijna vol is, wordt hij geleegd. De verwerking van de urine vindt vervolgens plaats bij GMB BioEnergie in Zutphen.'

Albert Houwaart (l) en Harm Baten (r) van het Hoogheemraadschap voor de urine-opslagtank.

Is dat geen vreemde keuze voor een Hoogheemraadschap dat zelf meerdere waterzuiveringen beheert? Baten: 'Nee, we zouden het zelf kunnen doen, want net als alle waterzuiveringen in Nederland verwijderen onze zuiveringen stikstof en fosfaat uit het water, maar wat je moet weten is dat urine slechts één procent vormt van de totale stroom die op waterzuiveringen binnenkomt. In die ene procent zit echter wel 85 procent van de totale hoeveelheid stikstof die binnenkomt en 45 procent van het fosfor. Je kunt wel nagaan: tegen de tijd dat de urine op de zuivering aankomt, is het sterk verdund. Het is veel efficiënter om stikstof en fosfaat terug te winnen uit onverdunde urine. Vandaar dat we urine scheiden aan de bron: bij het toilet.'

'Uit één kubieke meter urine winnen we ongeveer veertig kilo stikstof en drie kilo fosfaat terug'

De invoering van nieuwe sanitatie zorgt bij Rijnland niet voor hogere kosten. Houwaart: 'Duurzame verwerking van urine kost nagenoeg hetzelfde als het lozen van urine op de "normale" manier. Als we in de toekomst zelf de urineverwerking realiseren volgens het Saniphos-procedé, besparen we alleen de kosten voor het transport naar Zutphen.'

Meer werk is het ook niet. Houwaart: 'De schoonmaak

> **Energieneutraal in 2020**
Het Hoogheemraadschap van Rijnland werkt toe naar energieneutrale bedrijfsvoering in 2020. Het waterschap, verantwoordelijk voor de waterhuishouding in een gebied, heeft hierbij duurzaamheid en beperking van maatschappelijke kosten voor ogen.

van de urinoirs vraagt alleen iets meer oplettendheid, want er mogen geen schoonmaakmiddelen in de tank belanden. Iets waar je wél rekening mee moet houden, is de infrastructuur. Wij hebben tijdens de renovatie een gescheiden leiding aangelegd naar de opslagtank. Bij nieuwbouwprojecten kun je dergelijke leidingen meteen verwerken in het ontwerp. Verder is er nog geen grote markt voor waterloze urinoirs en scheidingstoiletten. Ze zijn dus iets duurder dan standaard sanitair.'

Medicijnresten

In de meeste gevallen zullen waterloze urinoirs een drinkwaterbesparing opleveren. Voor het Hoogheemraadschap is dat niet zo. Baten legt uit: 'Wij spoelen onze toiletten al door met regenwater dat we opvangen in een tank. De reden dat we toch voor deze oplossing hebben gekozen, is dat we als overheidsorgaan een voorbeeld willen zijn. De combinatie van waterloze toiletten en duurzame urineverwerking waarbij nutrienten worden teruggewonnen, kan voor veel organisaties een zinvolle bijdrage zijn aan een duurzamer beleid.'
Baten, Houwaart en Wicherink zijn het erover eens dat het voor de toekomst mooi zou zijn als nieuwe sanitatie en duurzame urineverwerking overal wordt toegepast, dus ook in woonhuizen. Baten: 'Totdat het zover is, realiseren we ons dat veel mensen een groot deel van hun tijd doorbrengen op hun werk en in publieke gebouwen. De bouw en renovatie van dergelijke gebouwen biedt dus kansen. Ook bij ziekenhuizen en verzorgingstehuizen liggen mogelijkheden. Via toiletten van dergelijke instellingen, komen allerlei medicijnresten in het water terecht. Als deze gescheiden worden aan de bron, komen er veel minder schadelijke stoffen in de waterketen.'
Het op grote schaal toepassen van scheiding aan de bron in combinatie met duurzame urineverwerking zal zeker merkbare gevolgen hebben. Baten: 'De zuiveringen zullen veel compacter worden en het zuiveringsproces veel efficiënter. We nodigen andere organisaties dan ook graag uit om een kijkje te komen nemen en ons voorbeeld te volgen.' fmi

> Dorien ter Veld is freelance tekstschrijver.

advertentie

FMNextern

Dit nummer van *FMI* focust zich op documentmanagement, een onderwerp dat in het digitale tijdperk wellicht wat minder spannend gevonden wordt. Vandaar de vraag aan 'buitenstaander' Henk Alting van ABCD Informatiediensten waarom de facility manager zich hier druk over moet (gaan) maken.

Wat valt er allemaal onder het managen van documenten?
'Dat gaat over documenten die in een organisatie worden gemaakt, verstuurd en ontvangen. Die documenten gooi je niet op één hoop, maar binnen het bedrijf moet je die stapel zo organiseren dat die documenten (snel) beschikbaar zijn voor hergebruik of raadpleging. Vroeger was het overzichtelijk: het secretariaat was het enige kanaal waarlangs de documenten werden ontvangen en verzonden. Daar werden er mooie dossiers van gemaakt; de ontwikkelingen in een zaak in het dossier kon je als een boek van voor naar achteren lezen.'

Henk Alting

Is dit nog wel een issue, nu alles digitaal gaat?
'Nou, en of. Misschien nog wel meer dan vroeger. In de praktijk zie ik dat er door secretariaatsmedewerkers soms vernuftige pogingen worden gedaan om een digitaal archief in de mappenstructuur van MS Explorer onder te brengen. Dat is meestal geen duurzame oplossing en vaak is het alleen die secretariaatsmedewerker die daarin documenten terug kan vinden. Het archief moet breed en gemakkelijk toegankelijk zijn voor de medewerkers. '

Springen bepaalde sectoren er uit, als het gaat om het bewaren en ontsluiten van informatie?
'Er zijn bepaalde branches en organisaties die grote eigen informatiesystemen hebben, waarin ook documenten kunnen worden gehangen. Bijvoorbeeld klantsystemen bij verzekeringsmaatschappijen. Dit soort systemen is gebouwd rondom processen die behoorlijk voorspelbaar zijn: men weet waar en wanneer documenten zullen ontstaan of worden gemaakt. Maar er zijn ook veel uitvoerings- en beleidsprocessen die niet zo voorspelbaar zijn. Die komen voor in alle organisaties, van groot tot klein. Daar zien we vaak problemen in de documenthuishouding ontstaan.'

Wat is momenteel de belangrijkste ontwikkeling?
'Er zijn in het digitale tijdperk twee ontwikkelingen die het probleem van het op orde houden van de documenthuishouding bemoeilijken. Allereerst is daar het netwerkschijvenprobleem. Het kan gebeuren dat omvangrijke nota's wel dertig keer ergens op het netwerk zijn opgeslagen. Het andere "nieuwe probleem" is dat steeds meer bedrijfszaken per e-mail worden afgehandeld. En die mails worden bewaard in de persoonlijke postbus van de medewerker. Logisch zou zijn dat deze mails ook centraal beschikbaar zijn.'

Wat is uw beste advies aan facility managers?
'Erken dat een goed en toegankelijk archief een bijdrage levert aan bedrijfsprocessen. Zie het niet als last. Voor een goed archief moet wat worden geregeld en afgesproken, maar het hoeft helemaal niet ingewikkeld. Er is betaalbare software op de markt die de hierboven gesignaleerde problemen oplost. En als je het allemaal goed regelt, kan archiveren ook nog best een leuke bezigheid zijn!'

Vergroening van het wagenpark is een kostenrisico

'Berijder kan financieel afgerekend worden op rijgedrag'

Vergroening van het wagenpark leidt tot minder CO_2-uitstoot, dus tot minder brandstofverbruik. Levert dit per defintie ook een kostenreductie voor uw wagenpark op? Het antwoord is nee. Als u geen maatregelen treft, kan vergroening van uw wagenpark juist tot een kostenstijging van gemiddeld ruim vijf procent leiden.

Servi Diederen

De laatste jaren is kostenreductie steeds belangrijker geworden. Binnen de sector van zakelijke dienstverleners zijn autokosten, naast personeelskosten, vaak de tweede kostenpost. In de zoektocht naar besparingsmogelijkheden worden de brandstofkosten vaak gezien als niet of nauwelijks beïnvloedbaar, terwijl brandstof een aandeel van circa 30 procent heeft in de totale exploitatiekosten van een wagenpark.
Een andere ontwikkeling van de laatste jaren is de vergroening van het wagenpark. De Nederlandse overheid stimuleert door diverse fiscale regelgeving de aankoop van auto's met lage CO_2-uitstootwaarden. Dit geldt in het bijzonder voor de zakelijke leaseautorijder. De 0 procent-, 14 procent- en 20 procent-bijtellingauto's vormen dan ook een steeds groter aandeel binnen de rijdende vloot.
Deze ontwikkeling gaat razend snel. In 2011 had 10 procent van het wagenpark een CO_2-uitstoot lager dan 110 gram. In 2012 was het aandeel bij door Fleet Support beheerde wagenparken al gegroeid naar 36 procent. De autofabrikanten wringen zich in allerlei bochten om auto's met lage CO_2-uitstootwaarden, die recht geven op fiscale voordelen, versneld op de Nederlandse markt te brengen. De ontwikkeling van een steeds lagere uitstoot zal zich ook in 2013 voortzetten. Nu lijkt het alsof de vergroening van het wagenpark een bijdrage levert aan de nagestreefde kostenreductiedoelstelling van het management. Lage CO_2-uitstoot betekent immers minder brandstofverbruik. En het verbruik is toch de belangrijke invloedsfactor voor de hoogte van de brandstofkosten die 30 procent van de totale exploitatiekosten zijn? Niets is minder waar.

Kostenstijging

Zoals inmiddels bekend is, komen de theoretische CO_2-uitstootwaarden op basis van ECE-normen niet overeen met de werkelijkheid. Uit analyses van Travelcard en de ANWB, blijken de afwijkingen zeer groot te zijn. Hierbij geldt de regel dat hoe lager de theoretische CO_2-uitstootwaarden zijn, hoe hoger de procentuele afwijking van het werkelijk verbruik is. Deze afwijking kan oplopen tot 35 procent.

De onrust hierover wordt door marktpartijen enigszins gesust, door te stellen dat 35 procent extra verbruik nog steeds in absolute zin een verlaging van de CO_2-uitstoot en dus ook van het brandstofverbruik oplevert. Wat echter wordt vergeten, is de invloed van deze afwijking op de autokeuze van de zakelijke leaseautorijder.
Het afgelopen decennium zijn organisaties overgestapt van autokeuze op basis van cataloguswaarde per leasecategorie, naar autokeuze op basis van een normleasebedrag. Een belangrijke aanleiding hiervoor was het belang om de invloed van brandstofkosten op de totale exploitatiekosten in de keuze van de auto op te nemen.
De autokeuze op basis van een normleasebedrag zorgt ervoor dat het brandstofverbruik mede bepalend is voor de autokeuze. Bij een hoog brandstofverbruik heeft een berijder namelijk budgettair minder ruimte beschikbaar voor extra opties, dan bij een auto met een laag brandstofverbruik.
De positieve invloed van deze keuzemethodiek op de kostenbeheersing van het leasewagenpark, blijkt nu voor de voertuigen met een lage CO_2-uitstoot anders uit te pakken. Door de theoretisch lage brandstofkosten wordt onterecht extra budgettaire ruimte gecreeerd bij de autokeuze.

Voorbeeld:
Een dieselauto met 20 procent bijtelling heeft een normverbruik van 4,6 liter per 100 kilometer. Het werkelijk verbruik is 5,9 liter. Bij 35.000 kilometer per jaar heeft deze afwijking circa 45 euro hogere exploitatiekosten per maand tot gevolg. Grote kans dat dit voordeel door de medewerkers wordt gebruikt om een extra optiepakket ter waarde van 45 euro per maand toe te voegen. De kostenstijging voor deze leaseauto bedraagt zodoende 540 euro per jaar. Wanneer 100 van dergelijke auto's zijn besteld, zijn de meerkosten per jaar 54.000 euro.

Zolang de huidige ECE-normen niet zijn vervangen door meer realistische CO_2-uitstoot- en dus verbruikswaarden, is het van belang om maatregelen te treffen. De berekening van de normleasebedragen moeten worden gebaseerd op realistische verbruikscijfers of worden aangepast met een kostentoeslag.

Onvoldoende verantwoordelijkheid

Inzicht in de realistische verbruikcijfers maakt duidelijk dat berijders weinig moeite doen om zelf een bijdrage te leveren aan een lager verbruik en dus lagere CO_2-uitstoot. De berijder vertrouwt geheel op de techniek van de auto. De houding is: ik rijd een

ROC van Twente

Symposium

Veiligheid = gastheerschap

26 september 2013 van 15.00 tot 19.00 uur

ROC-locatie De Gieterij 200, Hengelo

Welke trends zijn er op het gebied van veiligheid en gastvrijheid?

#veiliggastvrij

Hoe ontwikkel je gastheerschap en safety awareness?

Is het meest gastvrije ziekenhuis van Nederland ook het veiligst?

Hoe dienstbaar is uw personeel?

Slaagt u erin klanten aan uw bedrijf te binden?

Hoe onderscheidt uw bedrijf zich van de concurrentie?

Samenwerking onderwijs en bedrijfsleven

Meer informatie / aanmelden:
www.rocvantwente.nl/veiliggastvrij

auto met een lage bijtelling, dus met een lage CO_2-uitstoot en daarmee draag ik voldoende bij aan het verlagen ervan. De Toyota Prius en Opel Ampera die met hoge snelheid op de meest linker rijbaan voorbij zoeven, dragen bij aan deze beeldvorming.
De afwijking tussen normverbruik en werkelijk verbruik zou aanzienlijk kleiner zijn wanneer de berijder zich rekenschap geeft van zijn invloed op het verbruik en de CO_2-uitstoot. Inspanningen gericht op bewustwording van rijgedrag blijken in de praktijk onvoldoende resultaat op te leveren. Het kan en moet anders.

Brandstofbudget

Wanneer de berijder door middel van een brandstofbudget financieel afgerekend gaat worden op zijn rijgedrag, wordt het verhaal anders. Het kostenrisico wordt op deze wijze door de werkgever aan de werknemer overgedragen.
Aan de leaserijder wordt een variabel brandstofbudget beschikbaar gesteld. Dit budget is gebaseerd op de gereden kilometers en een prestatie-normverbruik. Het prestatie-normverbruik ligt tussen het ECE-normverbruik en het gemiddelde werkelijke verbruik, en wordt geacht bij verantwoord rijgedrag haalbaar te zijn. Met het rijden van zakelijke kilometers wordt het brandstofbudget in liters opgebouwd. Door dit budget af te zetten tegen het werkelijke brandstofverbruik, wordt een brandstofverbruiksaldo gecreëerd. Dit saldo wordt periodiek met de medewerker afgerekend: saldo aan liters x gemiddelde literprijs. Economisch rijgedrag wordt beloond met een uitkering. Oneconomisch gedrag wordt bestraft met een verrekening.

Conclusie

De fiscale stimuleringsmaatregelen van de overheid hebben ertoe geleid dat wagenparken sterk zijn vergroend. De CO_2-uitstoot is daardoor verlaagd, ook al zijn deze resultaten lager dan op basis van de ECE uitstootwaarden berekend zijn.
De vergroening van het wagenpark heeft ongemerkt tot een duurder wagenpark met hogere exploitatiekosten geleid. Zonder maatregelen te nemen zullen de gemiddelde kosten per leaseauto, in vergelijking met 2010, met 540 euro of meer per jaar stijgen. Dit is een kostenstijging van meer dan vijf procent De prioriteit binnen het kostenreductieprogramma van het management in 2013 is hiermee duidelijk aangetoond. fmi

> Servi Diederen is principal consultant bij Fleet Support

Hier had uw advertentie kunnen staan!

@VincentleNoble

In tijden van economische terugval biedt creativiteit de uitkomst. Nu staat de facility-managementprofessional niet bekend om zijn creativiteit, maar dat betekent niet dat deze competentie ontbreekt binnen het facilitaire landschap. Steeds vaker zien we nieuwe initiatieven die de toegevoegde waarde van de facility-managementprofessional wederom aantonen. Zo ook binnen deze vereniging. In lastige tijden komt creativiteit bovendrijven, zelfs uit de meest onverwachte hoeken.
Het afgelopen jaar stond in het teken van achterhoedegevechten waarin met name de vorm, structuur en ondersteunende diensten centraal stonden. Inmiddels kunnen we stellen dat met de nodige *norm, storm and perform*-sessies aangevuld met de gebruikelijke kritiek en enige creatieve inslag, het fundament voor de komende jaren weer staat. Er worden nieuwe leden aangetrokken en de kenniskringen, regioteams en commissies staan weer te springen om hun toegevoegde waarde aan te tonen. Met de zomervakanties onderweg worden ook de batterijen weer opgeladen en trappen we op het strand met alle actieve leden een nieuw seizoen af.
Ondertussen zorgen de economische tijden er ook voor dat er spanning ontstaat in allerlei soorten budgetten. Als vereniging, maar ook als eindgebruiker, studenten, docent, aanbieder en adviseur, moeten we elk dubbeltje omdraaien. Juist nu is de tijd aangebroken om alternatieve verdienmodellen te onderzoeken. Te kijken waar we onze toegevoegde waarde kunnen omzetten in klinkende munt. De handen ineenslaan, kansen aangrijpen om vet weg te snijden en flexibel en wendbaar te worden. Een nieuwe kennis- en ontmoetingsstructuur zal hieraan bijdragen.
Met de voortdurende samenwerkingen met aanpalende organisaties, de zoektocht naar praktisch inzetbare kennis en door ontmoetingen van gelijkgestemde en inspirerende professionals, ben ik van mening dat Facility Management Nederland de tand des tijds zal doorstaan. Naast facility managers in de zorg, zullen ook steeds vaker inkopers en andere professionals aansluiten bij FMN.
Wel zullen we aandacht moeten houden voor de juiste verhouding. Een euro kan tenslotte maar één keer worden uitgegeven. Dit vraagt om creativiteit want die euro's zijn niet altijd beschikbaar, maar door onze klanten te vragen mee te denken, kunnen we dingen organiseren en regelen die we belangrijk vinden. En zo voorkomen we de *summer sales* van het vakgebied. Het is tijd om ook uw steentje bij te dragen. Geef uw kennis door, help anderen en draag bij aan het vakgebied. Word lid van FMN en bouw mee aan hét kennisplatform voor de facility-managementprofessional.

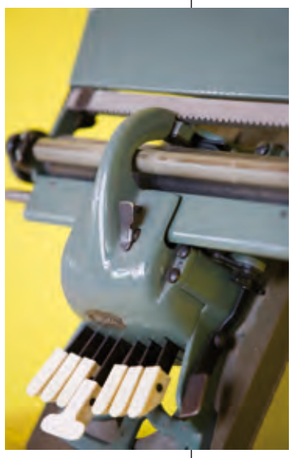
En voorkom dat hier uw advertentie had kunnen staan.

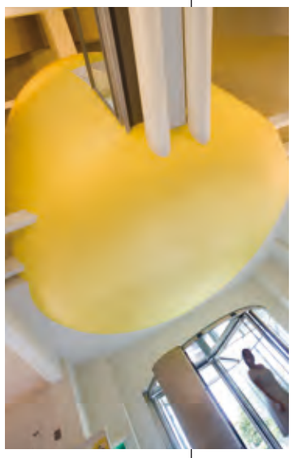
Foto: ©NFP Photography - Marijn van Rij

FMNactief

Rick Veraar, Kenniskring Facilitaire Inkoop

Als adviseur Inkoop bij Koninklijke Visio, expertisecentrum voor slechtziende en blinde mensen is Rick Veraar verantwoordelijk voor het professionaliseren, harmoniseren en rationaliseren van het gehele inkoopportfolio. Ook is het begeleiden van aanbestedingstrajecten, synergie realiseren, leveranciersmanagement en het opzetten van een contractenadministratie onderdeel van deze functie.





Sinds 1996 is Veraar – die met zijn vrouw Miranda, zoon Sam (9) en dochter Nina (7) in Delfgauw woont – lid van FMN: 'De vakvereniging voor facility management is onlosmakelijk verbonden met het vak. Met de start van mijn studie facility management ben ik dan ook direct lid geworden van FMN. Tegenwoordig ben ik bovendien actief in de Kenniskring Facilitaire Inkoop. Daar waar de vakgebieden inkoop en facility management bij elkaar komen, werkt Facility Management Nederland samen met Nevi.

'Het is een beetje een grijs gebied, waar soms zelfs de twee componenten facilitair en inkoop een tegenstrijdig doel lijken te hebben. Door als kenniskring een brug tussen deze elementen te slaan, wordt de meerwaarde van de kring duidelijk'

Goed gemanaged slecht contract

Om dit te bereiken worden themamiddagen en discussiebijeenkomsten georganiseerd. Ook publiceert de kring artikelen en initieert zij onderzoek om facilitaire inkoop binnen Nevi en FMN te profileren.

Veraar: 'Op 15 mei 2014 organiseren wij bijvoorbeeld een themamiddag over contractmanagement. Het komt nogal eens voor dat er in een organisatie allerlei contracten in stand worden gehouden zonder dat duidelijk is wat de meerwaarde is, wie het beheert, wie er toeziet op naleving en wat er tegenover de condities staat in termen van kwaliteit of SLA's. Ons uitgangspunt is die middag dan ook: Een goed gemanaged slecht contract levert een grotere toegevoegde waarde op de lange termijn, dan een slecht gemanaged goed contract. Een dag waar de do's en don'ts van contractmanagement vanuit verschillende organisaties worden belicht.'

Webinars nieuwe trend

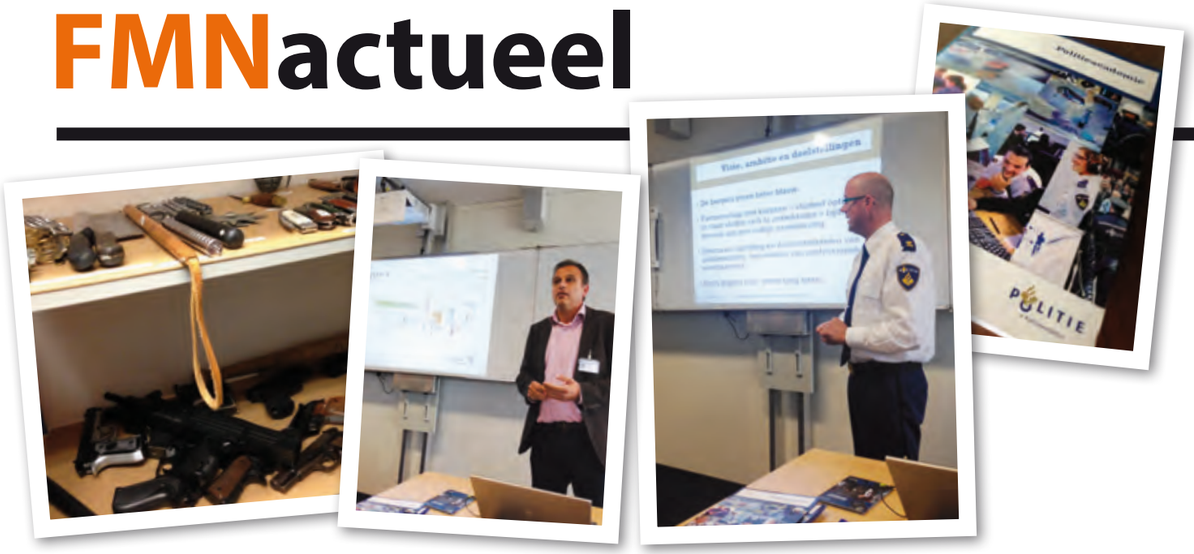
Zelf gebruikt Veraar zijn lidmaatschap vooral om kennis te vergaren: 'Ik woon wel eens bijeenkomsten bij, maar helaas kom ik daar door tijdgebrek minder aan toe dan ik zou willen. Interactieve seminars en zelfs webinars lijken een nieuwe trend en dat vind ik een prettige manier om snel en zonder reismomenten geïnformeerd te worden.'

Bovendien biedt de vereniging de mogelijkheid om gericht te netwerken: 'Vaak hebben wij te maken met min of meer individualistische functies met weinig sparringpartners binnen onze organisatie. De vereniging biedt een netwerk waar je die sparringpartners wel hebt, met dezelfde of juist net even afwijkende kennis en inzichten. Daarnaast biedt het de mogelijkheden om gericht vakkennis te zoeken en te vinden, zonder dat je daarvoor zelf het internet hoeft af te struinen. Met recht een kennisnetwerk.'

Veraar besluit: 'Tijdens de opleiding en in het dagelijks werk worden wij vaak gezien als de probleemoplosser. Maar dit kan tot gevolg hebben dat wij symptoombestrijders zijn; we komen aan de oplossing van de daadwerkelijke probleemveroorzaker niet toe. Dat is de reden waarom ik naar verbreding heb gezocht, een middel om vanuit een breder en strategisch perspectief naar de vraagstukken te kijken.'

> Wilt u in contact komen met de Kenniskring Facilitaire Inkoop? Stuur dan een mail naar verenigingsmanager Henri van de Laar (Henri.vd.Laar@fmn.nl)

Volg FMN op Twitter: @FMNbestuurtweet



Facility manager: ondernemer binnen een topinstituut voor veiligheid

Verslag FMN regiobijeenkomst Noord

Op donderdag 27 juni was regio Noord te gast bij de Politieacademie in Drachten. Inderdaad: dus niet op het welbekende hoofdkantoor te Apeldoorn, maar nu eens op een van de opleidingslocaties, waar vele jonge burgers in een periode van drie jaar worden opgeleid tot waakzame en dienstbare politieagenten.

De opleiding van de Politieacademie in Drachten vindt plaats in en rond een nieuw gebouw met een open en praktijkgericht karakter. Dit gebouw is succesvol als pilot voor de overige locaties geheel ingericht volgens het nieuwe werken.
Nelleke Vermeulen-Bouman (facilitair coördinator) verwelkomde iedereen hartelijk en vertelde enthousiast over haar facilitaire rol bij de Politieacademie. Naast de reguliere kantoorfaciliteiten, biedt het facilitaire team unieke services zoals extra beveiliging en wapenkluisjes, een schietbaan, wapen schoonmaakruimte, kluizen voor wapens en munitie, diverse sportruimten, een uitgebreid wagenpark met reguliere en bijzondere voertuigen en een buitenterrein met vele oefenfaciliteiten. Nelleke maakte de rol van FM bij de Politieacademie beeldend duidelijk met een foto van de brug in Bilbao: een krachtig verbindend element, dat meebeweegt met de gebruiker.
Eddy Winters (manager onderwijs locatie Drachten) vertelde vervolgens vol passie wat een politieagent in spé allemaal moet doorstaan om uiteindelijk in het blauw de straat op te mogen. Zo wordt men getraind in een empathische houding, oefenen studenten pepperspray op elkaar, moeten ze door donkere en natte rioolstelsels kruipen, leren zij een vuurwapen op de juiste manier en op het juiste moment te gebruiken, en worden arrestaties gesimuleerd.
Dit gaat dus heel wat verder dan het repressieve imago waar de politie mee heeft te kampen. Jaap Wijnja (oud FMN regiovoorzitter) zag hierin een duidelijke parallel met het imago en de realiteit van FM: een heel breed vakgebied met veel diepgang, maar pas als het licht kapot is, denkt men aan FM.

Schietbanen en rioolstelsels

Arvid Prigge, (hoofd facilitair bedrijf) gaf daarna een uitgebreide toelichting op de totstandkoming van de huisvestingsplannen van de Politieacademie. Er ligt een flinke besparingsdoelstelling binnen de Politieacademie, waarbij de keuze voor lag: besparen op stenen of op mensen. Arvid heeft - als ondernemer in hart en ziel - het bestuur ervan weten te overtuigen te investeren in 'stenen' om daardoor uiteindelijk flink te kunnen besparen op het vastgoed.
Deze return on investment is berekend aan de hand van een uitgebreide businesscase. Deze studie bevatte onder andere metingen en berekeningen van de bezettingsgraden per locatie en woongrids van de medewerkers per locatie (om de extra reiskosten bij het afstoten van vastgoed af te zetten tegen de huisvestingskosten van het eventueel af te stoten vastgoed).
Vervolgens zijn scenario's uitgewerkt waarin overcapaciteit slim word ingezet, wordt afgestoten of verhuurd. Inmiddels is de Politieacademie druk bezig om de besparingen uit de businesscase te realiseren, met mooie resultaten.
De facilitaire gasten werden daarna rondgeleid via het onderwijsgebouw en de schietbaan, langs de oefenrioolstelsels (vrijwillig) en sporthal met spectaculaire demonstraties. De gastvrijheid en openheid van de Politieacademie werd nog extra duidelijk, toen de rondleiding werd afgerond met een bezoekje aan de wapen- en munitiekluizen, natuurlijk gevolgd door een hapje en drankje in het gezellige bedrijfsrestaurant. De volgende FMN-bijeenkomst van regio Noord is op 10 oktober 2013 bij het Provinciehuis in Groningen.

Willemieke Kingma, Harvado projectmanagement en –advies

Masterclass facilitaire regie

Tekst: Ron Brouwer

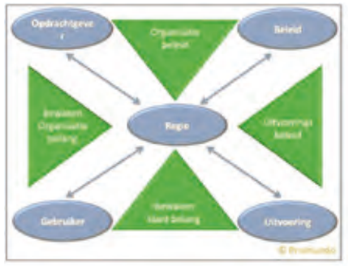
Op 6 juni verzorgde Rob van Veen van Promundo een masterclass Facilitaire Regie onder de noemer 'Regie: je gaat het pas zien als je het door hebt'. Van Veen is de auteur van drie managementboeken rondom facilitaire regie en contractmanagement.

De boeken van Rob van Veen van Promundo hebben als uitgangspunt een uniek model, dat Promundo samen met Henk Rietveld – voormalig hoofd Facilitair Bedrijf van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties – heeft ontwikkeld en dat de mogelijkheden en reikwijdte van regie bij ieder type organisatie inzichtelijk maakt. Het model gaat niet uit van structuur of processen, maar van vijf verschillende rollen, die goed ingevuld moeten zijn om daadwerkelijk regie te kunnen voeren.

Na een inleiding door gastheer Tim van der Sanden, hoofd Facilitaire Zaken bij de gemeente Amersfoort, opende voorzitter vakkring Management & Organisatie FMN Hans de Wit de Masterclass.

Gemandateerd opdrachtgeverschap

Rob van Veen nam de aanwezigen mee door een interactieve inleiding op de bandbreedte en definitie van regie. Hij signaleerde dat werkstijlen en samenwerkingsverbanden in snel tempo veranderen en dat die een passende vorm van begeleiding vergen: uitvoering op afstand, zoals outsourcing en shared service center. Dit vraagt om regie in plaats van operationeel management.
Sleutelbegrippen binnen regie zijn volgens hem professionalisering, klantsturing, organisatiebelang en samenwerking: 'Regie is iets dat je moet gaan doen op het moment dat je gaat werken in een samenwerkingsverband. Het is een samenspel tussen opdrachtgever, gebruiker en uitvoerder. Daarbij is sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Het gaat om gemandateerd opdrachtgeverschap.'
Hoewel de rol van regisseur niet die van beleidsmaker is, vergt regie wel degelijk beleid en de rollen die Van Veen onderscheidt, dienen in balans te zijn (zie figuur 1). Regie kan een belangrijke bijdrage leveren aan de bedrijfsvoering. Door professioneel opdrachtgeverschap vanuit het regieteam, ontstaan overzicht en rust, terwijl de betrouwbaarheid, continuïteit, veiligheid en kwaliteit toenemen, met financieel rendement als gevolg. En de schaal waarop regie wordt gevoerd is niet van belang.



Figuur 1. De regierollen in balans.

Gemeenschappelijke doelen

In zijn inleiding behandelde Van Veen vragen als: Hoe ziet een reisorganisatie eruit? Welke modellen zijn er? Welke competenties zijn nodig bij regie? Wat is randvoorwaardelijk nodig voor regie? Ligt het succes van ontwikkelingen als maincontracting aan regie? En: Kan een SSC zonder regie?
Aan de hand van drie voorbeelden schetste hij enkele faalfactoren. Het ontbreken van contractmanagement bij een bepaalde organisatie brengt de continuïteit van de bedrijfsvoering in gevaar. Het contracteren van een nieuwe maincontractor door een tweede organisatie na één contactperiode verdient zich nooit meer terug. En de samenwerking tussen diverse partijen blijft massaal achter door het ontbreken van gemeenschappelijke doelen.
Tot slot stelden de deelnemers vragen die gingen over de reikwijdte van regie, vraagsturing versus aanbodsturing en de wisselwerking tussen de taakgebieden. Daarbij herhaalde Van Veen zijn visie dat beleid niet alleen dient te worden getoetst aan het hoe, maar vooral aan het waarom ervan.

> Ron Brouwer is docent aan de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool en lid van de redactiecommissie van *FMI*

Volg FMN op Twitter:
@FMNbestuurtweet

Aan de bar met het bestuur

Een terugblik op de eerste helft van Marcel's bestuurstermijn

Henri van de Laar (verenigingsmanager) sprak met bestuurslid Marcel Broumels over zijn bestuurslidmaatschap, en over zijn ervaringen en ambities in de vereniging.

In 2011 ben je aangesteld als jong FMN bestuurslid, hoe heb je het ervaren om deel uit te maken van deze groep professionals?
'Ik ben aangesteld om een fris perspectief te kunnen delen binnen het bestuur en zo ook de wensen van de jongere leden kenbaar te maken. Ik heb het idee dat dit tot op heden wel aardig lukt. Ik hou van een goede discussie en schroom dan ook niet om van me te laten horen zodra ik vermoed dat iets de verkeerde kant op gaat. Daarnaast heb ik van nature minder geduld, wat ervoor zorgt dat ik flink kan aanjagen.'

Ben je daarom ook vrij snel gestart met het onderdeel FMNConnects?
'Ja zeker, in dit project hebben we inzichtelijk gemaakt wat leden verwachten van de vereniging. Nu – bijna een jaar later – zijn veel zaken, mede op basis van de uitkomsten van het FMNConnects-rapport, goed opgepakt binnen de vereniging. Denk aan de website, brainstormen over een nieuw verdienmodel en momenteel wordt hard gewerkt aan nieuwe promotieactiviteiten voor FMN.'

Binnen het bestuur van FMN heeft de laatste periode veel verandering plaatsgevonden. Hoe kijk jij daar tegenaan?
'Er is inderdaad wel een en ander veranderd. Natuurlijk is het jammer om goede collega-bestuursleden te zien vertrekken, maar de nieuwe aanwinsten in het bestuur brengen ook weer veel frisse ideeën en nieuwe energie.'

Zorgt dit voor nieuwe uitdagingen voor jullie als vrijwillig bestuur?
'Ja inderdaad. Je bent toch ruim een volle dag per week bezig met activiteiten voor het bestuur, dan wil je er wel energie van blijven krijgen. Gelukkig hebben we nu binnen het bestuur een goede balans en is een aantal van ons vaker aan de voorkant onder de leden terug te vinden en wordt er door anderen weer achter de schermen hard gewerkt om zaken voor elkaar te krijgen.'

Waar ben je verder momenteel mee bezig?
'Laten we nu eerst iets gaan drinken. Dan vertel ik de rest wel verder op onze website!'

Dat lijkt me een goed plan!

Marcel Broumels (l) en Henri van de Laar

Verder lezen?
Scan de code!

Wil jij ook in gesprek met een van de bestuursleden? Mail dan naar henri.vd.laar@fmn.nl

Mooie opkomst bij 'De Entree' ING in Amsterdam Z-O

18 juni waren Regioteam West en Kring Hospitality te gast bij het Facilitair Bedrijf van ING in Amsterdam Zuidoost. Het onderwerp was: De Entree ING binnen vijf maanden van ontwerp naar realisatie.

Onderwerp van gesprek was hoe ING efficiënt omgaat met haar ruimtegebruik en hoe de organisatie door het eindigen van een aantal huurcontracten kans zag een aantal panden af te stoten, en er één aan te huren die voldeed aan de voorwaarden ten aanzien van duurzaamheid en het nieuwe werken. Daarnaast werd aandacht geschonken aan het feit dat men in zo een korte tijd van ontwerp naar realisatie (inhuizing van 1.800 medewerkers) is gekomen.
Na de plenaire sessie konden de deelnemers interactieve sessies bijwonen op het gebied van soft-services, hostmanship en look & feel. Zo kunnen gemiddeld 700 lunchgebruikers dankzij drie identieke kookunits van drie bij drie meter en een ruim dagvenster, genieten van verschillende gerechten. Daarnaast wordt de lijn van composteerbare disposables zo veel mogelijk doorgevoerd en verzameld met behulp van speciale verzamelunits.
Een facilitair adviseur vertelde tevens over het koffiebeleid, met een variëteit van gratis basiskoffie tot betaalde luxe koffie in de espressobar. Daarnaast heeft ING dagschoonmaak in het pand geïntroduceerd. Hierdoor is de betrokkenheid en communicatie tussen medewerkers van ING en die van de schoonmaakbedrijven verbeterd, wat leidt tot een socialere werkomgeving. Het facilitair bedrijf van ING heeft tevens hostmanship hoog in het vaandel staan. Medewerkers worden gestimuleerd om mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn. Iets wat al tot uiting komt in de entreehal, in het cateringconcept en in de espressobar. Hierdoor creëert ING een *feel at home at the office*-sfeer. De conceptverantwoordelijke vertelde over look & feel: wie je bent als bedrijf, laat je zien door de inrichting van het kantoor. ING heeft deze elementen niet alleen aan laten sluiten bij haar identiteit, maar heeft ook specifiek gekeken naar het toepassen van duurzame en innovatieve elementen. Zo heeft het pand een label A en zijn onder andere veel (bouw)materialen en wanden en het toegepaste tapijt (cradle to cradle) hergebruikt.
Na de rondleiding was er, onder het genot van een drankje en de heerlijke hapjes vanuit het kubingconcept, voldoende gelegenheid tot netwerken. De volgende bijeenkomst is op 3 september bij Wijnhoeve De Kleine Schorre in Dreishor, Zeeland.

Risicomanagement #4

Fase één, bedrijfsrisico's helder in beeld,
kan u al gauw veel geld per jaar besparen.

Bespreekt u als managementteam tijdens een bijeenkomst ook de risico's die betrekking kunnen hebben op de continuïteit van uw business? Bent u op de hoogte van de risico's en heeft u voldoende beheersmaatregelen genomen? Met risicomanagement van Hoffmann, marktleider in bedrijfsrecherche, voorkomt u imago- en/of financiële schade en blijft u in control. Wij brengen samen met u de voor uw organisatie relevante risico's in kaart en helpen met het implementeren van beheersmaatregelen. Zo kunt u zich blijven concentreren op uw core business. Kijk op hoffmannBV.nl of bel voor een afspraak 036 - 523 3000.

Vertrouwen is goed,
Hoffmann is beter.

hoffmann

FMN sponsor in beeld

Sponsoren van FMN presenteren zich, deze maand: CFP

Winstgevende duurzaamheid in gebouwen en organisaties

Winstgevende duurzaamheid is voor CFP duurzaamheid die echte waarde heeft voor mensen en organisaties. Het bedrijf adviseert over duurzaamheid van gebouwen en organisaties.

Bram Adema, directeur Corporate Facility Partners (CFP): 'Duurzame organisaties hebben meer klanten, en meer tevreden klanten. De medewerkers voelen zich trotser op hun werk, op de organisatie en op collega's. Doordat er zuinig wordt omgegaan met mensen, middelen en de natuur heeft een duurzame organisatie lagere kosten.
'Onze missie is om gebouwen en organisaties hun eigen duurzaamheid te laten ontdekken, te verbeteren en er over te communiceren naar klanten, medewerkers en iedereen die het wil horen.'

Duurzaamheid in facility management
Adema vervolgt: 'We zien duurzaamheid als actueel onderwerp op veel plaatsen terug in facility management, denk maar aan optimale werkplekken, energiebesparing, duurzame inkoop, mvo-beleid en in diverse dienstverlening. We hebben ervaring met honderden organisaties en duizenden gebouwen en willen graag laten zien wat dit voor uw organisatie kan betekenen.'
CFP is gehuisvest in de St@art, een schitterende, duurzame kantoor-, congres- en vergaderlocatie. Het bijzonder vormgegeven CO_2-neutrale gebouw aan de rand van de Apenheul heeft toegepaste technieken als betonkernactivering, koude-warmtewisseling en leemstuc, en wordt als icoon van duurzaamheid beschouwd.

Bram Adema bij kantoor de St@art

Klanten
Klanten van CFP zijn onder andere: ABN Amro, SNS Reaal, Philips, Rijksgebouwendienst, Wereldhave, Gemeente Rotterdam, Ministerie van Binnenlandse Zaken, Van Gogh Museum, Provincie Gelderland, Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis en de Amaris Zorggroep. Maak kennis met CFP via: www.cfp.nl

CFP

FMN sponsor in beeld

Sponsoren van FMN presenteren zich, deze maand: Sparq en Mailprofs

Integrale aanpak leidt tot 30 procent besparing

Met één aanspreekpunt voor de volledige facilitaire keten wordt u ontzorgd en bent u bovendien in staat efficiënter te werken. Door integratie van werkzaamheden in uw facilitaire keten toe te passen, bespaart u tot wel dertig procent op uw facilitaire budget.

De samenwerking tussen Sparq en Mailprofs levert u als organisatie meer inzicht op in hoe uw frontoffice en backoffice nog hechter met elkaar kunnen samenwerken. Een slimme efficiency-scan brengt snel in kaart hoe uw benuttingsgraad is georganiseerd en geeft u advies over de meest optimale herinrichting.

Volwaardig partner front- en facilitaire backoffice

'Sparq, met meer dan twintig jaar ervaring, is een volwaardig partner in de front- en facilitaire backoffice', aldus Jan-Anne Elbertsen, commercieel manager bij Sparq. 'Of het nu gaat om receptieondersteuning of de volledige uitbesteding van de facilitaire service desk en de handyman, vanuit onze expertise voegen wij gastvrijheid aan het facilitaire werkveld toe. Zo kunnen onze medewerkers proactief werken, worden meldingen voorkomen, neemt de klanttevredenheid toe en kunnen de kosten voor facilitair beheer verder dalen.'

Honderd procent digitaal

Mailprofs is al ruim twintig jaar specialist in de bemiddeling van professionals op het gebied van documentmanagement. De fysieke documentenstroom neemt in het huidige digitale tijdperk sterk af. Simone van Gent, productmanager bij Mailprofs, merkt dit ook bij veel opdrachtgevers: 'Op dit moment is het voor organisaties een uitdaging om de overgang naar digitaal werken te maken. De uitdaging zit 'm vooral in het optimaal inrichten van de workflow, de juiste medewerkers inzetten en honderd procent digitaal werken. Bij veel bedrijven wordt er gewerkt vanuit een hybride situatie; analoog en digitaal naast elkaar. De sterk afgenomen analoge stroom wordt daarbij vanuit taakintegratie al vaak overgeheveld naar de receptie en wat overblijft, is de digitale stroom.'

Integrale aanpak bij uw organisatie?

Sparq en Mailprofs zorgen samen voor een integrale aanpak van de front- en facilitaire backoffice met als resultaat een hogere kwaliteit tegen lagere kosten.

Graag adviseren wij u hierover. Voor meer informatie belt u met Jan-Anne Elbertsen, 06 - 51 98 80 90.

SPARQ

mailprofs

ARCHIEF

BEHEER

De Haan Archiefbeheer
Edisonweg 18
2952 AD Alblasserdam
Tel.: 078 692 03 33
Fax: 078 691 83 33
info@dehaan-archiefbeheer.nl
www.dehaan-archiefbeheer.nl
dhr. L.C. Gort
opslag/beheer/digitaliseren
vernietiging/archiefbewerking

UTS Archiefservices BV
Hendrik Figeeweg 3
2031 BJ Haarlem
Tel.: 023 - 5327790
Fax: 023 - 5329903
info@uts.archiefservices.nl
www.utsarchiefservices.nl
M. Wilmot-Klink

AUDIOVISUEEL

VERKOOP EN VERHUUR

MK2 Audiovisueel
Minervum 7352
4817 ZH Breda
Tel.: 088-652 65 65
Fax: 088-652 65 66
info@mk2.nl / www.mk2.nl
Breda Ð Amsterdam Ð Eindhoven Ð IJmuiden

Wuestman Projectinrichting en AV
Deventerweg 9
3843 GA Harderwijk
Postbus 10
3840 AA Harderwijk
Tel.: 0341 - 46 20 86
Fax: 0341 - 46 20 82
a.noordermeer@wuestman.nl
www.wuestmanaudiovisueel.nl
de heer A. Noordermeer

AUTOMATISERING/ICT

FMIS

Atos Worldline B.V.
Wolweverstraat 18
2984 CD Ridderkerk
Tel.: 0180 44 24 42
Fax: 0180 44 24 43
info-atosworldline@atos.net
www.atosworldline.nl

Axxerion Facility Services B.V.
Ressenerbroek 26B
6666 MR Heteren
Tel.: 026 474 24 20
Fax: 026 474 23 92
info@axxerionfs.nl / www.axxerionfs.nl
ing. J.J. Verschuren

Facility Kwadraat BV
Australi'laan 8 A
5232 BB Den Bosch
Tel.: 073-6444644
info@facility2.nl
www.facility2.nl
de heer D. Vink

FAMAS FM Solutions BV
Postbus 1460
5004 BL Tilburg
Tel.: 013 46 36 808
Fax: 013 46 36 815
www.famas.nl / info@famas.nl
dhr. B.J. Kassels

NPQ FM Solutions
Postbus 148
3980 CC Bunnik
Tel.: 030 659 74 11
Fax: 030 656 72 83
marketing@NPQmail.com / www.NPQfm.com
dhr. C.M. Moerbeek
NPQ FM Solutions is onderdeel
van Nordined-Prequest

Planon B.V.
Postbus 38074
6503 AB Nijmegen
Tel.: 024 641 31 35
Fax: 024 642 29 42
info-NL@planonsoftware.com
www.planonsoftware.com
Nick Nijkamp

ONDERHOUD EN BEHEER

Axxerion Facility Services B.V.
Ressenerbroek 26B
6666 MR Heteren
Tel.: 026 474 24 20
Fax: 026 474 23 92
info@axxerionfs.nl / www.axxerionfs.nl
ing. J.J. Verschuren

BEVEILIGING

BEVEILIGING EN BEWAKING

ISS Security Services
Rijnzathe 8
3454 PV de Meern
Postbus 115
3454 ZJ de Meern
Tel.: 030 - 24 24 344
Fax: 0599 62 22 60
info@nl.issworld.com
www.nl.issworld.com

MPL Beveiligingsdiensten
Nijverheidsweg 64
3771 ME Barneveld
Tel.: 0342 41 91 30
Fax: 0342 41 98 72
info@mpl.nl / www.mpl.nl
dhr. P.S.A. Lenters

Securitas
Postbus 39
1170 AA Badhoevedorp
Tel.: 0800 899 86 68
Fax: 020 658 47 02
www.securitas.nl

Trigion Beveiling BV
Karel Doormanweg 4
3115 JD Schiedam
Tel.: 010 298 11 33
Fax: 010 298 11 31
info@trigion.nl / www.trigion.nl
dhr. R. Franken

TOEGANGSBEHEERSYSTEMEN

Atos Worldline B.V.
Wolweverstraat 18
2984 CD Ridderkerk
Tel.: 0180 44 24 42
Fax: 0180 44 24 43
info-atosworldline@atos.net
www.atosworldline.nl

Nedap Security Management
Parallelweg 2 E
7141 DC Groenlo
Postbus 103
7140 AC Groenlo
Tel.: 0544 471 111

info@nedap-securitymanagement.com / www.nedap-securitymanagement.com

CATERING

ADVISERING

AAG
Food & Facilities
Het Wielsem 10
Postbus 90161
5200 MP Den Bosch
Tel.: 073 640 97 77
Fax: 073 640 97 88
www.aag.nl / info@aag.nl
dhr. R. van der Graaff

Catering Adviescentrum HTC B.V.
Edvard Munchweg 61
1328 MK Almere
Tel.: 036-3030500
advies@htcadvies.nl / www.htcadvies.nl
dhr. H.E.J. Simons

Sense FM
Postbus 43096
3540 AB Utrecht
Tel.: 06-55707999 / 06-52093485
info@sensefm.nl / www.sensefm.nl
Dhr. A. Daamen / Dhr. W. van der Meer

BEDRIJFSCATERING

ISS Catering Services
Rijnzathe 8
3454 PV de Meern
Postbus 115
3454 ZJ de Meern
Tel.: 030 - 24 24 344
info@nl.issworld.com / www.nl.issworld.com

CATERINGBEDRIJVEN

Albron Catering
Postbus 70
3454 ZH De Meern
Tel.: 030 669 56 95
Fax: 030 669 56 00
www.albron.nl
mevr. J. Lam, directeur sales
dhr. H. Jacobs, directeur

Prorest Catering BV
Karel Doormanweg 4
3115 JD Schiedam
Tel.: 010 298 11 99
Fax: 010 298 12 55
info@prorest.nl / www.prorest.nl
dhr. D. Bennink

SAB Catering
Zwanenburgerdijk 275
1161 NL Zwanenburg
Postbus 59
1160 AB Zwanenburg
Tel.: 020 407 92 00
Fax: 020 497 73 85
info@sabcatering.nl / www.sabcatering.nl
Mw. B. Wester

Sodexo
Rivium Boulevard 2
2909 LK Capelle aan den IJssel
Postbus 29100
3001 GC Rotterdam
Tel.: 010 288 40 99
Fax: 010 288 42 22
info.nl@sodexo.com / www.sodexo.com
dhr. A.F. Medendorp

GROOTKEUKENAPPARATUUR

Bert Muller Grootkeukentechniek b.v.
Musicalstraat 7
1323 VR Almere
Tel.: 036 536 71 40
info@akbbertmuller.nl / www.akbbertmuller.nl
Willem van de Kaa

Bouter B.V.
Signaalrood 15
2718 SH Zoetermeer
Tel.: 079 345 15 15
Fax: 079 342 31 43
info@bouter.nl
www.bouter.nl / www.bouterwebshop.nl

FM Projekten B.V.
Kiotoweg 733
3047 BG Rotterdam
Tel.: 010 511 54 99
Fax: 010 511 08 92
fm@fmprojekten.nl / www.fmprojecten.nl
dhr. M. M. Peperkoorn

Metos b.v.
Spoorstraat 62
7261 AG Ruurlo
Tel.: 0573 45 84 55
Fax: 0573 45 83 99
info@metos.nl / www.metos.nl

Van Gestel Horeca & Bedrijfskeukeninrichting
Lage Kamp 7
7317 AT Apeldoorn
Tel.: 055-5263333
Fax: 055-5785058
info@vangestelhoreca.nl

KOFFIEAUTOMATEN

Autobar Holland BV
Calandstraat 41
3316 EA Dordrecht
Tel.: 078 654 45 44
Fax: 078 654 45 01
info-auh@autobar.nl / www.autobar.nl

FACILITY MANAGEMENT ADVIES

ADVISERING ALGEMEEN

FGB Facility Group
Wolwevershaven 30P
3311 AW Dordrecht
Postbus 737
3300 AS Dordrecht
Tel.: 078 611 10 30
info@fgbfacilitygroup.nl
www.fgbfacilitygroup.nl
R.J.C. (Ron) Dillen

Humanagement
Postbus 535
2600 AM Delft
Tel.: 015 215 00 15
Fax: 015 215 00 10
mail@humanagement.nl
www.humanagement.nl
Gerard M.J. de Bruijn

Masterkey-Plus BV
Postbus 20014
7302 HA Apeldoorn
Tel.: 055 538 45 45
Fax: 055 538 45 46
info@masterkey-plus.nl
afdeling Commercie

Planon B.V.
Postbus 38074
6503 AB Nijmegen
Tel.: 024 641 31 35
Fax: 024 642 29 42
info-NL@planonsoftware.com
www.planonsoftware.com
Nick Nijkamp

Procore huisvestings- en facility management BV
Hoefbladstraat 20-22
2153 EX Nieuw-Vennep
Tel.: 088 776 26 70
Fax: 088 776 28 70
mhaan@procore.nl / www.procore.nl
dhr. ing. Michel L. de Haan

S&PM managing facility concepts
Kloosterweg 6d
3481 XC Harmelen
Tel.: 0858 77 96 15
06 55 12 88 66
info@spm-facility.nl / www.spm-facility.nl
dhr. R.J.P. Kotvis

Sense FM
Postbus 43096
3540 AB Utrecht
Tel.: 06-55707999 / 06-52093485
info@sensefm.nl / www.sensefm.nl
Dhr. A. Daamen / Dhr. W. van der Meer

Significant
Thorbeckelaan 91
3771 ED Barneveld
Tel.: 0342 405 240
Fax: 0342 405 246
rob.veeke@significant.nl
drs. Rob Veeke

Yask
Rivium 1e straat 75
2909 LE Capelle aan den IJssel
Postbus 5071
2900 EB Capelle aan den IJssel
Tel.: 010 288 93 77
info@yask.nl
www.yask.nl

FMIS ADVISERING

Axxerion Facility Services B.V.
Ressenerbroek 26B
6666 MR Heteren
Tel.: 026 474 24 20
Fax: 026 474 23 92
info@axxerionfs.nl / www.axxerionfs.nl
ing. J.J. Verschuren

NPQ FM Solutions
Regulierenring 16
3981 LB Bunnik
Postbus 148
3980 CC Bunnik
Tel.: 030 659 74 11
Fax: 030 656 72 83
marketing@NPQmail.nl www.NPQfm.com
dhr. E. Herrebout

Planon B.V.
Postbus 38074
6503 AB Nijmegen
Tel.: 024 641 31 35
Fax: 024 642 29 42
info-NL@planonsoftware.com
www.planonsoftware.com
Nick Nijkamp

FACILITAIRE AANBIEDERS

INTERIM MANAGEMENT

FGB Facility Group
Wolwevershaven 30P
3311 AW Dordrecht
Postbus 737
3300 AS Dordrecht
Tel.: 078 611 10 30
info@fgbfacilitygroup.nl
www.fgbfacilitygroup.nl
R.J.C. (Ron) Dillen

S&PM managing facility concepts
Kloosterweg 6d
3481 XC Harmelen
Tel.: 0858 77 96 15
06 55 12 88 66
info@spm-facility.nl / www.spm-facility.nl
dhr. R.J.P. Kotvis

TOTAL FACILITY MANAGEMENT

AAFM Facility Management B.V.
Postbus 80009
5600 JZ Eindhoven
Tel.: 040 233 28 00
Fax: 040 233 28 53
m.zijlmans@aa-fm.com
www.aa-fm.com
Maartje Zijlmans

Facilicom Facility Solutions
Karel Doormanweg 4
3115 JD Schiedam
Tel.: 010 298 14 50
Fax: 010 298 14 11
solutions@facilicom.nl / www.facilicomfs.nl
dhr. P. van Beveren

FACILITAIR PROJECTMANAGEMENT

Facilicom Facility Solutions
Karel Doormanweg 4
3115 JD Schiedam
Tel.: 010 298 14 50
Fax: 010 298 14 11
solutions@facilicom.nl / www.facilicomfs.nl
dhr. P. van Beveren

ISS Integrated Facility Services
Rijnzathe 8
3454 PV de Meern
Postbus 115
3454 ZJ de Meern
Tel.: 030 - 24 24 344
info@nl.issworld.com / www.nl.issworld.com

Yask
Rivium 1e straat 75
2909 LE Capelle aan den IJssel
Postbus 5071
2900 EB Capelle aan den IJssel
Tel.: 010 288 93 77
info@yask.nl
www.yask.nl

GEBOUWMANAGEMENT

ADVISERING

Facility Kwadraat BV
Australi'laan 8 A
5232 BB Den Bosch
Tel.: 073-6444644
info@facility2.nl
www.facility2.nl
de heer D. Vink

Imtech Building Services
Rivium Boulevard 122
2909 LK Capelle a/d Ijssel
Postbus 8584
3009 AN Rotterdam
Tel.: 010 44 77 400
www.imtech.nl
ir. D.N.P.R. Tak Labrijn

Planon Building Management B.V.
Postbus 38074
6503 AB Nijmegen
Tel.: 024 641 31 35
Fax: 024 642 29 42
info@planon-bm.com / www.planon-bm.com
Leila van der Schaaff

AIRCO VERHUUR

AircoRent BV
Postbus 68
3740 AB Baarn
Tel.: 0800-5555512
verhuur@aircorent.nl
www.aircorent.nl
mw. J. Bezuyen

SHARED SERVICE CENTER

TBI Direct B.V.
Amsterdamseweg 51D
3812 RP Amersfoort
Postbus 47
3800 AA Amersfoort
Tel.: 0900 824 34 73
Fax: 033 467 15 80
info@tbidirect.nl / www.tbidirect.nl
dhr. Ing. M. van der Graaf

GEBOUWINSTALLATIES

Imtech Building Services
Rivium Boulevard 122
2909 LK Capelle a/d Ijssel
Postbus 8584
3009 AN Rotterdam
Tel.: 010 44 77 400
www.imtech.nl
ir. D.N.P.R. Tak Labrijn

TECHNISCH BEHEER EN ONDERHOUD

Axxerion Facility Services B.V.
Ressenerbroek 26B
6666 MR Heteren
Tel.: 026 474 24 20
Fax: 026 474 23 92
info@axxerionfs.nl / www.axxerionfs.nl
ing. J.J. Verschuren

Breijer Bouw en Installatie BV
Geyssendorfferweg 5
3088 GJ Rotterdam
Tel.: 010 297 65 00
Fax: 010 423 20 43
info@breijer.nl / www.breijer.nl
Dhr. E. Diekmeier

LEEGSTANDSBEHEER

Camelot Beheer BV
Gyroscoopweg 4b
1042 AB Amsterdam
Tel.: 088-226 35 68
info@camelotbeheer.nl
www.cameloteurope.com
mw. B. Papen

GROENVOORZIENING

GROENVOORZIENER

ISS Landscaping services
Fokko Kortlanglaan 137
3845 LC Harderwijk
Postbus 425
3840 AK Harderwijk
Tel.: 0341 - 436 436
Fax: 0341 43 64 37
info@nl.issworld.com / www.nl.issworld.com

HUISVESTING

ADVISERING

Procore huisvestings- en facility management BV
Hoefbladstraat 20-22
2153 EX Nieuw-Vennep
Tel.: 088 776 26 70
Fax: 088 776 28 70
mhaan@procore.nl / www.procore.nl
dhr. ing. Michel L. de Haan

Ucility BV
Wolga 2
2491 BJ Den Haag
Tel.: 088 - 0023088
Fax: 088 - 0023085
info@ucility.nl
www.ucility.nl
H. Bloemen

APPARATUUR

Miele Professional
De Limiet 2
Postbus 166
4130 ED Vianen
Tel.: 0347 37 88 83
Fax: 0347 37 84 29
professional@miele.nl
www.miele-professional.nl

BOUW

De Meeuw Bouwsystemen
Postbus 18
5688 ZG Oirschot
Tel.: 0499 57 20 24
Fax: 0499 57 46 05
info@demeeuw.com / www.demeeuw.com
dhr. R. van den Akker

HUISMEESTERS

Ucility BV
Wolga 2
2491 BJ Den Haag
Tel.: 088 - 0023088
Fax: 088 - 0023085
info@ucility.nl
www.ucility.nl
H. Bloemen

Yask
Rivium 1e straat 75
2909 LE Capelle aan den IJssel
Postbus 5071
2900 EB Capelle aan den IJssel
Tel.: 010 288 93 77
info@yask.nl
www.yask.nl

INRICHTING

BEWEGWIJZERING

Groeneveld Sign Systems B.V.
Schepenbergweg 12
1105 AT Amsterdam-Zuidoost
Tel.: 020 691 03 46
Fax: 020 691 13 67
info@gss.nl / www.gss.nl
dhr. J. Riem

GROOTKEUKENINRICHTING

Albron Catering
Postbus 70
3454 ZH De Meern
Tel.: 030 669 56 95
Fax: 030 669 56 00
www.albron.nl
mevr. J. Lam, directeur sales
dhr. H. Jacobs, directeur

Bouter B.V.
Signaalrood 15
2718 SH Zoetermeer
Tel.: 079 345 15 15
Fax: 079 342 31 43
info@bouter.nl
www.bouter.nl / www.bouterwebshop.nl

Electrolux Professional BV
Wisselwerking 52
1112 XR Diemen
Postbus 188
1110 BD Diemen
Tel.: 020-56 92 201
Fax: 020-56 92 239
www.electrolux-professional.nl
de heer E.C. te Winkel

FM Projekten B.V.
Kiotoweg 733
3047 BG Rotterdam
Tel.: 010 511 54 99
Fax: 010 511 08 92
fm@fmprojekten.nl / www.fmprojecten.nl
dhr. M. M. Peperkoorn

Metos b.v.
Spoorstraat 62
7261 AG Ruurlo
Tel.: 0573 45 84 55
Fax: 0573 45 83 99
info@metos.nl / www.metos.nl

Van Gestel Horeca & Bedrijfskeukeninrichting
Lage Kamp 7
7317 AT Apeldoorn
Tel.: 055-5263333
Fax: 055-5785058
info@vangestelhoreca.nl

KANTOOR- EN PROJECTINRICHTING

Eckhart Interior Design Group
Weena 711
3013 AM Rotterdam
Tel.: 010-4141616
Fax: 010-4130873
fvh@eckhart.nl
www.eckhart.nl
de heer Frank van Haalen

Koninklijke Ahrend NV
Laarderhoogtweg 12
1101 EA Amsterdam-Zuidoost
Tel.: 020 430 92 01
Fax: 020 430 92 00
info@ahrend.com
www.ahrend.com
M.Stolk

Wuestman Projectinrichting en AV
Deventerweg 9
3843 GA Harderwijk
Postbus 10
3840 AA Harderwijk
Tel.: 0341 - 46 20 89
Fax: 0341 - 46 20 82
d.kroes@wuestman.nl
www.wuestmanprojectinrichting.nl
de heer D. Kroes

MEUBILAIR

Kaja Horeca Interieurs
Nijverheidsstraat 39 a
7461 AD Rijssen
Tel.: 0548-514 705
Fax: 0548-518745
info@kaja.nl

VLOERBEDEKKING

Armstrong Floor Products bv
Het Zuiderkruis 9
5215 MV Den Bosch
Tel.: 073 503 94 40
Fax: 073 503 94 41
commercial-flooring.nl@armstrong.com
www.armstrong.nl

Forbo Flooring Systems
Postbus 13
1560 AA Krommenie
Tel.: 075 647 74 77
Fax: 075 628 37 71
contact@forbo.com / www.forbo-flooring.nl

BEDRIJFSRESTAURANTINRICHTING

Kaja Horeca Interieurs
Nijverheidsstraat 39 a
7461 AD Rijssen
Tel.: 0548-514 705
Fax: 0548-518745
info@kaja.nl

MAINCONTRACTING

ADVISERING

Imtech Building Services
Rivium Boulevard 122
2909 LK Capelle a/d Ijssel
Postbus 8584
3009 AN Rotterdam
Tel.: 010 44 77 400
www.imtech.nl
ir. D.N.P.R. Tak Labrijn

ALGEMEEN

Facilicom Facility Solutions
Karel Doormanweg 4
3115 JD Schiedam
Tel.: 010 298 14 50
Fax: 010 298 14 11
solutions@facilicom.nl / www.facilicomfs.nl
dhr. P. van Beveren

Sodexo Altys B.V.
Stationsplein Schiphol-Oost, gebouw 101
Postbus 75045
1117 ZN Schiphol
Tel.: 020 502 80 00
Fax: 020 502 88 00
info.nl@sodexo.com / www.sodexo.com
Mw. Charlot van Stigt Thans

Strukton Worksphere
Planetenbaan 1
3606 AK Maarssen
Tel.: 0346 58 88 88
Fax: 0346 58 80 00
johan.winnubst@strukton.com.
www.struktonworksphere.com
dhr. J.E.W. Winnubst

Yask
Rivium 1e straat 75
2909 LE Capelle aan den IJssel
Postbus 5071
2900 EB Capelle aan den IJssel
Tel.: 010 288 93 77
info@yask.nl
www.yask.nl

OFFICEMANAGEMENT

RECEPTIEDIENSTEN

ISS Security Services
Rijnzathe 8
3454 PV de Meern
Postbus 115
3454 ZJ de Meern
Tel.: 030 - 24 24 344
info@nl.issworld.com / www.nl.issworld.com

SPARQ
Insourcing van telefoon-/receptie-/gastvrouwposten en facilitaire servicedesks
Postbus 12700
1100 AS Diemen
Tel.: 020 426 35 00
samenwerking@sparq.nl / www.sparq.nl
Jan-Anne Elbertsen

Yask
Rivium 1e straat 75
2909 LE Capelle aan den IJssel
Postbus 5071
2900 EB Capelle aan den IJssel
Tel.: 010 288 93 77
info@yask.nl
www.yask.nl

TELEFOONDIENSTEN

SPARQ
Insourcing van telefoon-/receptie-/gastvrouwposten en facilitaire servicedesks
Postbus 12700
1100 AS Diemen
Tel.: 020 426 35 00
samenwerking@sparq.nl / www.sparq.nl
Jan-Anne Elbertsen

ONGEDIERTEBESTRIJDING

ONGEDIERTEBESTRIJDER

ISS Pest Control
Rijnzathe 8
3454 PV de Meern
Postbus 115
3454 ZJ de Meern
Tel.: 030 24 24 514
info@nl.issworld.com / www.nl.issworld.com

OPLEIDINGEN

ALGEMEEN

Academie Diedenoort Facility Management
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Laan van Scheut 10
6525 EM Nijmegen
Postbus 6960
6503 GL Nijmegen
Tel.: 024-3530700
info@han.nl / www.han.nl

Facility Management Hbo
Hogeschool Rotterdam - VT en DT
G.J. de Jonghweg 4-6
3015 GG Rotterdam
Tel.: 010 241 48 80
www.ism.hro.nl
Mira Ruiken, Willie Leferink (DT)

Hanzehogeschool Groningen
Postbus 70030
9704 AA Groningen
Tel.: 050 595 28 71
Fax: 050 595 28 85
r.m.d.van.der.weerd@pl.hanze.nl
www.hanzehogeschool.nl
mr. drs. Ron van der Weerd

HBO Facility Management (voltijd)
NHTV internationale hogeschool Breda
Mgr. Hopmansstraat 1
4817 JT Breda
Tel.: 076 530 2 203
Fax: 076 530 22 05
communicatie@nhtv.nl / www.nhtv.nl
Marion Beerta

HBO Facility Management (voltijd en deeltijd)
De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag
Tel.: 070 445 81 23/79 57
Fax: 070 445 76 67
FM-info@hhs.nl
www.dehaagsehogeschool.nl/fm
Drs. A.J.M. Otto

Hogeschool Inholland HBO
Facility Management vt en dt
Wildenborch 6
1112 XB Diemen
Tel.: 020 495 15 28
info@inholland.nl / www.inholland.nl
dhrs. R.W. Kuhn

Saxion Hogescholen
HBO facility management deeltijd & voltijd
Postbus 501
7400 AM Deventer
Tel.: 0570 60 36 63
Fax: 0570 66 31 23
www.saxion.nl / k.vanheerde@saxion.nl
mevrouw drs. K. van Heerde
Ook Master Facility Management (MsC) en Real estate. zowel voltijd (1 jaar) als deeltijd (2 jaar).

SPARQ
Training, assessments en coaching voor telefonisten, receptionisten, contact center medewerkers en gastvrouwen
Postbus 12700
1100 AS Diemen
Tel.: 020 426 35 70
training@sparq.nl / www.sparq.nl
Jan-Anne Elbertsen

PERSONEEL

INTERIM MANAGEMENT

Ucility BV
Wolga 2
2491 BJ Den Haag
Tel.: 088 - 0023088
Fax: 088 - 0023085
info@ucility.nl
www.ucility.nl
H. Bloemen

Yask
Rivium 1e straat 75
2909 LE Capelle aan den IJssel
Postbus 5071
2900 EB Capelle aan den IJssel
Tel.: 010 288 93 77
info@yask.nl
www.yask.nl

UITZENDDIENSTEN

Mailprofs
Vliethof 62
2291 RZ Wateringen
Tel.: 0174 21 91 00
Fax: 0174 21 91 01
info@mailprofs.nl / www.mailprofs.nl

SPARQ
Telefonisten, receptionisten, contact center medewerkers, gastvrouwen en management ondersteuning
Postbus 12700
1100 AS Diemen
Tel.: 020 426 35 00
welkom@sparq.nl / www.sparq.nl
Jan-Anne Elbertsen

WERVING & SELECTIE

Facility Talents
Vliethof 62
2291 RZ Wateringen
Tel.: 0174 21 91 00
Fax: 0174 21 91 01
facilitytalents@mailprofs.nl
www.facilitytalents.nl

FGB Facility Group
Wolwevershaven 30P
3311 AW Dordrecht
Postbus 737
3300 AS Dordrecht
Tel.: 078 611 10 30
info@fgbfacilitygroup.nl
www.fgbfacilitygroup.nl
I. (Ingrid) Vasenna

SPARQ
Postbus 12700
1100 AS Diemen
Tel.: 020 426 35 00
welkom@sparq.nl / www.sparq.nl
Jan-Anne Elbertsen

SCHOONMAAK

SCHOONMAAKBEDRIJVEN

Asito b.v.
Postbus 375
7600 AJ Almelo
Tel.: 0546 48 49 50
Fax: 0546 48 49 55
info@asito.com / www.asito.com
dhr. H. Kroeze

CSU Cleaning Services
Veghelsedijk 2
5406 TE Uden
Tel.: 0413 28 51 11
Fax: 0413 28 52 79
ruud.van.swieten@csu.nl / www.csu.nl
Ruud van Swieten

Dolmans Facilitaire Diensten
Lage Dijk-Noord 14
Postbus 69
3400 AB IJsselstein
Tel.: 088-3656200
info@dolmans.com / www.dolmans.com

EW Facility Services
Postbus 448
6800 AK Arnhem
Sweerts de Landasstraat 27
Tel.: 026-445 24 00
Fax: 026-4429304
info@ew.nl
www.ew.nl
Dhr. Bas Haagen

Gom Schoonhouden BV
Karel Doormanweg 4
3115 JD Schiedam
Tel.: 010 298 11 44
Fax: 010 298 12 74
info@gom.nl / www.gom.nl
Dhr. R. Alsema

Hago Nederland B.V.
Postbus 2619
6401 DC Heerlen
Tel.: 045 573 87 38
Fax: 045 571 52 64
www.hagonederland.nl

ISS Cleaning Services
Rijnzathe 8
3454 PV de Meern
Postbus 115
3454 ZJ de Meern
Tel.: 030 - 24 24 344
info@nl.issworld.com / www.nl.issworld.com

SCHOONMAAKEQUIPMENT

Electrolux Professional BV
Wisselwerking 52
1112 XR Diemen
Postbus 188
1110 BD Diemen
Tel.: 020-56 92 201
Fax: 020-56 92 239
www.electrolux-professional.nl
de heer E.C. te Winkel

Hako B.V.
Industrieweg 7
6673 DE Andelst
Tel.: 0488 47 33 33
Fax: 0488 47 33 34
mw. C. Bugter

Miele Professional
De Limiet 2
Postbus 166
4130 ED Vianen
Tel.: 0347 37 88 83
Fax: 0347 37 84 29
professional@miele.nl
www.miele-professional.nl

VERHUIZING

ADVISERING

Ucility BV
Wolga 2
2491 BJ Den Haag
Tel.: 088 - 0023088
Fax: 088 - 0023085
info@ucility.nl
www.ucility.nl
H. Bloemen

VERHUISBEDRIJVEN

UTS Nederland Hoofdkantoor
Wolga 2
2491 BJ Den Haag
Tel.: 088 - 0023000
Fax: 088 - 0023085
info@uts.nl
www.uts.nl
C. van der Hulst

VERHUUR VERHUISMATERIAAL

Roldo Rent BV
Postbus 273
3850 AG Ermelo
Tel.: 0341 56 43 40
Fax: 0341 56 41 97
info@roldorent.nl / www.roldorent.nl
mw. G.E. Leeuwis

NEXT

Real Estate / Veiligheid

OVER FMN

Facility Management Nederland (FMN) is de beroepsvereniging voor facilitair professionals, die werkzaam zijn op het gebied van facility management of zich daarop voorbereiden. Onze leden zijn werkzaam in uiteenlopende sectoren en diverse facilitaire branches, waarin jaarlijks 63 miljard euro wordt omgezet.
FMN bindt en verbindt eindgebruikers, leveranciers, docenten, adviseurs en studenten en biedt hen een waardevol netwerk waarin kennis verzameld, gedeeld en toegepast wordt. De circa 2400 leden ontmoeten elkaar tijdens nationale, regionale en thematische bijeenkomsten en online via fmn.nl en social media.
FMN wil de positie van de facilitaire professional en het vakgebied versterken en hun belangen behartigen. Dat doen wij door samen te werken met verwante organisaties op nationaal en internationaal niveau, door contact te onderhouden met de media en politieke beïnvloeders en beslissers en door de toegevoegde waarde van facility management gericht voor het voetlicht te brengen. Kijk voor meer informatie op www.fmn.nl

SPONSOREN

Gom
SPARQ
arrangegroup
NESPRESSO
npq FM Solutions
CFP
MAASDAM Creëert ruimte
TORK
Miele PROFESSIONAL
Yask
PLANON
3M

Advertentie index

Axxerion Facility Services 28
Bouwens Groep 11
Fleet Support 44
FP-Ruys 2
Hectas Schoonhouden 76
Hoffmann Strategisch Risk Management . 68
HSM 56
Intrakoop 36
Neopost 24
Office Depot 22
ROC Twente 60
Score 7
Strategy Partners..... 75
Toshiba Tec Netherlands Imaging 12

De strategische partner
voor uw volledige digitale
informatievoorziening
Uw resultaat, onze kennis

VALUE FOR MONEY door leveranciersonafhankelijke kennisinbreng en bewustwording

WAARDEVASTE strategie- en leveranciersadvisering vanuit gedegen sectorkennis

LAGERE VERWERVINGSKOSTEN door brede kennis van de markt, de aanwezige spelers en hun oplossingen, diensten en referenties

SNEL SCHAKELEN door direct managementcontact met vele product- en diensten-leveranciers

ALTIJD ACTUEEL advies vanuit permanent en gedegen marktonderzoek

PRAGMATISCHE ontwerp- en realisatieoplossingen door jarenlange praktijkervaring

MINDER RISICO door validatie en kwaliteitsaudits van strategieën, offertes, projectplannen en implementatieverrichtingen

SNEL RESULTAAT door klantgericht regie- en implementatie management

STRATEGY PARTNERS

Strategieën voor succesvolle document en content projecten
Van capture, via proces en beheer naar output
Lees meer op www.strategy-partners.nl

Strategy Partners Nederland B.V.
Willem van Abcoudelaan 11
3971 AA Driebergen
0343.514.882
contact@strategy-partners.nl

SCHOONMAAKONDERHOUD
GLASBEWASSING
SPECIALISTISCHE REINIGING
SANITAIRE VOORZIENINGEN

www.hectas.nl

HECTAS
VERRASSEND VERFRISSEND.