

De facilitair manager is verantwoordelijk voor de huishouding van het bedrijf. Om afdelingen van het bedrijf te voorzien in de benodigde diensten worden marktpartijen gecontracteerd om in deze diensten en middelen te voorzien. Deze diensten kunnen uiteenlopen van receptie, schoonmaak tot en met de complexe gebouwbeheerssystemen. Hoe zorgvuldig worden de marktpartijen voor deze diensten gecontracteerd?



Is fm'er ook goede inkoper en proj

Met name de technische projecten kunnen leiden tot onaangename verrassingen wanneer er niet goed gespecificeerd is of wanneer teveel aan de leverancier wordt overgelaten. Enkele voorbeelden van wat er fout kan gaan zijn:

- project loopt uit, te late oplevering
- kosten zijn hoger dan gecontracteerd als gevolg van meerwerk
- oplevering is niet hetgeen gevraagd is

Helemaal vervelend wordt het indien de leverancier volledig is gecontracteerd en verantwoordelijk is voor de specificatie, de projectbegeleiding en de oplevering. Uitbesteding van het gehele project is erg makkelijk, je hoeft als manager niet na te denken, maar wie controleert de leverancier vanuit uw bedrijf gezien en bewaakt de voortgang en de kwaliteit?

Een aanbestedingstraject starten begint bij de centrale vraag of uw organisatie beschikt over voldoende kennis om het traject te starten. De facilitair manager zal in zijn carrière veel ervaring hebben opgedaan, maar kan niet de ontwikkelingen bijhouden van bijvoorbeeld investeringsgoederen die eens per 10 jaar worden aangeschaft. Een oud bestek gebruiken schiet hierin te kort. Inhuur van expertise is dan erg nuttig.

De kwaliteit van de uiteindelijke oplevering hangt samen met een duidelijk projectplan en een gedegen inkooptraject. De disciplines facilitair, inkoop en projectmanagement dienen hierin terug te komen. Om een goed traject te doorlopen bij dergelijke complexe trajecten is minimaal noodzakelijk:

1. Managementvisie
2. Behoeften specificatie; functioneel of technisch
3. Inkoopkennis; duidelijke afbakening van risico's
4. Projectmanagement

1. Managementvisie

Wanneer een investeringsproject zich aandient, is het van belang hierin de managementvisie te betrekken. Waar gaat het bedrijf de komende jaren naar toe, welke koers wordt gevaren? Een beschrijving van de business case met zicht op de toekomst helpt uitermate goed om de aanvraag breder te trekken en een oplossing te verkrijgen die past bij de koers van de komende jaren. Zo was een productiebedrijf bezig met erp-automatisering. Tegelijkertijd was de koers van het bedrijf verdere automatisering van de productielijnen door te voeren. Deze twee projecten sloten op el-

kaar aan en er werd in de aanbestedingsdocumenten rekening mee gehouden dat de twee systemen op elkaar aan dienden te sluiten. Voordeel hiervan was een eenduidige oplossing. Bovendien zorgde het contract ervoor dat bij storingen de leveranciers eerst onderling met elkaar in contract treden en een gerichte storingsanalyse deden. Zo werd voorkomen dat leveranciers naar elkaar gaan wijzen en de klant dupe is.

2. Behoeften specificatie

Bij aanbestedingen waarbij grotere investeringswaarde mee gemoeid is, is het juist van belang goed na te denken wat de daadwerkelijke behoefte is. Indien de behoefte een vastomlijnd technisch karakter heeft, is een technische specificatie voor de hand liggend. In feite wordt in detail voorgescreven waaraan de oplossing dient te voldoen. Kort gezegd de klant bepaalt, de klant schrijft voor. Een onafhankelijk technisch adviseur kan worden ingehuurd om de technische specificaties scherp te krijgen. Anders wordt het wanneer functioneel gespecificeerd wordt. De behoefte wordt door de gebruikers (afdelingen) gedefinieerd in termen van functies. Een bepaald resultaat wordt verwacht van de oplossing. Hierbij wordt meer vrijheid en ruimte gegeven aan

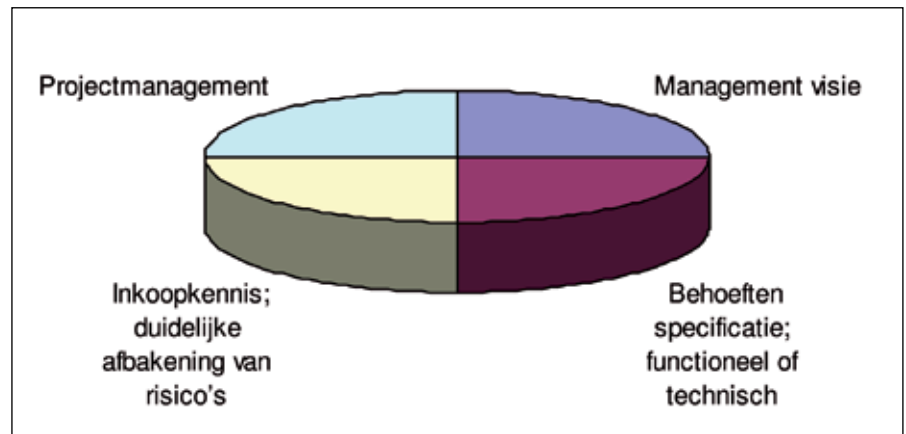


Projectmanager?

de leverancier en kan die zijn creativiteit en marktkennis gebruiken om met een optimale oplossing te komen. Kort gezegd de markt bepaalt. De klant maakt dan gebruik van de kracht van de leverancier. Deze benadering dwingt de klant ook om heel goed na te denken over hetgeen men wil. Niet alleen voor de korte termijn, maar juist voor de lange termijn. De mate van flexibiliteit, integreerbaarheid en groeicapaciteit zijn aspecten die dan moeten worden meegenomen.

3. Inkoopkennis

Iedereen kan kopen. We doen het immers ook vanuit privé. Maar kopen en inkopen zijn twee verschillende zaken. Inkopen van goederen en diensten tegen de juiste condities is een vak apart. Een offerte van een leverancier met leveringsvoorwaarden is in het voordeel van de leverancier geschreven. Zelfs al wordt de opdracht verstrekt met hantering van eigen inkoopvoorwaarden, dan is het nog dun ijs waarop de order verstrekt wordt indien niet duidelijk de eisen vastgelegd zijn. De inkoopafdeling is hierin de deskundige om een offerteaanvraag compleet uit te sturen met de gestelde condities en contractvoorwaarden. Een goed contract beschrijft ook de wijze van testen en het moment wanneer de oplossing vol-



doet aan de criteria en daarmee geaccepteerd wordt. Vaak zijn aan de acceptatietesten ook de betalingen gekoppeld.

Inzet van de inkoper is bij een projectmatige aanpak dan ook van groot belang. In de praktijk gebeurt het nog wel eens dat de inkoper bij de onderhandelingen betrokken wordt om nog wat van de prijs af te krijgen. Hij is dan in het voortraject geheel niet betrokken geweest en krijgt een offerte onder ogen om vervolgens zijn inkoopwerk maar te doen. Een professioneel inkooptraject begint bij de projectgroep. De inkoper dient lid te zijn van de projectgroep bij complexe projecten. Het is zijn taak om in een vroeg traject mee te denken op wat minimaal benodigd is en wat als optioneel kan worden gezien. Ook risico's worden in de beginfase door de inkoper ter sprake gebracht zoals wat zijn de grijze gebieden die straks bij oplevering ook geheel binnen het project dienen te liggen? Welke graad van service en onderhoud wordt verwacht?

4. Projectmanagement

Veelal staat een post projectmanagement opgenomen in de aanbieding van de leverancier. Dat betekent niet dat het gehele project geheel aan de leverancier kan worden overgelaten. Integendeel, een projectplanning, met mijlpalen, zal vanuit de klant moeten komen. De klant zal moeten sturen op de voortgang en controleren of het nog conform contract en planning verloopt. Afwijkingen hierop dienen in de projectmeetings tussen klant en opdrachtgever besproken te worden en indien nodig geëscaleerd te worden naar de stuurgroep. Projectmanagement is ook risicomanagement en dient niet onderschat te worden. Een projectmanager dient daarom tijd te hebben om de projectbegeleiding uit te voeren.

Bij een fulltime baan als facilitair manager is de vraag of een projectmanagertaak erbij kan worden gedaan. Denk hierbij aan het voorbereiden van besprekingen, het vastleggen van verslagen, opmaak planning, controle aan contract etc. Teveel overlaten aan de leverancier brengt het project in gevaar. Bij complexere projecten kan de facilitair manager het niet alleen. Is de eigen expertise niet voorhanden, dan is het aan te bevelen om een inkoper of projectmanager in te huren ten tijde van het project.

Commitment

Bovenstaande klinkt natuurlijk logisch, maar hoe vaak wordt het project niet overhaast in gang gezet en zijn niet alle betrokkenen aanwezig? Een goede voorbereiding is het halve werk en voorkomt problemen. Deelname aan een project betekent ook commitment van de betrokkenen om de interne afspraken na te komen, van behoeftestelling tot en met het bijwonen van de vergadering en de acties uit te voeren. Alleen dan kan een project goed slagen. Is er geen tijd mogelijk, kijk dan naar andere mogelijkheden door iemand anders met kennis uit de afdeling verantwoordelijk te maken of besluit om iemand in te huren. ■



Johan de Vos

is directeur en consultant bij Altena Interim