

## THEMA: INKOOP & OUTSOURCING

Facilitaire inkoop in strategisch perspectief

# KRIJGT IEDERE FM'ER DE FACILITAIRE INKOOP DIE HIJ VERDIENT?

Als je veel diensten uitbesteedt, wordt de facilitaire prestatie in toenemende mate bepaald door het presteren van de gecontracteerde leveranciers. En om die goed presterende leveranciers te selecteren en aan je te binden, is het van groot belang dat facilitaire inkoop uitstekend presteert.

**DOOR** GERT WALHOF\*



Iedere functie in een organisatie wil waarde toevoegen en bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Hierin is de facilitaire functie geen uitzondering. Wat wel bijzonder is, is dat uit het onderzoek 'De Nederlandse Facility Management Markt 2017' (onderzoek FMN/Twynstra Gudde) opnieuw blijkt dat de facility manager 62% van de diensten niet zelf produceert, maar inkoop bij leveranciers. De facilitaire prestaties worden in belangrijke mate bepaald door het presteren van de gecontracteerde leveranciers. En dat kan alleen als facilitaire inkoop uitstekend presteert.

#### **FM: IN- OF OUTSOURCING?**

De mate van outsourcing hangt mede samen met de manier waarop facility management in een organisatie wordt georganiseerd. Immers, de keuze voor een facilitaire regie- of demandorganisatie heeft meteen gevolgen voor de mate van outsourcing. Bij de demandorganisatie is zelfs besloten om facilitaire inkoop in belangrijke mate te outsourcen aan een integrated facility management provider.

Robert Monczka beschreef de inkoopfunctie aan de hand van acht strategische en zes ondersteunende processen. Het eerste strategische proces is outsourcing/insourcing. Het richt zich op het ontwikkelen van een visie voor de organisatie of activiteiten zelf worden gedaan of worden uitbesteed. Dit is een dynamisch proces. Een beslissing om op een bepaald moment bijvoorbeeld schoonmaak uit te besteden wordt niet genomen voor de eeuwigheid.

Uit het onderzoek van FMN en Twynstra Gudde blijkt welke argumenten facility managers gebruiken als ze moeten aangeven waarom ze met uitbesteden beter af zijn:

1. flexibiliteit in varianten van diensten;
2. kwaliteit van de diensten;
3. kennis en kunde van de leverancier;
4. leveringsbetrouwbaarheid.

Wat opvalt, is dat de prijs (kosten) niet in deze top 4 voorkomt. En dat facility managers nu ook nadrukkelijk nadenken over het inbesteden van

De digitale  
transformatie is ook  
in 2020 de  
belangrijkste  
trend

diensten. Is het outsourcingpercentage van 62% het hoogste dat we te zien krijgen en is er een trendbreuk in ontwikkeling?

#### **FM-TRENDS TOT 2020**

Om de bijdrage van facilitaire inkoop nu en in de toekomst te kunnen duiden, is het belangrijk rekening te houden met de trends in FM. Het eerder aangehaalde onderzoek kijkt daarbij niet alleen naar nu, maar vraagt ook naar welke trends in 2020 belangrijk zijn.

De uitkomst is, dat nu en in 2020 de digitale transformatie op plek 1 staat. Op de tweede plaats staat wend- en weerbaarheid. Op plek 3 staat nu kostenbesparing, maar in 2020 is deze positie overgenomen door het onderwerp circulair en inclusief.

Als we nu kijken naar de huidige situatie waarbij 62% van de facilitaire diensten wordt ingekocht, naar de argumenten van facility managers voor uitbesteden en naar de trends, dan is het de vraag hoe facilitaire inkoop in de toekomst een bijdrage kan leveren aan de toegevoegde waarde van facility management.

#### **FACILITAIRE INKOOP EN OUTSOURCING/INSOURCING**

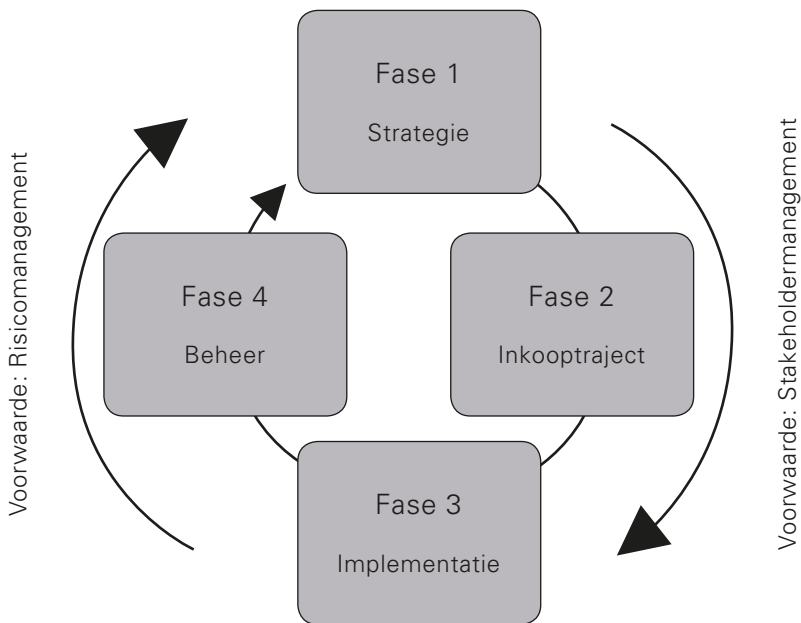
Het antwoord op de vraag welke facilitaire diensten een organisatie zelf gaat produceren en welke worden ingekocht, is een strategisch organisatievraagstuk.

Facilitaire inkoop dient de discussie over outsourcing te ondersteunen door inzichtelijk te maken welke mogelijkheden er nu zijn om bepaalde diensten in te kopen, wat de ontwikkelingen zijn voor wat betreft het aantal leveranciers en de ontwikkeling van de dienstverlening in de toekomst en wat de marktconforme kostenstructuur is.

Maar ook als er in de toekomst (meer) discussies over insourcing zijn, is deze informatie relevant. Bovendien zal facilitaire inkoop dan informatie moeten leveren over de inhoud van bestaande contracten met leveranciers en de gevolgen van insourcing.

#### **CYCLISCH INKOOPPROCES**

De beschreven dynamiek in de ontwikkeling van de vraag naar facilitaire diensten, maar ook in le- >>



**Het cyclisch inkoopproces kent vier fasen: strategie, inkooptraject, implementatie en beheer.**

veranciersmarkten, vraagt om een doorontwikkeling van het lineaire inkoopproces van Van Weele. In het in januari verschenen boek 'Inkoop in strategisch perspectief – shoppen voor professionals' wordt het cyclisch inkoopproces geïntroduceerd. Dit inkoopproces kent vier fasen: strategie, inkooptraject, implementatie en beheer. Het is een cyclisch model waarbij alle fasen met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. En omdat, zodra de beslissing tot outsourcing genomen is, er eigenlijk nooit een einde is. Bovendien zijn nu ook twee belangrijke voorwaarden, die nodig zijn om het cyclisch inkoopproces succesvol te kunnen uitvoeren, zichtbaar: risicomanagement en stakeholdermanagement.

In het vervolg van dit artikel verbinden we de ontwikkelingen op het gebied van facility management naar de fasen 'strategie' en 'inkooptraject' van het cyclisch inkoopproces. Daar wordt de basis gelegd.

## **FACILITAIRE INKOOP EN DE FASE 'STRATEGIE'**

In de fase 'strategie' wordt inkooponderzoek (intern) en inkoopmarktonderzoek gedaan om een categorie-sourcingplan te maken. In dit plan worden voor een bepaalde artikelgroep (de categorie),

Alle fasen zijn met elkaar verbonden

zeven belangrijke vragen beantwoord:

1. outsourcen of insourcen?
2. één of meerdere leveranciers contracteren?
3. lokaal/regionaal, nationaal of internationaal inkopen?
4. partnership of concurrentiestelling?
5. is innovatie een eis?
6. is duurzaamheid een eis?
7. zelfstandig of in samenwerking sourcen?

De fase 'strategie' leidt tot een category sourcingplan. Dit komt tot stand op basis van inkoopmarktonderzoek (extern) en inkooponderzoek (intern). Binnen het inkooponderzoek vormt de vraag van de klanten van facility management een belangrijk element. Het category sourcingplan bevat de inkoopstrategie voor facilitaire diensten.

## **FACILITAIRE INKOOP EN DE FASE 'INKOOPTRAJECT'**

Op basis het category sourcingplan wordt de aanpak van de sourcing van bijvoorbeeld schoonmaak, beveiliging, catering of andere diensten verder uitgewerkt. Bij de start wordt het team dat het inkooptraject gaat uitvoeren samengesteld. Naast de kennis en kunde die nodig is om het inkooptraject uit te voeren, is het belangrijk dat ook vanuit het perspectief van stakeholders naar deze samenstelling wordt gekeken. Het inkooptraject zelf bestaat uit het in beeld krijgen van de behoefte van de klanten van FM, het opstellen van de specificatie, het selecteren van de beste leverancier(s), het onderhandelen en het contracteren.

## **DE FACILITY MANAGER EN FACILITAIRE INKOOP**

Krijgt iedere facility manager de facilitaire inkoop die zij of hij verdient? Waarschijnlijk wel. Rekening houdend met de FM-trends en argumenten voor uitbesteden een aantal praktische tips:

- > Wendbaarheid en Weerbaarheid maar ook Circulair en Inclusief vragen om een benadering waarbij de leverancier als onderdeel van de supply chain in beeld is.
- > Wendbaarheid en Weerbaarheid betekent dat tijdens de looptijd van samenwerking met een

leverancier hoogstaand contract- en leveranciersmanagement ervoor zorgt dat ontwikkelingen in uw organisatie tijdig bij leveranciers bekend zijn, zodat deze hier op in kunnen spelen en dat uw organisatie gebruik kan maken van vernieuwing bij leveranciers.

- > Circulair en Inclusief vraagt om een benadering vanuit drie waarde-perspectieven: klantwaarde, maatschappelijke waarde en financiële waarde.
- > De digitale transformatie geeft ook de mogelijkheid om de voorspelling van de vraag te verbeteren. Neem leveranciers van facilitaire diensten mee in de ontwikkeling die uw organisatie doormaakt, gebruik hun kennis en spreek af waar betere voorspelling van de vraag toe moet leiden.
- > Kosten worden integraal benaderd. Total Cost of Ownership is een manier om dit te doen.

## Neem leveranciers mee in de ontwikkeling van uw organisatie

Voor dit artikel heeft de auteur gebruik gemaakt van informatie uit het onderzoek 'De Nederlandse Facility Management Markt 2017' (FMN en Twynstra Gudde) en van het boek 'Inkoop in strategisch perspectief – shoppen voor professionals' dat hij samen met Jordie van Berkel -Schoonen en Arjan van Weele schreef. <<



\*Gert Walhof is zelfstandig inkoopadviseur, kennispartner binnen het netwerk van E-proQure en Lector Inkoopmanagement aan de Hanzehogeschool Groningen.

facility management | IT service management | inkoop | vastgoedbeheer

# FMIS

IMPROVING FM TOGETHER



**FACILITOR**  
MEMBER OF THE AAREON GROUP