

Door Marc van der Lee, Bart Vosmer en Jeroen Freijser

## Kostenreductie en kwaliteitsborging door contractmanagement

*KPN Real Estate Services zorgt ervoor dat de kosten voor facilitaire en huisvestingsgebonden contracten worden gereduceerd en de kwaliteit wordt geborgd. KPN gebruikt het Delta-reductiemodel om te laten zien hoe het inkoopproces is verbeterd.*

Binnen KPN is het beheer van het vastgoed alsmede de facilitaire dienstverlening in kantoren en technische gebouwen bij Real Estate Services RES belegd. RES werkt als een regiorganisatie. De diensten worden van leveranciers betrokken en *gepackaged* aangeboden aan de interne klant. Hierbij is sprake van gedwongen winkelnering. RES is verantwoordelijk voor de juiste samenstelling en kwaliteit van de levering en voor de prijsstelling. Jaarlijks vergelijkt RES de algehele kostenstructuur door middel van een benchmark met andere organisaties.

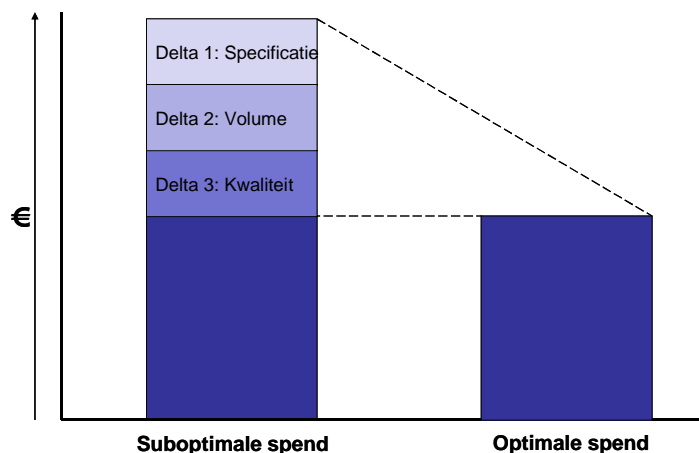
Om tot een goede aansturing van contracten en leveranciers te komen, werkt KPN RES met een afdeling contractmanagement (CM). Deze afdeling is eindverantwoordelijk voor het gehele inkoopproces: van specificatie tot en met implementatie en borging. Het dagelijks beheer van diensten en de operationele verantwoordelijkheid op de KPN-locaties ligt bij de locatiemanager.

### Delta-reductiemodel

CM heeft geconstateerd dat er in het proces van inkoop tot en met dagelijks beheer een drietal factoren is dat *inefficiencies* kan veroorzaken. Deze factoren zijn in sterke mate bepalend voor de *spend* per contract. Het betreft:

1. Specificatie
2. Volume
3. Kwaliteit

Bij onvoldoende besturing van deze factoren ontstaat er een suboptimale situatie. Om de optimale contractsituatie te bereiken, dienen de delta's in de suboptimale situatie gereduceerd te worden.



### **Delta 1: Specificatie**

De specificaties van de dienst zijn in belangrijke mate bepalend voor de prijs per eenheid die inkoop weet te bedingen bij de leveranciers. De specificatie van de ingekochte diensten moet van een zodanig niveau zijn dat RES hiermee de met de interne klant overeengekomen dienstverlening kan waarmaken. Onduidelijkheden in het aanbod naar de interne klant leiden tot onduidelijkheid en inefficiëntie in de specificaties.

### **Reductie delta 1: Producten- en dienstencatalogus**

Om de specificaties aan de inkoopzijde zo adequaat mogelijk te laten zijn, moet nauwgezet vastgesteld te worden wat het verkochte product is. Uitgangspunt bij RES voor de specificatie is de producten- en dienstencatalogus (PDC). In deze PDC is vastgelegd wat de interne klant als basisniveau van dienstverlening van RES mag verwachten. De dienstverlening wordt daarin gekwantificeerd, genormeerd en zo veel mogelijk gestandaardiseerd. Zo is vastgelegd per hoeveel pandbewoners een multifunctionele printer of cateringautomaat wordt geleverd en hoeveel tikken of consumpties mogen worden afgenomen. Meerkosten kunnen worden aangerekend. Hierdoor is binnen RES en bij de interne klant duidelijk welke diensten onder welke voorwaarden worden geleverd. Dit draagt bij aan sterke aandacht voor kosten. De PDC is voor contractmanagement het ankerpunt voor het specificeren van de in te kopen diensten en de basis voor het inkoopproces en cruciaal voor het managen van de contractkosten.

### **Delta 2: Volume**

Als na de specificatiefase de onderhandelingen met leveranciers hebben plaatsgevonden en hebben geleid tot mantelovereenkomsten waarin de voorwaarden zijn beschreven, is het cruciaal om het afroep- en bestelproces te managen. In de mantelovereenkomst is de prijs (P) overeengekomen, in de afroepfase wordt het volume (Q) bepaald. Door in de specificatiefase de producten en diensten zo veel mogelijk te standaardiseren, wordt in de afroepfase via *catalogue buy* vereenvoudigd. Hiermee worden de kosten opgebouwd door het product van beide parameters ( $P*Q$ ).

Het volume dat wordt afgeroepen, is geen verantwoordelijkheid van de cpo. Ook dit is een aangelegenheid van de lijnorganisatie. In eerste instantie is dat de locatiemanager. Deze roept af binnen de door CM gestelde kaders. CM stuurt op de ontwikkeling van totale contractuele kosten ( $P*Q$ ).

### **Reductie Delta 2: Contracten Beheer Systeem (CBS)**

Om het volume (Q) beheersbaar te houden, is het van belang strak te sturen op wijzigingen (mutaties). Als de situatie op een KPN-locatie wijzigt (bijvoorbeeld: toename of afname aantal bewoners), dient de locatiemanager de mogelijkheid te hebben het gecontracteerde dienstenpakket aan te passen.

Het wijzigen van deze contracten was tot voor kort een arbeidsintensief proces dat een lange doorlooptijd kende. In de praktijk werden daarbij volumes wel verruimd maar nooit afgebouwd, wat een kostenverhogend effect had.

Om het mutatieproces te vereenvoudigen, heeft CM het CBS in het leven geroepen. In dit systeem is voor mantelovereenkomsten voor een groot aantal diensten een prijs per eenheid vastgesteld. Het is in feite een standaardcatalogus, opgebouwd uit de meest voorkomende diensten. Het is overigens de verantwoordelijkheid van contractmanagement de webshop te vullen. Diensten die buiten de catalogus vallen, moet het contractmanagement eerst goedkeuren. Ook dit wordt door het CBS afgedwongen, waardoor CM controle houdt op naleving van normen.

Een locatiemanager kan in het systeem niet alleen een pandovereenkomst vastleggen, maar tevens muteren door slechts aan te geven dat vanaf een bepaalde datum een ander volume (Q) van toepassing is. De functionaliteit is voor de locatiemanager vergelijkbaar met het vullen van een winkelwagentje bij een webshop.

Nadat de pandovereenkomst gereed of aangepast is, dient de nieuwe contractuele verplichting intern KPN geprocureerd te worden. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van een *workflowmanagement*-oplossing. Na dit digitale traject wordt de getekende overeenkomst als pdf verzonden naar de leverancier. Op het moment dat de leverancier de pandovereenkomst getekend heeft, kan de overeenkomst na retour in het CBS worden geactiveerd en komt de oude verplichting te vervallen.

Het voordeel voor de locatiemanager is dat de administratieve kant van de wijziging aanzienlijk is vereenvoudigd. Dit heeft de bereidheid om met een hogere frequentie te muteren en strakker te sturen op wijzigingen aanzienlijk verhoogd. Voordeel voor RES is dat er strak wordt gestuurd op de financiële verplichtingen per overeenkomst. Een direct gevolg van beide is een aanzienlijke daling van de contractuele kosten.

### **Delta 3: Kwaliteit**

Naast de sturing op kosten is het cruciaal dat gemeten wordt op kwaliteit, en te bewaken dat de diensten conform afspraken worden geleverd. Hiertoe is het van belang dat de in de mantelovereenkomst overeengekomen KPI's worden vertaald in concrete meetitems.

#### **Reductie Delta 3: Het Kwaliteit Meet Systeem (KMS)**

Door de kwaliteit te meten kan het verschil tussen de ingekochte en geleverde kwaliteit worden gemonitord. De meetitems hebben enerzijds betrekking op procedurele en administratieve aspecten uit de mantelovereenkomst (doorlooptijden, facturatie, rapportages et cetera) en anderzijds uiteraard op de operationele performance.

KPN heeft ervoor gekozen een tool te ontwikkelen waarmee het mogelijk wordt de concrete items te meten: het KMS. KPI's in de mantelovereenkomst zijn vertaald naar eenvoudige controlepunten die door personeel op lbo-/mbo-niveau kunnen worden gemeten. Om de administratieve overhead van het meten tot een minimum te beperken, worden de metingen met behulp van een PDA uitgevoerd. De betreffende medewerker kan de metingen met behulp van een draadloze verbinding op zijn PDA laden, de metingen uitvoeren en nadat hij de metingen heeft afgerond deze weer verzenden. De uitvoerder kan op de PDA alleen maar een waarde invullen of aanklikken, waardoor de foutkans wordt geminimaliseerd.

De steekproeven worden door het achterliggende systeem ontvangen. Hierbij heeft elk antwoord dat op een meetitem is gegeven een waarde<sup>1</sup>. De gezamenlijke waarden tellen op tot een KPI-score. De meetitems, de optelling en de KPI zijn door contractmanagement tijdens de specificatie opgesteld en met de leverancier overeengekomen<sup>2</sup>. Vervolgens kunnen de scores per locatie, regio, landelijk en per leverancier worden opgeteld zodat op operationeel, tactisch en strategisch niveau inzicht kan worden verkregen in de performance van de leverancier. Met dit meetproces wordt continu verbetering gerealiseerd.

#### **Verbetercyclus met leveranciers**

Er zijn op operationeel, tactisch en strategisch niveau reguliere overleggen met de leverancier. De data uit het KMS worden hier met de leverancier besproken en als het nodig is verbetervoorstellen vastgelegd om de kwaliteit op het overeengekomen niveau te brengen (deze procedure is vastgelegd in de mantelovereenkomst).

<sup>1</sup> De ontwikkeling van de diverse systemen en de hobbels die hierbij moeten worden genomen zijn meer uitgebreid beschreven in het boek 'Innovatie met IT, *een must voor facility management*' van Marc van der Lee en Angela Rappard

<sup>2</sup> De KPI's en meetitems zijn door KPN afgestaan aan de stichting Facility Performance Standard, die KPI's en meetitems verder ontwikkelt en nastreeft hier een nationale standaard van te maken. Zie [www.fpstandard.nl](http://www.fpstandard.nl) voor meer informatie

Omdat contractmanagement streeft naar het voorkomen van klachten worden de meetgegevens realtime aan leveranciers via internet beschikbaar gesteld. Hiermee wordt tevens een proactieve opstelling van leveranciers bewerkstelligd. Daar waar sprake is van blijvende underperformance worden sancties genomen. Deze kunnen variëren van een verbeterplan, tot een korting op de contractwaarde of zelfs het verliezen van de dienstverlening op een of meerdere locaties.

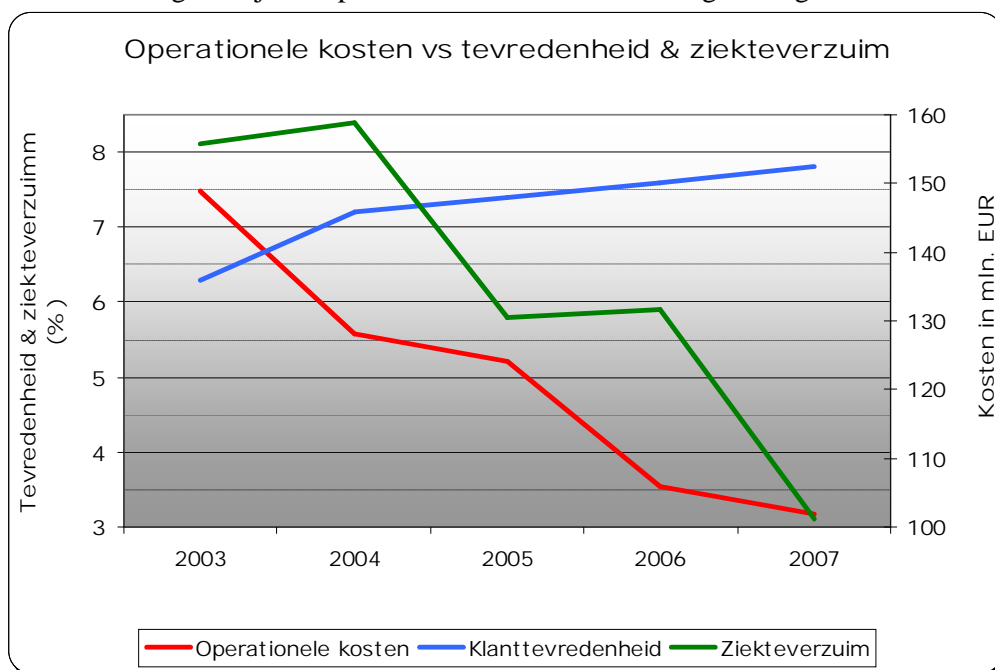
Met bovenstaande instrumentatie en organisatie kan de kwaliteit actief worden bewaakt en is het mogelijk om een scherpe specificatie ook in de dagelijkse operationele dienstverlening waar te maken.

## Resultaten

Door actief te sturen op het reduceren van de delta's in de inkoopketen heeft KPN een aantal concrete resultaten behaald.

- o Kostenreductie bij bestaande en nieuwe contracten.
- o Een verhoogd kostenbewustzijn binnen de eigen organisatie.
- o Meer commitment van leveranciers aan KPN kwaliteitsmeting en een grotere betrokkenheid bij het geleverd eindproduct.

Ten slotte is de tevredenheid van de KPN-medewerkers een belangrijke toetssteen. In onderstaand figuur zijn de operationele kosten van RES afgezet tegen de klanttevredenheid.



*Marc van der Lee, Bart Vosmer en Jeroen Freijser zijn respectievelijk manager expertise centrum, contractmanager en manager portfoliomanagement bij KPN Real Estate Services.*