



# Kijk op contracten, grip op de organisatie

## Contractbeheer als managementinstrument

De Nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit

Jennifer van Domburg

# Kijk op contracten, grip op de organisatie

## Contractbeheer als managementinstrument

De Nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit

Jennifer van Domburg  
mei 2010



|                    |                                                                                                          |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | Haagse Hogeschool<br>Academie voor Facility Management<br>Johanna Westerdijkplein 75<br>2521 EN Den Haag |
| Afstudeerprofiel:  | FM & Services                                                                                            |
| Docent-begeleider: | Dhr. J.C. Mulder                                                                                         |
| Medebeoordelaar:   | Dhr. R. Lommerse                                                                                         |
| Opdrachtgever:     | Voedsel en Waren Autoriteit<br>CentreCourt<br>Prinses Beatrixlaan 2<br>2595 AL Den Haag                  |
| Mentor:            | Dhr. L.M.G. Bruijnen                                                                                     |
| Periode onderzoek: | februari 2010 – mei 2010                                                                                 |

## Auteursreferaat

In dit rapport wordt een advies gegeven om het contractmanagement voor de Nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit vorm te geven, zodat er op lange termijn kosten kunnen worden bespaard, het budget beter kan worden bewaakt en er beter kan worden aangestuurd. De probleemstelling luidt: 'Op welke wijze kunnen de contracten van de nVWA beheerd worden, zodat vanaf de fusie begin 2012 het budget beter kan worden bewaakt, op lange termijn kosten kunnen worden bespaard en er beter kan worden aangestuurd?'. Dit kan worden bereikt door gebruik te maken van een centrale inkoop in plaats van een decentrale inkoop, een handboek met de nieuwe procedures op te stellen, een contractbeheersysteem aan te schaffen, door gebruik te maken van e-ordering, door een Enterprise Content Managementsysteem aan te schaffen en door het creëren van facilitaire budgetten bij de businessunits.

## Indexreferaat

Contractbeheer, contractmanagement, Voedsel en Waren Autoriteit, Algemene Inspectiedienst, Plantenziektenkundige Dienst, Nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit, overheid, budgetbewaking, kostenbesparing, managementinformatie, 7S-model, facilitaire budgetten, contractbeheersysteem, e-ordering, Enterprise Content Management.

*'It has been said that something as small as the flutter of a butterfly's wing can ultimately cause a typhoon halfway around the world.'*

- Chaos Theory

## Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport ten behoeve van het contractmanagement voor de nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit (hierna te noemen als nVWA). Dit rapport is het eindproduct van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Ik heb dit onderzoek verricht voor het facilitair management van de nVWA. De nVWA zal vanaf 2012 ontstaan uit de fusie tussen de huidige agentschappen van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (de Voedsel en Waren Autoriteit, de Algemene Inspectiedienst en de Plantenziektenkundige Dienst).

Hierbij wil ik van de gelegenheid gebruik maken om de volgende personen te bedanken voor hun hulp en begeleiding gedurende mijn stageperiode. Allereerst wil ik mijn stagebegeleiders Nardy Bruijnen en Angelo Zerilli, de opdrachtgever Frans Leeuwenkuyl en de gehele afdeling Huisvesting & Facilitaire Zaken bedanken voor de prettige begeleiding, gezelligheid en hulp tijdens dit onderzoek. Ook wil ik alle andere betrokken medewerkers van de VWA, de AID en de PD en andere organisaties bedanken voor de medewerking en tijd die zij mij hebben gegeven om mijn vragen te kunnen beantwoorden.

Tevens gaat mijn dank uit naar de begeleiding vanuit de opleiding Facility Management, Arjan Mulder en de medewerkers van het stagebedrijf.

Daarnaast dank ik alle mensen, die op diverse manieren een bijdrage hebben geleverd aan de voltooiing van mijn adviesrapport.

Jennifer van Domburg  
Rijswijk, mei 2010.

## Managementsamenvatting

De nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit (hierna te noemen als nVWA) wordt de nieuwe inspectiedienst van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (Ministerie van LNV). Het kabinet heeft besloten dat de Algemene Inspectie Dienst (AID), Plantenziektenkundige Dienst (PD) en VWA in 2012 opgaan in één organisatie, de nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit (nVWA). Gebleken is dat het contractbeheer nu moeizaam verloopt door onder andere het decentraal inkopen op 53 verschillende locaties en er geen sprake is van contractmanagement. Dit is één van de aanleidingen tot het verbeteren van het contractbeheer om zo contractmanagement te creëren voor de nVWA.

De probleemstelling die hierbij centraal staat is:

*‘Op welke wijze kan, vanaf de fusie begin 2012, het budget beter worden bewaakt, kunnen er op lange termijn kosten worden bespaard en kan er beter worden aangestuurd?’*

Na een intern onderzoek te hebben verricht zijn de volgende conclusies getrokken: De VWA, de AID en de PD hebben moeite om het inkoopbudget te bewaken, omdat de fusiepartners hun eigen contractbeheer hebben, en ook de regiokantoren van de fusiepartners hebben ieder hun eigen manier van inkopen en het registreren van contracten. Tevens worden deze contracten in verschillende systemen geregistreerd. Hierdoor is er totaal geen inzicht in de bedragen die met de contracten zijn gemoeid.

Ook is gebleken is dat het huidige contractbeheersysteem niet voldoet aan de wensen en eisen van de fusiepartners. Het systeem kan onder andere geen melding geven wanneer een contract dreigt af te lopen. Hierdoor kunnen niet alleen afnemers tijdig worden geïnformeerd, maar ook worden er soms contracten stilzwijgend verlengd terwijl de organisatie deze leverancier wil afstoten, omdat deze bijvoorbeeld te hoge tarieven hanteert. Ook kan de financiële afdeling niet efficiënt werken, omdat na het ontvangen van een factuur elk contract apart moet worden opgezocht op verschillende locaties, in verschillende systemen. Hierdoor kunnen onnodige kosten worden gemaakt, die voorkomen hadden kunnen worden door middel van een goed contractbeheersysteem.

Ook kan het huidige systeem geen managementrapportages genereren. Mocht dit wel het geval zijn zal er nog geen duidelijk inzicht zijn in de lopende en afgelopen contracten, omdat de contracten op bijna elke locatie op een andere manier zijn opgeslagen, zowel digitaal als fysiek, en soms zelfs in verschillende systemen.

Aan de hand van de conclusies zijn er een aantal aanbevelingen voorgesteld. Op de volgende pagina concreet de aanbevelingen met de doelen.

| Concrete aanbeveling                                                                  | Doel                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Van decentrale inkoop naar centrale inkoop                                            | Inzicht in de lopende verplichtingen, inzicht in de uitputting van contracten en inzicht in de aflopende contracten.                                                                                              |
| Inventariseren contracten                                                             | Inzicht in de lopende verplichtingen, inzicht in de uitputting van contracten en inzicht in de aflopende contracten.                                                                                              |
| Handboek inkoopprocedures                                                             | Eenduidig registreren van informatie t.b.v. de managementinformatie.                                                                                                                                              |
| Contractbeheersysteem                                                                 | Mogelijkheid bieden om op een eenvoudige wijze alle belangrijke leveranciers- en contractgegevens vast te leggen, te beheren en te rapporteren.                                                                   |
| Aannemen van contractmanager                                                          | Eén beheerder van het contractbeheersysteem, zodat het systeem up-to-date kan worden gehouden.                                                                                                                    |
| E-ordering                                                                            | Kostenbesparing en tijdbesparing.                                                                                                                                                                                 |
| Enterprise Content Managementsysteem                                                  | Het beheren van ongestructureerde informatie.                                                                                                                                                                     |
| Aannemen van archivaris                                                               | Eén beheerder van het Enterprise Content Managementsysteem, dus een up-to-date systeem.                                                                                                                           |
| Contractbeheersysteem en e-ordering koppelen aan Enterprise Content Managementsysteem | Door middel van Enterprise Content Management kan er door bevoegden op elke locatie gebruik van de systemen worden gemaakt, omdat dit een e-workspace is (een centrale toegang tot alle informatie via internet). |
| Invoeren/gebruiken van facilitaire budgetten                                          | Kostenbewustzijn creëren onder de medewerkers wat zal leiden tot kostenbesparing.                                                                                                                                 |

De implementatie is onderverdeeld in een aantal stappen, om zo een professioneel contractmanagement te creëren voor de nVWA. Eén van de randvoorwaarden aan dit rapport is dat het advies voor de fusie in 2012 geïmplementeerd moet kunnen worden. Het aanbevolen tijdspad houdt zich aan deze deadline.

Als de organisatie besluit de aanbevelingen op te volgen, zijn daar consequenties aan verbonden. Op organisatorisch gebied zal er veel veranderen wat betreft het aansturen van de medewerkers. Door het implementeren van de aanbevolen systemen, zullen betrokken medewerkers anders te werk moeten gaan. Ze zullen volgens procedures moeten gaan werken, waar het management toezicht op moet blijven houden. Daarnaast moet het management het facilitaire budget verdelen onder de businessunits, waarbij er kostenbewustzijn wordt gecreëerd onder de medewerkers. Daarnaast moet ook rekening worden gehouden met de kosten die gemoeid zijn bij het aanschaffen van systemen. Het eerste jaar zal er veel in deze systemen geïnvesteerd moeten worden, maar zal er bij optimaal gebruik, op langere termijn terugverdiend kunnen worden.

# Inhoudsopgave

|                                                          |          |
|----------------------------------------------------------|----------|
| <b>Inleiding.....</b>                                    | <b>1</b> |
| <b>1 De organisatie .....</b>                            | <b>2</b> |
| 1.1 De Voedsel en Waren Autoriteit (VWA).....            | 2        |
| 1.1.1 Structuur.....                                     | 2        |
| 1.1.2 Missie.....                                        | 2        |
| 1.1.3 Visie .....                                        | 3        |
| 1.2 Afdeling Huisvesting & Facilitaire Zaken (H&FZ)..... | 3        |
| 1.2.1 Structuur.....                                     | 4        |
| 1.2.2 Missie.....                                        | 4        |
| 1.2.3 Visie .....                                        | 4        |
| 1.2.4 De rol van de afdeling.....                        | 4        |
| 1.3 Algemene Inspectie Dienst (AID).....                 | 5        |
| 1.4 Plantenziektenkundige Dienst (PD).....               | 5        |
| 1.5 De Nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit (nVWA) .....   | 6        |
| <b>2 Onderzoeksopzet .....</b>                           | <b>7</b> |
| 2.1 Aanleiding.....                                      | 7        |
| 2.2 Probleemstelling en deelvragen.....                  | 7        |
| 2.3 Doelstellingen.....                                  | 8        |
| 2.4 Doelgroep .....                                      | 8        |
| 2.5 Afbakening.....                                      | 8        |
| 2.6 Verwacht eindproduct.....                            | 9        |
| 2.7 Onderzoeksopzet.....                                 | 9        |
| 2.8 Onderzoeksmethoden.....                              | 9        |
| 2.8.1 Theoretisch onderzoek.....                         | 9        |
| 2.8.2 Empirisch onderzoek .....                          | 9        |
| 2.8.3 Kwalitatief onderzoek.....                         | 10       |
| 2.8.4 Exploratief onderzoek .....                        | 10       |
| 2.8.5 Onderzoeksmethode per deelvraag.....               | 10       |
| 2.9 Randvoorwaarden .....                                | 11       |
| 2.10 Typering onderzoek.....                             | 11       |

|          |                                                          |           |
|----------|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3</b> | <b>Praktijkonderzoek .....</b>                           | <b>12</b> |
| 3.1      | Intern onderzoek .....                                   | 12        |
| 3.2      | Vergelijkend onderzoek.....                              | 12        |
| <b>4</b> | <b>Huidige situatie .....</b>                            | <b>14</b> |
| 4.1      | Budgetbewaking.....                                      | 14        |
| 4.2      | Kostenbesparing.....                                     | 14        |
| 4.3      | Managementinformatie .....                               | 15        |
| 4.4      | Contractbeheersysteem .....                              | 15        |
| 4.4.1    | Mogelijke gevolgen van de knelpunten .....               | 16        |
| 4.4.2    | Functionele eisen en – wensen contractbeheersysteem..... | 16        |
| <b>5</b> | <b>Gewenste situatie .....</b>                           | <b>17</b> |
| 5.1      | Literatuuronderzoek.....                                 | 17        |
| 5.1.1    | Inkoopfunctie .....                                      | 17        |
| 5.1.2    | Inkoopproces .....                                       | 17        |
| 5.1.3    | Inkopen binnen de publieke sector.....                   | 19        |
| 5.1.4    | Contractbeheer en contractmanagement.....                | 20        |
| 5.1.5    | Interne marktwerking.....                                | 21        |
| 5.1.6    | Informatietechnologie.....                               | 24        |
| 5.2      | Vergelijkend onderzoek.....                              | 26        |
| <b>6</b> | <b>Conclusies .....</b>                                  | <b>28</b> |
| 6.1      | Inkoopproces.....                                        | 28        |
| 6.2      | Contractmanagement .....                                 | 28        |
| 6.2.1    | Volwassenheid contractmanagement.....                    | 29        |
| <b>7</b> | <b>Aanbevelingen .....</b>                               | <b>31</b> |
| 7.1      | Aanbevelingen contractmanagement.....                    | 31        |
| 7.2      | Extra aanbevelingen .....                                | 33        |
| 7.3      | Leverancierselectie.....                                 | 33        |
| 7.4      | Randvoorwaarden t.o.v. de maatregelen .....              | 33        |
| 7.5      | Conclusie .....                                          | 34        |

|          |                                             |                              |
|----------|---------------------------------------------|------------------------------|
| <b>8</b> | <b>Implementatieplan.....</b>               | <b>35</b>                    |
| 8.1      | Tijdpad .....                               | 35                           |
| 8.2      | Taken contractmanager .....                 | 36                           |
| <b>9</b> | <b>Consequenties.....</b>                   | <b>37</b>                    |
| 9.1      | Organisatorische consequenties .....        | 37                           |
| 9.2      | Personele consequenties .....               | 37                           |
| 9.3      | Financiële consequenties .....              | 38                           |
| 9.3.1    | Kosten.....                                 | 38                           |
| 9.3.2    | Baten .....                                 | 40                           |
|          | <b>Terugkoppeling probleemstelling.....</b> | <b>41</b>                    |
|          | <b>Literatuurlijst .....</b>                | <b>42</b>                    |
|          | <b>Bijlagen.....</b>                        | <b>In een apart document</b> |

## Inleiding

De opdracht is tot stand gekomen door het contact wat er tussen de VWA en mij gelegd was in het kader van de opdracht voor het vak contractmanagement. Uit deze opdracht bleek dat contractmanagement nog niet was ingevoerd in de organisatie en er nog onvoldoende gebruik wordt gemaakt van met name het contractbeheersysteem 'Contracto'. In de nVWA zal centraal contractmanagement wel worden toegepast.

Er is nu geen eenduidig overzicht van alle afgesloten contracten binnen de VWA, de PD en de AID, omdat de contracten over de drie fusiediensten zijn versnipperd. Ook is het moeilijk om van bovenaf aan te sturen wegens het gebrek aan managementrapportages.

In dit adviesrapport zal de volgende probleemstelling centraal staan:

*'Op welke wijze kan, vanaf de fusie begin 2012, het inkoopbudget beter worden bewaakt, kunnen er op lange termijn kosten worden bespaard en kan er beter worden aangestuurd?'*

Omdat op deze probleemstelling niet een eenduidig antwoord mogelijk is, is deze opgedeeld in een aantal deelvragen. Deze deelvragen zijn in hoofdstuk 2 "Onderzoeksopzet" nader toegelicht.

Vanuit de organisatie zijn er een aantal doelstellingen gesteld aan dit adviesrapport. Met de aanbevelingen moeten er in ieder geval op lange termijn kosten worden bespaard, moet het budget beter worden bewaakt en moet er door middel van managementrapportages beter worden aangestuurd. Hoe dit gerealiseerd kan worden zal worden toegelicht in dit rapport.

Voorafgaand aan het vooronderzoek verricht door middel van interviews, met als doel meer inzicht te krijgen in de huidige situatie wat betreft het beheren van contracten binnen de VWA, de AID en de PD. Daarnaast is er een vergelijkend onderzoek uitgevoerd, waarbij vergelijkbare organisaties binnen de publieke en de private sector zijn benaderd. Hierbij is ook gebruik gemaakt van interviews. Tevens is er een literatuuronderzoek gedaan om inzicht te krijgen in de theorie. De huidige situatie is vervolgens getoetst aan de hand van de theorie en vergelijkbare organisaties. Hierna zijn de gaps toegelicht ingevuld aan de hand van succesfactoren.

Dit adviesrapport is bestemd voor de opdrachtgever van dit onderzoek, dhr. F. Leeuwenkuyl, de Facility Manager van de VWA. Indirect zijn de aanbevelingen van dit rapport bedoeld voor de betrokkenen binnen de VWA, de AID en de PD.

### Leeswijzer

Hoofdstuk 1 bevat informatie over de organisatie waarin onder andere een korte omschrijving wordt gegeven van zowel de VWA, de AID, als de PD. Ook wordt de nVWA toegelicht aan de hand van het 7S-model van McKinsey. Hoofdstuk 2 betreft de verantwoording van de onderzoeksopzet, waarin ik onder andere de aanleiding, de probleemstelling, de deelvragen en de onderzoeksmethoden behandel. De praktijkonderzoeken worden toegelicht in hoofdstuk 3 en in hoofdstuk 4 is de huidige situatie beschreven wat betreft het inkoopproces en contractmanagement. In hoofdstuk 5 wordt aan de hand van een literatuuronderzoek en vergelijkend onderzoek extra informatie vergaard. Vervolgens sluit ik af met conclusies, een aantal aanbevelingen, een implementatieplan en consequenties voor de organisatie.

# 1 De organisatie

*In dit hoofdstuk zal een korte omschrijving worden gegeven van de organisatie. Om de positie van de organisatie te bepalen is er gekozen voor een intern onderzoek door middel van deskresearch. In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de volgende deelvragen: 'Wat is de Voedsel en Waren Autoriteit (VWA) en op welke wijze ondersteunt de afdeling Huisvesting & Facilitaire Zaken (H&FZ) het primaire proces?', 'Wat is de Plantenziektenkundige Dienst (PD)?', 'Wat is de Algemene Inspectie Dienst (AID)?' en 'Wat is de nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit (nVWA)?'.*

## 1.1 De Voedsel en Waren Autoriteit (VWA)

De Voedsel en Waren Autoriteit (VWA) is in 2002 opgericht en valt onder de verantwoordelijkheid van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Er was behoefte aan één organisatie die zich richt op voedsel- en productveiligheid vanwege een aantal incidenten op het gebied van voedselveiligheid. De opdrachtgevers van de VWA zijn het Ministerie van LNV en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

### 1.1.1 Structuur

De VWA, onder leiding van een inspecteur generaal, is opgedeeld in vier afdelingen:

- Dienst Uitvoering (van hieruit vindt het toezicht en de opsporing plaats, waarbij controleurs bedrijven inspecteren en dieren keuren);
- Directie Toezichtbeleid & Communicatie (deze afdeling zorgt voor risicoreductie door middel van risicoanalyses, toekomst- en omgevingsverkenningen, trends in het bedrijfsleven en nieuwe inzichten verkregen uit onderzoek);
- Directie Bedrijfsvoering (deze afdeling zorgt voor het bevorderen van een doelmatige en slagvaardige organisatie) en
- Bureau Risicobeoordeling (deze afdeling oordeelt en adviseert over mogelijke bedreigingen van de voedsel- en productveiligheid, diergezondheid en dierenwelzijn).

Dienst Uitvoering vormt het grootste gedeelte van de organisatie en heeft naast het hoofdkantoor in Den Haag vijf regionale vestigingen:

- Regio Noord;
- Regio Oost;
- Regio Zuid;
- Regio Zuidwest en
- Regio Noordwest.

VWA is een platte organisatie met weinig hiërarchische niveaus, zodat er snel en flexibel kan worden gewerkt.<sup>1 2</sup>

### 1.1.2 Missie

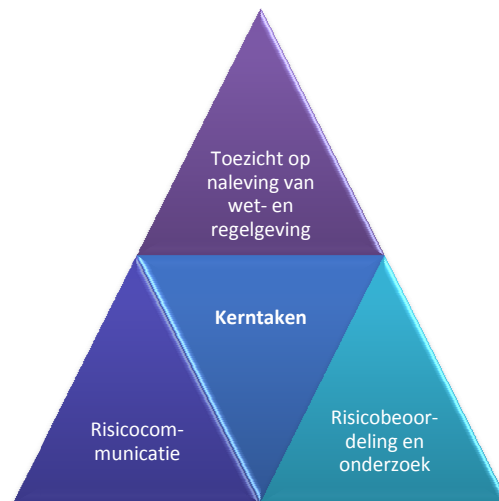
“De Voedsel en Waren Autoriteit werkt aan veilig en gezond voedsel, veilige producten en gezonde dieren. Daartoe brengt de VWA risico's in beeld, beoordeelt ze, communiceert erover en maakt ze beheersbaar in de samenleving.”

<sup>1</sup> Bijlage 4: Organisatiestructuur VWA

<sup>2</sup> [www.vwa.nl](http://www.vwa.nl)

De VWA wil haar missie realiseren door het uitoefenen van drie kerntaken, die samen de strategische driehoek vormen:

- Toezicht op naleving van wet- en regelgeving op het gebied van voedsel, waren, diergezondheid en dierenwelzijn.
- Risicobeoordeling en onderzoek: het signaleren en analyseren van (mogelijke) bedreigingen en het uitvoeren van wetenschappelijke risicobeoordeling.
- Risicocommunicatie: het communiceren over risico's en het beheersen en verminderen daarvan op basis van betrouwbare informatie.”<sup>3</sup>



*Figuur 1: Strategische driehoek*

### 1.1.3 Visie

“De VWA wil de komende jaren investeren in de kwaliteit, de effectiviteit en efficiency van het toezicht op de voedselveiligheid.”

De VWA wil haar visie realiseren door het uitoefenen van drie kerntaken, die samen de strategische driehoek vormen.

Belangrijke accenten zijn:

- Waar mogelijk en verantwoord het toezicht van de VWA afstemmen op kwaliteitssystemen van bedrijven of ketens (toezicht op controle);
- modernisering van hygiënecodes, o.a. in de horeca, catering en detailhandel;
- innovatie van het toezicht;
- vergaande samenwerking met andere toezichthouders in de voedselproductieketen.<sup>4</sup>

## 1.2 Afdeling Huisvesting & Facilitaire Zaken (H&FZ)

De afdeling Huisvesting & Facilitaire Zaken (hierna te noemen als H&FZ) levert nagenoeg alle diensten en producten die normaliter door een facilitaire organisatie geleverd worden. De afdeling H&FZ is eveneens verantwoordelijk voor het totale inkoopbeleid binnen de VWA. Voorts zijn alle diensten en producten terug te vinden in de producten- en dienstencatalogus, welke door de medewerkers via Intranet te raadplegen is. Conform de wensen/eisen van de overheid is nagenoeg alles (interdepartementaal) uitbesteed.

<sup>3</sup> [www.vwa.nl](http://www.vwa.nl)

<sup>4</sup> VWA Meerjarenvisie 2007 – 2011.

### 1.2.1 Structuur

In de huidige situatie, bij de afdeling H&FZ, is er sprake van een platte structuur met korte communicatielijnen en werkt de organisatie met een klantgerichte benadering.<sup>5</sup> De afdeling H&FZ bestaat uit circa 20 fte.

### 1.2.2 Missie

Met betrekking tot de organisatiebrede taken is de afdeling H&FZ verantwoordelijk voor een efficiency verhogende en coördinerende bijdrage op het gebied van het huisvesten van de VWA-onderdelen in de verschillende locaties. Ook ondersteunt deze eenheid op concernniveau de inkoop en het beheer van apparatuur en goederen op financieel-, procedureel- en administratief gebied.

### 1.2.3 Visie

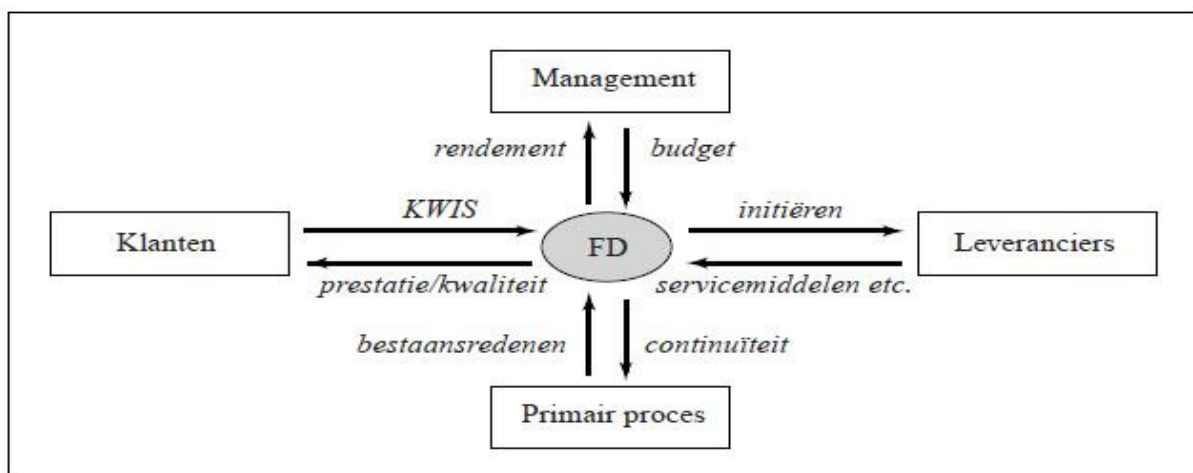
Door de fusie is de afdeling H&FZ genoodzaakt te reorganiseren. De afdeling zal zich in het hoofdgebouw vestigen met een servicekantoor op iedere locatie. Tevens zal ook de inkoop centraal geregeld worden. Hierbij is een duidelijke scheiding zichtbaar tussen de frontoffice- en backoffice taken. Een scheiding tussen klant- en productieprocessen. De organisatie is gericht op het standaardiseren van processen en uniformering van producten en diensten. Dit zorgt voor een snelle bestelwijze, een stipte levering en een lage prijs.<sup>6</sup>

De afdeling H&FZ wil zich binnen de nVWA richten op de volgende doelstellingen:

- Van een decentrale coördinatie naar een centrale coördinatie;
- werken vanuit het hoofdkantoor en bedienen van zowel de medewerkers van de divisies op het hoofdkantoor, als ook de medewerkers op de servicekantoren en steunpunten en
- een professionele regiefunctie.<sup>7</sup>

### 1.2.4 De rol van de afdeling

Aan de hand van een facilitair management kruis kan de rol van de facilitaire afdeling worden bepaald. In onderstaand figuur is het web waarin de afdeling zich bevindt weergegeven. In deze paragraaf zal elk spanningsveld kort worden toegelicht.



Figuur 2: Relaties van de facilitaire dienstverlener<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Bijlage 5: Organogram afdeling H&FZ (huidige situatie)

<sup>6</sup> Kok, 2005.

<sup>7</sup> Vestering, 2009.

<sup>8</sup> Kok, 2000.

### Management

Het management geeft de medewerkers veel vrijheid voor de uitvoering van hun werkzaamheden. De directie moet ervoor zorgen dat de verschillende afdelingen optimale producten en diensten leveren. Dit kan gerealiseerd worden dankzij een budget wat elk jaar onder de afdelingen wordt verdeeld. Door gebruik te maken van budgetten kunnen kosten worden beheerst.<sup>9</sup>

### Klanten

Hier gaat het om de interne klanten, dus het personeel van de organisatie. Wat betreft de diensten die geleverd worden aan deze klanten kan gedacht worden aan beveiliging en schoonmaak van het gebouw, maar ook aan catering en parkeergelegenheid. De medewerkers kunnen diverse aanvragen doen via het intranet door middel van het systeem Planon.

### Leveranciers

De VWA heeft te maken met veel verschillende leveranciers. Deze leveranciers leveren zowel producten als diensten. De VWA, de AID en de PD hebben ieder hun eigen leveranciers met de bijbehorende contracten. Deze contracten zijn in de huidige situatie niet op elkaar afgestemd, wat kan zorgen voor onduidelijkheid bij de leveranciers en onnodig hoge kosten. In de nieuwe organisatie (nVWA) is een centraal contractbeheersysteem van belang voor een optimale afstemming van leveranciers en contracten op elke fusiedienst.

### Primaire proces

De afdeling H&FZ is verantwoordelijk voor een optimale continuïteit van het primaire proces. Het beleid en de doelstellingen van de afdeling moeten echter afgestemd zijn op de bestaansredenen van de VWA. Het primaire proces is onderhevig aan trends en veranderingen op de markt. De afdeling H&FZ moet hierop inspelen. Hierdoor kan een spanningsveld tussen de afdeling H&FZ en het primaire proces ontstaan, omdat het primaire proces ongehinderd moet kunnen functioneren mede dankzij deze afdeling.

#### 1.2.5 Cultuur

Binnen de afdeling is sprake van een informele organisatiestructuur. Dat wil zeggen dat er makkelijk gecommuniceerd kan worden door middel van korte communicatielijnen.

### 1.3 Algemene Inspectie Dienst (AID)

De AID is onderdeel van het Ministerie van LNV. Regels op het gebied van voedselveiligheid, dierenwelzijn en milieu zijn er niet voor niets. Zij zorgen ervoor dat deze zoveel mogelijk worden nageleefd. Daarmee wordt bijgedragen aan het dierenwelzijn, de bescherming van bijzondere planten en dieren en aan de veiligheid van ons voedsel.

De AID is een landelijke dienst en streeft ernaar dat zoveel mogelijk mensen en ondernemers de regels op het gebied van voedselveiligheid, dierenwelzijn en natuurbescherming naleven. Om dit te bereiken worden de instrumenten controle, opsporing en communicatie ingezet. Dat de doelgroepen hierbij centraal staan en niet de regelgeving, is vanzelfsprekend.<sup>10</sup>

### 1.4 Plantenziektenkundige Dienst (PD)

De PD is onderdeel van het Ministerie van LNV. De gezondheid van planten vormt het uitgangspunt van de werkwijze en vertaalt zich in de missie 'Wij bewaken en bevorderen de gezondheid van

<sup>9</sup> Boer, Brouwers en Koetzier, 2004.

<sup>10</sup> [www.aid.nl](http://www.aid.nl)

planten vanuit een internationale context'. Het werken aan een gezonde groene sector waarborgt de import en export van betrouwbare plantaardige producten, een veilige land- en tuinbouw en het behoud van het landschap en de biodiversiteit.

De PD zet zijn kennis in om beleidsdirecties van het Ministerie van LNV te adviseren op het gebied van (inter)nationale beleidsontwikkeling en implementatie van het gewasbeschermingbeleid. Daarnaast houdt de dienst toezicht op de uitvoering van de import- en exportinspecties van plantaardige producten door de keuringsdiensten.<sup>11</sup>

### 1.5 De Nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit (nVWA)

De nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit (hierna te noemen als nVWA) wordt de nieuwe inspectiedienst van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (Ministerie van LNV). Het kabinet heeft besloten dat de Algemene Inspectie Dienst (AID), Plantenziektenkundige Dienst (PD) en VWA in 2012 opgaan in één organisatie, de nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit (nVWA). Eind 2009/begin 2010 zullen de staf en de bedrijfsvoeringonderdelen van de drie fusiediensten samengaan als tijdelijke werkorganisaties van de nVWA. De uitvoerende diensten AID, PD en VWA zijn op dit moment nog gehuisvest door geheel Nederland en zullen later gehuisvest worden in één centrale vestiging en een aantal regionale locaties. Momenteel hebben de drie fusiediensten samen circa 2.700 fte. In 2012 dient dit gereduceerd te zijn tot 2.000.<sup>12</sup>

De term "De nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit" staat synoniem voor de eerder en hieronder nader genoemde drie organisaties.

Zie bijlage 7 voor een organisatieanalyse van de nVWA.

---

<sup>11</sup> [www.minlnv.nl](http://www.minlnv.nl)

<sup>12</sup> Kaderbesluit Nieuwe VWA, 2009.

## 2 Onderzoeksopzet

*Om een zo goed mogelijk advies te kunnen geven is de aanpak van de opdracht van groot belang. In dit hoofdstuk komen onder andere de aanleiding, de probleemstelling, de deelvragen en de onderzoeksmethoden aan bod. Vervolgens zal de aanpak per deelvraag worden toegelicht.*

### 2.1 Aanleiding

De opdracht is tot stand gekomen door het contact wat er met de facility manager van de VWA is gelegd in het kader van de opdracht voor het vak contractmanagement. Uit deze opdracht bleek dat contractmanagement nog niet was toegepast in de organisatie en er met name nog niet gebruik wordt gemaakt van alle mogelijkheden van het contractbeheersysteem 'Contracto'. In de nVWA zal centraal contractmanagement wel worden toegepast.

Er is nu geen eenduidig overzicht van alle afgesloten contracten binnen de VWA, de PD en de AID, omdat de contracten over de drie fusiediensten zijn versnipperd. Ook is het moeilijk om van bovenaf aan te sturen wegens het gebrek aan managementrapportages.

### 2.2 Probleemstelling en deelvragen

In dit adviesrapport zal de volgende probleemstelling centraal staan:

*'Op welke wijze kan, vanaf de fusie begin 2012, het budget beter worden bewaakt, kunnen er op lange termijn kosten worden bespaard en kan er beter worden aangestuurd?'*

Omdat deze probleemstelling niet in één keer te beantwoorden is, is deze opgedeeld in een aantal deelvragen:

#### Organisatie

1. Wat is de Voedsel en Waren Autoriteit (VWA) en op welke wijze ondersteunt de afdeling Huisvesting & Facilitaire Zaken (H&FZ) het primaire proces?
2. Wat is de Plantenziektenkundige Dienst (PD)?
3. Wat is de Algemene Inspectie Dienst (AID)?
4. Wat is de nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit (nVWA)?

#### Theorie

5. Wat is de functie van inkoop?
6. Hoe verloopt het inkoopproces?
7. Wat is contractbeheer/contractmanagement?
8. Wat is een contractbeheersysteem?

#### Huidige situatie (IST)

9. Hoe worden de contracten in de huidige situatie beheerd binnen de VWA, de AID en de PD?
10. Wat zijn de knelpunten in het huidige contractbeheer binnen de VWA, de AID en de PD?
11. Wat zijn de functionele eisen en - wensen voor een nieuw contractbeheersysteem binnen de VWA, de AID en de PD?

#### Gewenste situatie (SOLL)

12. Hoe kunnen er op lange termijn kosten worden bespaard?
13. Hoe kan het budget worden bewaakt?
14. Hoe kan er beter worden aangestuurd?

15. Waar moet een contractbeheersysteem aan voldoen in een ideale situatie?

#### *Organisatievergelijking*

16. Hoe is het contractbeheer geregeld binnen andere organisaties? (Tweede Kamer der Staten-Generaal, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Shell)

#### *Leveranciersselectie*

17. Welke contractbeheersystemen voldoen aan de meeste functionele eisen en -wensen?

#### *Conclusies en aanbevelingen*

18. Welke beleidsadviezen zijn nodig om te komen tot contractmanagement waarbij het budget beter kan worden bewaakt, er op lange termijn kosten kunnen worden bespaard en er beter kan worden aangestuurd?

19. Hoe scoren de maatregelen van de aanbevelingen op de gestelde randvoorwaarden?

#### *Implementatie*

20. Hoe kan het gegeven advies worden geoperationaliseerd en worden verwerkt in een implementatieplan en welk tijdspad kan hiervoor worden gehanteerd?

#### *Consequenties*

21. Wat zijn de personele, organisatorische en financiële consequenties van de aanbevelingen?

### **2.3 Doelstellingen**

Doelstellingen vanuit de organisatie:

- Op lange termijn zal er kostenreductie worden gerealiseerd;
- door de contracten inzichtelijk te maken zal het budget beter worden bewaakt en
- door managementrapportages te kunnen genereren kan er beter worden aangestuurd door het management.

### **2.4 Doelgroep**

Dit adviesrapport is bestemd voor de opdrachtgever van dit onderzoek, dhr. F. Leeuwenkuyl, de Facility Manager van de VWA. Indirect zijn de aanbevelingen van dit rapport bedoeld voor de betrokkenen binnen de VWA, de AID en de PD.

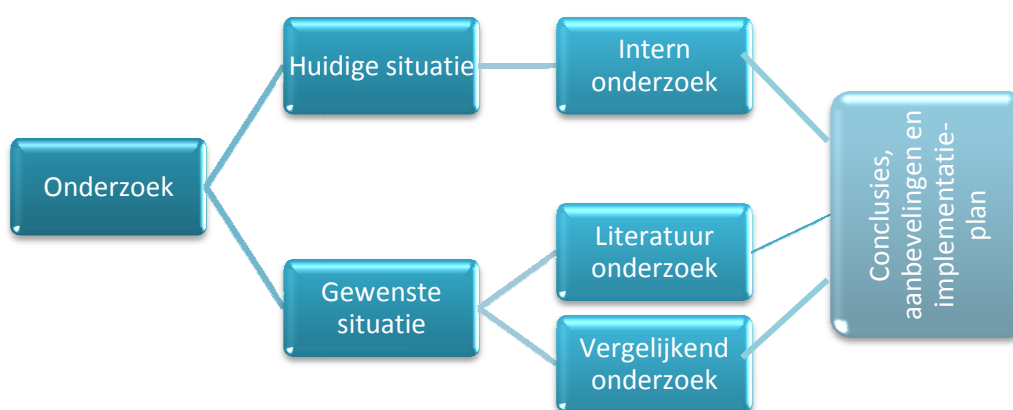
### **2.5 Afbakening**

De opdracht zal vanuit het hoofdkantoor van de VWA te Den Haag worden uitgevoerd, waarbij rekening dient te worden gehouden met de toekomstige nieuwe organisatie (nVWA). In de nieuwe organisatie zal de nVWA gebruik moeten maken van centraal contractmanagement met behulp van een contractbeheersysteem. De leveranciers van de VWA, de AID en de PD zullen niet bij dit onderzoek worden betrokken, omdat deze niet direct relevant zijn voor de keuze van een contractbeheersysteem. Er wordt zowel gekeken naar de knelpunten op strategisch niveau, als op tactisch niveau binnen de huidige situatie wat betreft het beheren van contracten bij de drie fusiediensten. Ook wordt er onderzoek gedaan naar de gewenste situatie, waarbij een contractbeheersysteem zal worden voorgedragen wat aansluit op de wensen van de drie fusiediensten.

## 2.6 Verwacht eindproduct

Het doel van de opdracht is het schrijven van een adviesrapport met een bijbehorend implementatieplan. Dit advies moet leiden tot de aanschaf van een contractenbeheersysteem dat aansluit op de wensen van zowel de VWA, de AID en de PD en wat uiteindelijk bruikbaar is in de nVWA. Dit houdt onder andere in dat de aanwezige contracten inzichtelijk moeten worden gemaakt voor de interne klanten, er gebruik kan worden gemaakt van managementrapportages en er eenduidige afspraken kunnen worden gemaakt met de leveranciers. Er zullen verschillende contractbeheerssystemen worden voorgedragen.

## 2.7 Onderzoeksopzet



Figuur 3: Schematische weergave onderzoeksopzet

## 2.8 Onderzoeksmethoden

De kwaliteit van het advies is afhankelijk van de onderzoeksmethoden. Er kan onder andere relevante informatie worden opgezocht in de literatuur, maar ook is het interviewen van medewerkers een mogelijkheid. Onderstaand staan de methoden toegelicht waar gebruik van is gemaakt tijdens dit onderzoek.

### 2.8.1 Theoretisch onderzoek

#### Literatuuronderzoek

Door middel van literatuuronderzoek is er veel informatie vergaard over o.a. contractbeheer, contractmanagement en contractbeheerssystemen. Hierdoor kan het uiteindelijke advies beter onderbouwd en verantwoord worden.

#### Deskresearch

Deskresearch is uitgevoerd door het inkijken van jaarverslagen, meerjareavisies e.d. van de VWA, de AID, de PD en de nVWA. Hierdoor kan het advies worden toegepast op de toekomstige organisatie.

### 2.8.2 Empirisch onderzoek

Tijdens dit onderzoek zijn er verschillende mensen geïnterviewd, zowel van de VWA, als de AID en de PD. Hierdoor is er inzicht verkregen in de huidige situatie binnen de fusiediensten wat betreft het beheren van contracten en het contractbeheerssysteem.

### 2.8.3 Kwalitatief onderzoek

Bij kwalitatief onderzoek staan de individuele wensen en klachten van het management en de medewerkers centraal. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van individuele interviews, groepsinterviews en observatie.

Deze onderzoekstechniek is goed bruikbaar voor dit onderzoek, omdat het van groot belang is dat er inzicht wordt verkregen in de opvattingen van het management en de medewerkers over contractbeheer en contractmanagement, zowel binnen de VWA als bij vergelijkbare organisaties. Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van individuele interviews.<sup>13</sup>

### 2.8.4 Exploratief onderzoek

Naast het interviewen van medewerkers binnen de organisatie, zijn er ook andere vergelijkbare organisaties benaderd en is gevraagd naar hun ervaringen met contractbeheer en contractmanagement met behulp van een contractbeheersysteem. Er zijn zowel organisaties binnen de publieke sector (Ministerie van Verkeer & Waterstaat, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de Tweede Kamer der Staten-Generaal), als daarbuiten benaderd (Shell).

### 2.8.5 Onderzoeksmethode per deelvraag

|    | Deelvraag                                                                                                                                         | Onderzoeksmethode                                          | Hfdst. |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------|
| 1  | Wat is de Voedsel en Waren Autoriteit (VWA) en op welke wijze ondersteunt de afdeling Huisvesting & Facilitaire Zaken (H&FZ) het primaire proces? | Deskresearch                                               | 1      |
| 2  | Wat is de Plantenziektenkundige Dienst (PD)?                                                                                                      | Deskresearch                                               | 1      |
| 3  | Wat is de Algemene Inspectie Dienst (AID)?                                                                                                        | Deskresearch                                               | 1      |
| 4  | Wat is de nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit (nVWA)?                                                                                              | Deskresearch                                               | 1      |
| 5  | Wat is de functie van inkoop?                                                                                                                     | Literatuuronderzoek                                        | 5      |
| 6  | Hoe verloopt het inkoopproces?                                                                                                                    | Literatuuronderzoek                                        | 5      |
| 7  | Wat is contractbeheer/contractmanagement?                                                                                                         | Literatuuronderzoek                                        | 5      |
| 8  | Wat is een contractbeheersysteem?                                                                                                                 | Literatuuronderzoek                                        | 5      |
| 9  | Hoe worden de contracten in de huidige situatie beheerd binnen de VWA, de AID en de PD?                                                           | Deskresearch, empirisch onderzoek en kwalitatief onderzoek | 4      |
| 10 | Wat zijn de knelpunten in het huidige contractbeheer binnen de VWA, de AID en de PD?                                                              | Deskresearch, empirisch onderzoek en kwalitatief onderzoek | 4      |
| 11 | Wat zijn de functionele eisen en - wensen voor een nieuw contractbeheersysteem binnen de VWA, de AID en de PD?                                    | Deskresearch, empirisch onderzoek en kwalitatief onderzoek | 4      |
| 12 | Hoe kunnen er op lange termijn kosten worden bespaard?                                                                                            | Literatuuronderzoek                                        | 5      |
| 13 | Hoe kan het budget worden bewaakt?                                                                                                                | Literatuuronderzoek                                        | 5      |
| 14 | Hoe kan er beter worden aangestuurd?                                                                                                              | Literatuuronderzoek                                        | 5      |
| 15 | Waar moet een contractbeheersysteem aan voldoen in een ideale situatie?                                                                           | Literatuuronderzoek en exploratief onderzoek               | 5      |
| 16 | Hoe is contractbeheer/contractmanagement geregeld binnen andere organisaties?                                                                     | Exploratief onderzoek                                      | 5      |

<sup>13</sup> Bouter, 2009.

|    |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                          |          |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 17 | Welke contractbeheersystemen voldoen aan de meeste functionele eisen en - wensen?                                                                                                                      | Deskresearch en exploratief onderzoek                                                    | Bijlagen |
| 18 | Welke beleidsadviezen zijn nodig om te komen tot contractmanagement waarbij het budget beter kan worden bewaakt, er op lange termijn kosten kunnen worden bespaard en er beter kan worden aangestuurd? | Literatuuronderzoek en exploratief onderzoek                                             | 7        |
| 19 | Hoe scoren de maatregelen van de aanbevelingen op de gestelde randvoorwaarden?                                                                                                                         | Empirisch onderzoek en kwalitatief onderzoek                                             | 7        |
| 20 | Wat zijn de personele, organisatorische en financiële consequenties van de aanbevelingen?                                                                                                              | Literatuuronderzoek en exploratief onderzoek                                             | 9        |
| 21 | Hoe kan het gegeven advies worden geoperationaliseerd en worden verwerkt in een implementatieplan en welk tijdsplan kan hiervoor worden gehanteerd?                                                    | Literatuuronderzoek, empirisch onderzoek, kwalitatief onderzoek en exploratief onderzoek | 8        |

## 2.9 Randvoorwaarden

De opdrachtgever, Frans Leeuwenkuyl, heeft een aantal randvoorwaarden aan dit adviesrapport gesteld. Allereerst moet het advies te implementeren zijn binnen de deadline. Deze deadline is de fusie op 1 januari 2012. Daarnaast moeten de aanbevelingen binnen de wet- en regelgeving vallen van de overheid. Ook moet het advies passen binnen zowel het organisatiebeleid<sup>14</sup>, als het inkoopbeleid<sup>15</sup> van de nVWA. Dit inkoopbeleid is echter nog in ontwikkeling.

## 2.10 Typering onderzoek

Aan de hand van de bovenstaande onderzoeksopzet kan het type onderzoek worden vastgesteld. Hierbij kan een keuze worden gemaakt tussen een beschrijvend, explorerend en toetsend onderzoek.

Het onderzoek is deels beschrijvend, omdat de knelpunten binnen het contractbeheer in de huidige situatie van de VWA, de AID en de PD worden onderzocht. Daarnaast is het onderzoek ook explorerend, omdat de verschillen en overeenkomsten in het gebruik van het huidige contractbeheersysteem en de wensen voor een nieuw contractbeheersysteem tussen de VWA, de AID en de PD worden onderzocht. Op deze manier kan worden vastgesteld welke functionaliteiten noodzakelijk zijn en waar de fusiepartners hun voorkeur aan geven. Daarnaast worden de fusiepartners vergeleken met vergelijkbare organisaties binnen en buiten de overheid. Hierdoor kan een beeld worden gevormd van het gebruik contractmanagement binnen andere organisaties en de mogelijkheden binnen de huidige markt.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Zie hoofdstuk 1: Organisatieanalyse

<sup>15</sup> Bijlage 30: Concept inkoopbeleid nVWA

<sup>16</sup> Baarda en de Goede, 2006.

### 3 Praktijkonderzoek

*Het praktijkonderzoek is opgedeeld in twee onderdelen: een intern onderzoek en een vergelijkend onderzoek. Aan de hand van dit hoofdstuk kunnen zowel de huidige situatie van de organisatie, wat betreft contractbeheer, worden bepaald, als de situatie wat betreft contractbeheer en contractmanagement bij vergelijkbare organisaties. Voor het vergelijkend onderzoek is gekozen voor organisaties binnen de publieke sector en binnen de private sector.*

#### 3.1 Intern onderzoek

Het interne onderzoek bestaat uit een kwalitatief onderzoek, waarbij de individuele wensen en klachten van het management en de medewerkers centraal staan. Er is gekozen voor deze onderzoeksmethode, omdat door middel van interviews snel achter de knelpunten in de huidige situatie te komen is op zowel tactisch als strategisch niveau. Ook is het achterhalen van wensen en eisen aan het contractbeheersysteem hierdoor een mogelijkheid.

##### Interviews

Om de huidige stand van zaken wat betreft contractbeheer binnen de VWA, de AID en de PD te achterhalen, is er allereerst gebruik gemaakt van interviews. Er zijn zowel medewerkers van de VWA, als de AID en de PD geïnterviewd, om zo een contractbeheersysteem voor de nieuwe organisatie aan te kunnen bevelen. Per interview zal een korte toelichting worden gegeven.

Hierbij zijn er mensen op verschillende niveaus met verschillende functies geïnterviewd, maar die allemaal betrokken zijn bij het beheren van contracten:

|     | Strategisch niveau                        | Tactisch niveau                     |
|-----|-------------------------------------------|-------------------------------------|
| VWA | Hoofd Financiën, Rias de Lange            | Senior Inkoper, Nardy Bruijnen      |
|     | Facility Manager, Frans Leeuwenkuyl       | Inkoop adviseur, Yolanda Kraus      |
| AID | Facility Manager, Jo Vestering            | -                                   |
| PD  | Projectleider e-procurement, Ted Vermolen | Inkoop adviseur, Remco der Kinderen |

Tijdens het afnemen van deze interviews is er op verschillende aspecten ingegaan.<sup>17</sup>

#### 3.2 Vergelijkend onderzoek

Het vergelijkend onderzoek bestaat uit een kwalitatief onderzoek, waarbij net zoals bij het interne onderzoek, de individuele wensen en klachten van het management en de medewerkers centraal staan. Er is gekozen voor deze onderzoeksmethode, omdat door middel van interviews snel achter de knelpunten en de functionele eisen en – wensen bij het gebruik van het contractbeheersysteem van die organisaties kon komen.

<sup>17</sup> Bijlage 10: Aspecten intern interview

### Interviews

Om de stand van zaken wat betreft contractbeheer en contractmanagement bij vergelijkbare organisaties, zowel binnen de publieke sector als daarbuiten, te achterhalen, is er gebruik gemaakt van interviews.

Hierbij zijn er mensen van verschillende organisaties geïnterviewd:

|                                  | Strategisch niveau                                                 | Tactisch niveau                           |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Ministerie van V&W               | Manager Inkoop, Management informatie en Control, Rutger Stelwagen | Adviseur Inkoop, Henk Versteeg            |
| Ministerie van VWS               | -                                                                  | Senior Adviseur Inkoop, Peter Veltkamp    |
|                                  |                                                                    | Senior Adviseur Inkoop, Jaco de Boer      |
| Shell                            | Teamleider e-procurement, Sonja de Kruijter                        | -                                         |
| Tweede Kamer der Staten-Generaal | Facility Manager, Jan van Gils                                     | Hoofd Bedrijfsbureau, Margreeth Godschalk |

Tijdens het afnemen van deze interviews is er op verschillende aspecten ingegaan, deze aspecten sluiten aan op de aspecten van het interne onderzoek.<sup>18</sup>

De knelpunten, functionele eisen en – wensen, wat betreft het contractbeheer en contractmanagement bij vergelijkbare organisaties, staan toegelicht in het hoofdstuk ‘Gewenste situatie’.

<sup>18</sup> Bijlage 11: Aspecten extern interview

## 4 Huidige situatie

*Aan de hand van de resultaten uit het interne onderzoek in het vorige hoofdstuk, kunnen de knelpunten en functionele eisen en – wensen worden onderzocht. In dit hoofdstuk zullen de volgende deelvragen worden beantwoord: 'Hoe worden de contracten in de huidige situatie beheerd binnen de VWA, de AID en de PD?' en 'Wat zijn de knelpunten in het huidige contractbeheer binnen de VWA, de AID en de PD?' en 'Wat zijn de functionele eisen en - wensen voor een nieuw contractbeheersysteem binnen de VWA, de AID en de PD?'.*

### 4.1 Budgetbewaking

Eén van de doelstellingen van dit adviesrapport is om uiteindelijk beter zicht te hebben op het budget en om deze dan ook beter te kunnen bewaken. Dankzij een intern onderzoek is door middel van interviews achter verschillende knelpunten binnen de huidige situatie van de VWA, de PD en de AID gekomen.

De Inkoop valt onder de afdeling Huisvesting & Facilitaire Zaken. Zij houden zich echter naast het inkopen van facilitaire producten en diensten ook bezig met andere producten en diensten, zoals het inhuren van externen. Binnen deze afdeling van de VWA staan er op dit moment 137 overeenkomsten in het contractbeheersysteem 'Contracto'. In het jaar 2009 waren dit er 160. Dit aantal zal dit jaar hoogstwaarschijnlijk worden overschreden. In het systeem worden alleen langdurige contracten waar een bedrag hoger dan €500,- mee gemoeid is geregistreerd. Bij de AID en de PD is het aantal contracten dat in omloop is nog onbekend. Zij zijn deze op dit moment wel aan het inventariseren. Sommige overeenkomsten worden vanuit het Ministerie van LNV vastgelegd ten behoeve van de VWA, de AID en de PD, zoals leaseauto's en catering. Het is echter wel gewenst dat deze overeenkomsten in de contactbeheerssystemen van de VWA, de AID en de PD komen te staan.

Hoofd Financiën van de VWA, Rias de Lange, geeft aan dat er totaal geen controle kan worden uitgevoerd op de inkopen die plaats vinden. Dit is ontstaan door het versnipperde inkopen door de verschillende locaties en maverick buying, en om alles nog 'makkelijker' te maken is het beheer van de bijbehorende contracten ook decentraal geregeld. Hierdoor wordt het voor de financiële afdelingen van de fusiepartners erg lastig, wanneer zij een factuur ontvangen, de bijbehorende informatie terug te vinden wat betreft de inhoud van het betreffende contract, zoals de betrokkenen, de prijsafspraken en de leveringscondities.

Zelfs de hoofdlocaties van de drie fusiepartners liggen niet op één lijn wat betreft de registratie. De VWA probeert bijvoorbeeld zoveel mogelijk contracten te registreren en de AID registreert alleen maar langlopende contracten boven de €50.000,- in verband met de controle door de Accountantsdienst.

Dit zijn een aantal aspecten waardoor het heel lastig wordt het inkoopbudget goed te bewaken. Niet alleen hebben de fusiepartners hun eigen contractbeheer, ook de regiokantoren van de fusiepartners hebben ieder hun eigen manier van inkopen en het registreren van contracten in verschillende systemen. Hierdoor is er totaal geen inzicht in de bedragen die met de contracten zijn gemoeid.<sup>19</sup>

### 4.2 Kostenbesparing

Een andere doelstelling, dat in verband staat met de vorige doelstelling budgetbewaking, is kostenbesparing.

<sup>19</sup> Bijlage 17: Knelpunten huidige situatie

Versnipperd inkopen maakt bij de medewerkers binnen de verschillende regio's deel uit van hun takenpakket, dit zijn echter geen routinetaken. Daarnaast wordt hierbij geen gebruik gemaakt van procedures en worden de inkopen op verschillende manier uitgevoerd. Hierdoor wordt synergie door het kunnen delen van kennis uitgesloten. Ook wordt er veel schaalvoordeel misgelopen, waardoor er onnodige kosten worden gemaakt. Er worden bijvoorbeeld diensten afgenomen door verschillende locaties bij dezelfde leverancier, maar onder verschillende voorwaarden. Als deze inkopen kunnen worden gebundeld, zal er schaalvoordeel ontstaan en kan er eventueel korting worden verkregen.

Daarnaast is het huidige systeem 'Contracto' zeer bewerkelijk en het werken hiermee vraagt veel inspanning van medewerkers. Dit zorgt voor het ontstaan van achterstanden en het verminderen van de motivatie van de medewerkers. Hierdoor kunnen stress, ziekteverzuim en burnouts ontstaan en onnodige overwerkuren. Tevens wordt de informatie in het systeem onbetrouwbaar door de achterstanden.<sup>20</sup>

Een ander aspect waardoor onnodig kosten worden gemaakt is het in efficiënt werken van de financiële afdelingen. Omdat na het ontvangen van een factuur elk contract apart moet worden opgezocht op verschillende locaties, in verschillende systemen, door gebrek aan een centraal contractbeheersysteem, wordt het voor medewerkers op de financiële afdelingen onmogelijk om efficiënt te werken. Hierdoor worden er onnodige uren gemaakt.

Gebleken is dat het huidige contractbeheersysteem niet voldoet aan de wensen en eisen van de fusiepartners. Het systeem kan onder andere geen melding geven wanneer een contract dreigt af te lopen. Hierdoor kunnen afnemers niet tijdig worden geïnformeerd, en worden er soms contracten stilzwijgend verlengd terwijl de organisatie deze leverancier wil afstoten, omdat deze bijvoorbeeld te hoge tarieven hanteert. Hierdoor kunnen onnodige kosten worden gemaakt, die voorkomen hadden kunnen worden door middel van een goed contractbeheersysteem.<sup>21</sup>

Alle kosten onder de €500,- komen niet in aanmerking voor doorbelasting. Uitzondering hierop zijn: telefoonkosten, leasekosten, opleidingskosten en salariskosten.<sup>22</sup>

#### 4.3 Managementinformatie

En de laatste doelstelling, het beter kunnen aansturen door het management op de inkoop, staat ook in verband met de voorgaande doelstellingen.

Ten eerste kan het huidige systeem geen managementrapportages genereren. Daarnaast is er geen duidelijk inzicht zijn in de lopende en afgelopen contracten, omdat de contracten op bijna elke locatie op een andere manier zijn opgeslagen, zowel digitaal als fysiek, en soms zelfs in verschillende systemen. Er kunnen alleen managementrapportages worden verkregen als de contracten op een eenduidige manier zijn geregistreerd.<sup>23</sup>

#### 4.4 Contractbeheersysteem

Uit de bovenstaande tekst is gebleken dat het huidige contractbeheersysteem niet voldoet. Een belangrijke functie dat het systeem niet ondersteunt is het genereren van managementrapportages.

<sup>20</sup> Albas en Wijsman, 2001.

<sup>21</sup> Bijlage 17: Knelpunten huidige situatie

<sup>22</sup> Bijlage 19: Stroomschema huidige situatie doorbelasting

<sup>23</sup> Bijlage 17: Knelpunten huidige situatie

Hierdoor wordt het onmogelijk om een goed beeld te krijgen van onder andere het totaalbedrag wat bij de contracten gemoeid is. Het systeem kan ook niet worden gekoppeld aan andere systemen, zoals een financieel Enterprise Resource Planning-systeem (ERP-systeem) of e-ordering. Dit is geen vereiste, maar hierdoor kan de financiële afdeling wel efficiënter werken.

Ook is gebleken dat het systeem erg bewerkelijk is en veel inspanning vraagt van medewerkers, omdat het vaak vastloopt. Hierdoor kunnen achterstanden ontstaan bij het invoeren van contracten, waardoor de informatie in het systeem onbetrouwbaar wordt en er onnodige kosten worden gemaakt. Een contractbeheersysteem is alleen nuttig als het up-to-date wordt gehouden.

Ook is bij de vorige doelstelling aangegeven dat het systeem geen automatische signaleringsfunctie heeft om aan te geven wanneer een contract af dreigt te lopen. Hierdoor kunnen afnemers niet op tijd worden geïnformeerd en kunnen er bij een stilzwijgende verlenging onnodig kosten worden gemaakt.<sup>24</sup> Ook komt het voor dat er wel een signaleringsmail uitgaat naar de betrokken medewerker, maar dat deze medewerker niet meer in dienst is bij de organisatie. Hierdoor wordt er nergens geconstateerd dat het contract dreigt af te lopen. Een idee is om de signaleringsmail niet alleen naar de betrokken medewerker te sturen, maar naar de gehele afdeling waar de medewerker in dienst is of was.<sup>25</sup>

#### 4.4.1 Mogelijke gevolgen van de knelpunten

Om een verantwoorde aanbeveling te kunnen doen moeten de knelpunten getoetst worden. In bijlage 8 zijn de knelpunten beoordeeld aan de hand van mogelijke gevolgen. Hoe meer gevolgen het knelpunt veroorzaakt, hoe hoger de prioriteit om dit knelpunt op te lossen.

#### 4.4.2 Functionele eisen en – wensen contractbeheersysteem

Aan de hand van de gevolgen van de knelpunten en de eisen en wensen die worden gesteld aan het systeem door de fusiepartners, zijn deze ingedeeld met behulp van de MoSCoW-methode. Deze methode geeft een overzicht weer waarin de eisen en wensen zijn ingedeeld op prioriteit.<sup>26 27</sup>

<sup>24</sup> Bijlage 17: Knelpunten huidige situatie

<sup>25</sup> Interview met Inkoop adviseur, Yolanda Kraus.

<sup>26</sup> Bijlage 20: Functionaliteitseisen en –wensen contractbeheersysteem

<sup>27</sup> Bijlage 29: MoSCoW-methode

## 5 Gewenste situatie

*Om een onderbouwd en objectief advies te kunnen geven, zal in dit hoofdstuk de gevonden literatuur worden toegelicht en een korte samenvatting worden gegeven van de vergelijkbare organisaties die benaderd zijn. In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de deelvragen: 'Wat is de functie van inkoop?', 'Hoe verloopt het inkoopproces?', 'Wat is contractbeheer/contractmanagement?', 'Wat is een contractbeheersysteem?', 'Hoe kunnen er op lange termijn kosten worden bespaard?', 'Hoe kan het budget worden bewaakt?', 'Hoe kan er beter worden aangestuurd?', 'Waar moet een contractbeheersysteem aan voldoen in een ideale situatie?' en 'Hoe is contractbeheer/contractmanagement geregeld binnen andere organisaties?'.*

### 5.1 Literatuuronderzoek

Naast de kennis die via de opleiding Facility Management is opgedaan, is er ook aan de hand van een literatuuronderzoek extra informatie vergaard. De informatiebronnen bestaan o.a. uit boeken, websites, scripties en kennis van collega's van de VWA. Mede dankzij dit onderzoek kunnen de onderzoeksresultaten van het vorige hoofdstuk in perspectief worden gezet.

#### 5.1.1 Inkoopfunctie

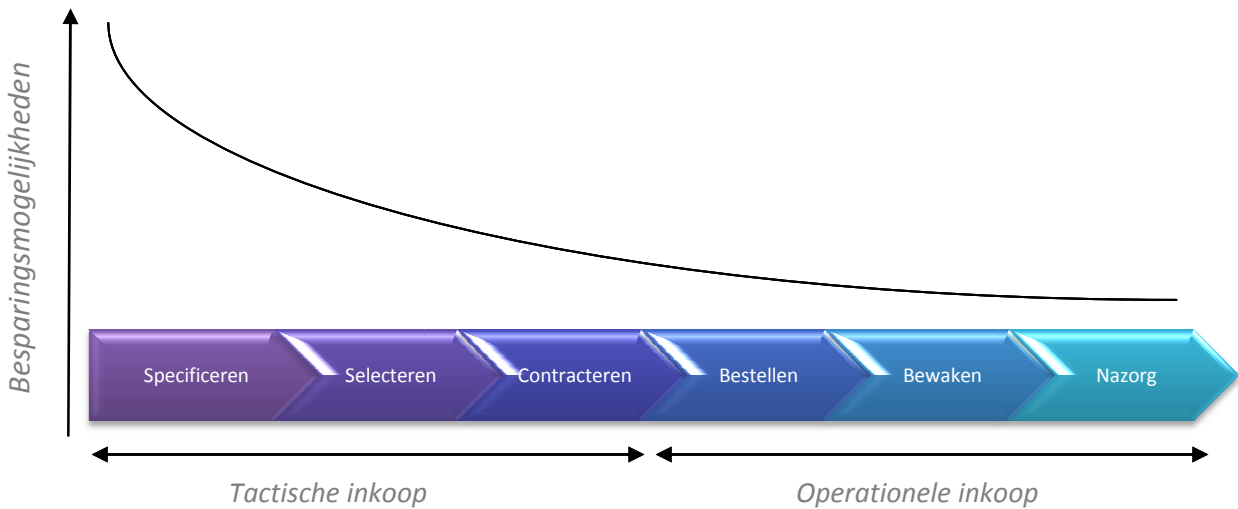
Het is van belang dat de inkoop goed functioneert, omdat het een directe bijdrage kan leveren aan het bedrijfsresultaat. De inkoopfunctie is verantwoordelijk voor de continuïteit van het bedrijfsproces, het reduceren van inkoopgebonden kosten, het verminderen van de strategische kwetsbaarheid op inkoopmarkten en het leveren van bijdragen aan technische product- en procesvernieuwing door inbreng van leveranciers. Tegenwoordig wordt de inkoopfunctie gezien als een instrument waarmee concurrentievoordelen kunnen worden behaald.

De Amerikaanse inkoophoogleraar, David Burt, beweert dat de inkoopfunctie van iedere organisatie kan worden opgedeeld in vier fasen. In de eerste fase heeft de inkoop enkel een *administratieve functie*, waarbij inkopers zich vooral bezig houden met het plaatsen en afhandelen van orders in opdracht van gebruikers. De meeste bedrijven blijven hangen in de eerste fase. In de tweede fase heeft de inkoop een *mechanische functie* en worden er vooral transacties gesloten. In de derde fase heeft de inkoop een *proactieve functie*. Hierbij nemen de inkopers initiatieven en richten zich op een langetermijnvisie en leveranciersmanagement. In de vierde fase heeft de inkoop een professionele, *strategische functie*, waarbij inkoop als een strategisch instrument wordt gebruikt en doelstellingen behaald moeten worden.<sup>28</sup>

#### 5.1.2 Inkoopproces

Het tot stand komen van een inkoopbeslissing wordt bepaald door het inkoopproces. Zoals in onderstaand figuur is weergegeven, is het inkoopproces opgedeeld in 6 fasen.

<sup>28</sup> Gelderman en Albronda, 2007.



Figuur 4: De fasen van het inkoopproces<sup>29</sup>

De processen zijn opgedeeld in tactische en operationele inkoop. Deze scheiding vindt plaats wanneer het contract wordt afgesloten. De tactische inkoop richt zich op alle activiteiten tot en met de totstandkoming van het contract en de operationele inkoop richt zich op het bestaande contract, het bestellen en afhandelen van orders.

De eerste fase bestaat uit het bepalen van de behoefte. Hierbij worden de eisen van het product of de dienst in kaart gebracht. In deze fase staat het specificeren van de wensen en eisen centraal. Als deze behoefte is bepaald, kan de leverancier worden geselecteerd. Dit kan door middel van het benaderen van verschillende leveranciers en deze te beoordelen aan de hand van de eisen die zijn gesteld in de eerste fase. De leveranciers die aan deze eisen voldoen komen in een approved-vendorlist te staan. Hierna wordt opnieuw een selectie gemaakt van de beste leveranciers. Dit wordt een shortlist genoemd. Alleen aan de leveranciers op de shortlist wordt een offerte gevraagd. In de derde fase kan nog eventueel onderhandeld worden met de gekozen leverancier voordat het contract wordt ondertekend. Als beide partijen het met de voorwaarden eens zijn kan het contract worden getekend. Er zijn verschillende soorten contractvormen mogelijk. In de vierde fase staat het bestellen centraal. Bij grote bedrijven wil het nog wel eens voorkomen dat er maverick buying plaatsvindt. Dit houdt in dat verschillende medewerkers op verschillende afdelingen buiten het contract om inkopen. Hierdoor wordt de inkoopmacht versnipperd en betaalt het bedrijf veel te veel. Uit intern onderzoek blijkt dat maverick buying ook plaats vindt binnen de VWA, de AID en de PD. Bij een aantal regiokantoren wordt er buiten de voorwaarden van de contracten ingekocht.<sup>30</sup> Hierdoor worden er onnodig kosten gemaakt door het mislopen van schaalvoordeel.

Hierna is het bewaken van de contracten aan de beurt. Hierbij is een goed contractenbeheer van groot belang om onder andere maverick buying, onnodige kosten en een slechte kwaliteit van het geleverde product of dienst te voorkomen. Het is daarom belangrijk dat de basisgegevens in systemen worden vastgelegd en toegankelijk zijn voor de bevoegden. Als dit is gerealiseerd is het makkelijker om de afgesproken levertijden, de geleverde hoeveelheden en de eventuele certificaten en documenten te bewaken. Een ander onderdeel van deze fase is het verwerken van de facturen en

<sup>29</sup> [www.inkoopportal.com](http://www.inkoopportal.com)

<sup>30</sup> Bijlage 12: Interview VWA

het verzorgen van de betalingen. Dit wordt vaak gedaan door de financiële administratie, echter wordt de inkoopafdeling wel ingelicht als er afwijkingen in de facturen worden gevonden. De laatste fase van het inkoopproces richt zich op de nazorg. Als er zich problemen hebben voorgedaan zal dat in de nazorg worden aangepakt. Hierbij kan onder andere worden gedacht aan budgetoverschrijding. Ook kan er worden gekeken naar de prestaties van de leverancier. Dit kan door middel van vendorrating, waarbij men prestaties van leveranciers objectief beoordeelt. Met de uitkomsten van deze beoordeling kunnen eventueel corrigerende maatregelen met de leverancier worden besproken.

Het inkoopproces kan per bedrijf anders worden ingericht. Deze inrichting kan bepaald zijn door de inkoopstrategie, het sourcingbeleid, het uitbestedingbeleid en het leveranciersmanagement. Echter is het een feit dat hoe verder in het inkoopproces, hoe minder de totale kosten kunnen worden beïnvloed. Het is daarom van belang om veel aandacht te besteden aan de eerste drie fasen, waarbij rekening dient te worden gehouden met de prijs-kwaliteitverhouding.<sup>31</sup>

### 5.1.3 Inkopen binnen de publieke sector

In het kader van de Taakstelling Rijksoverheid is onder Balkenende IV in het zogenaamde “Programma Vernieuwing Rijksdienst” afgesproken, dat de overheid goedkoper en efficiënter opereert. Concreet houdt dit in, dat de beleidsonderdelen met 20% inkrimpen, de ondersteuning het werk met 25% minder mensen moet doen en de inspecties 20% aan man-/vrouwkracht inleveren: bij elkaar komen er zo’n 13.000 arbeidsplaatsen te vervallen. De Taakstelling, die in het kader van de Vernieuwing Rijksdienst in 2008 is ingezet, moet in 2012 zijn afgerond.<sup>32</sup>

Dé overheid bestaat niet. Daarom is het lastig om de inkoop binnen de overheid helder te krijgen. De publieke sector heeft echter een inkoopvolume van meer dan 50 miljard per jaar. Daartegenover staat dat de publieke sector achterloopt op de private sector wat betreft professioneel inkopen. De drang naar winst is minder groot, dus is de drang naar een professionele inkoopafdeling ook minder groot. De laatste paar jaar is de overheid zich steeds meer gaan richten op professioneel inkopen vanwege de noodzaak om aanzienlijke bezuinigingen te realiseren, de burger tevreden te houden, omdat die steeds mondiger wordt en wil weten wat er met zijn/haar belastingscenten wordt gedaan, de negatieve aandacht van de media te beperken en om de Europese aanbestedingsrichtlijnen na te kunnen leven.

Inkoop binnen de publieke sector heeft veel overeenkomsten met die van de private sector. Echter zijn er wel een aantal belangrijke verschillen.

- Organisatiedoelstellingen, de publieke sector streeft niet naar financieel rendement zoals de private sector, maar naar onder andere het stimuleren van de lokale economie en het steunen van het milieu.
- De overheidsinkopers dienen zich te houden aan De Wet Openbaarheid van Bestuur en de Comptabiliteitswet.

*De Wet Openbaarheid van Bestuur geeft de mogelijkheid voor burgers om documenten over een bestuurlijke aangelegenheid bij een bestuursorgaan op te vragen.*

*Bron: wetten.overheid.nl*

<sup>31</sup> Gelderman en Albronda, 2007.

<sup>32</sup> [www.minbzk.nl](http://www.minbzk.nl)

*De Comptabiliteitswet geeft regels voor financiën van de Rijksoverheid. Deze wet bevat voorschriften voor de rijksbegroting, het jaarverslag en het financieel beheer van de centrale overheid.*

Bron: [www.wetboek-online.nl](http://www.wetboek-online.nl)

- De overheidsinkoper moet ook rekening houden met een budget. Dit budget is niet veranderbaar nadat het is vastgelegd. Hierdoor heeft de inkoper beperkte mogelijkheden, waardoor de flexibiliteit afneemt.

Binnen de publieke sector wordt er veel gebruik gemaakt van een gedecentraliseerde structuur. Dit brengt nadelen met zich mee, zoals het ontbreken van een gezamenlijke inkoopkracht doordat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden decentraal zijn verdeeld. Ook kan het meer kosten met zich meebrengen dan nodig, omdat de verschillende afdelingen binnen dezelfde organisatie met dezelfde leveranciers zaken doen onder verschillende condities. Tevens kan het zo zijn dat door het versnipperd inkopen de drempelbedragen van de Europese aanbestedingsrichtlijnen worden overschreden. Overheidsinstellingen kiezen steeds vaker voor een gecoördineerde structuur, om zo de inkoopmacht te kunnen bundelen, maar waarbij de betrokkenheid van diensten en budgethouders wel gewaarborgd blijft.<sup>33</sup>

Vanuit het Ministerie van Financiën is het 'Handboek Financiële Informatie en Administratie Rijksoverheid' (HAFIR) uitgegeven. In dit handboek staan verplichtingen waar ministeries zich aan dienen te houden:

- Overeenkomsten afsluiten conform de wetgeving (internationale en nationale regelgeving);
- een zorgvuldig contractbeheersysteem bijhouden;
- van elke overeenkomst met een waarde hoger dan genoemd in de Comptabiliteitswet een dossier voeren en
- contractbeheer binnen de organisatie bij één persoon beleggen.

Het handboek kan ook gebruikt worden om inzicht te krijgen in de contracten die binnen de organisatie spelen. Dit kan leiden tot kostenreductie.<sup>34</sup>

#### 5.1.4 Contractbeheer en contractmanagement

Veel organisaties zijn afhankelijk van honderden contracten. Het beheer van deze contracten wordt doorgaans echter niet tot de core business gerekend, hoewel het een aanzienlijk kapitaal en een aanzienlijk deel van de exploitatiebegroting vertegenwoordigt. Onderstaand het verschil tussen contractbeheer en contractmanagement en het belang van contractmanagement toegelicht.

*'Contractbeheer is het proces dat ervoor zorgt dat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats is, ter ondersteuning van het gehele contractmanagementproces.'*

Bron: Publicatie NPPP, 2004.

*'Contractmanagement is het proces waarbij, op basis van verkregen input, getekende contracten en wijzigingen hierop eenduidig worden vastgelegd, beheerd en bewaakt; teneinde volledige benutting van contracten te faciliteren en managementrapportages te genereren.'*

Bron: Publicatie NPPP, 2004.

<sup>33</sup> Gelderman en Albronda, 2007.

<sup>34</sup> Publicatie NPPP, 2004.

Uit de bovenstaande definities is op te maken dat contractbeheer en contractmanagement lang niet hetzelfde inhouden. Deze termen worden echter veel met elkaar verward. Contractbeheer biedt enkel ondersteuning voor contractmanagement. In onderstaand schema is weergegeven dat contractbeheer een geïntegreerde schakel is tussen processen en activiteiten.



Figuur 5: Contractbeheer als een geïntegreerde schakel <sup>35</sup>

Bij contractbeheer hebben we het over het sluiten van contracten, het uitvoeren van contracten en het beëindigen van contracten. Het doel van contractbeheer is als volgt:

- Het verkrijgen van goede afspraken en het reduceren van onzekerheden over de toekomstige prestaties;
- ervoor zorgen dat de juiste prestaties met de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats en in de juiste hoeveelheden worden geleverd en
- het beëindigen van de contracten op een zo gunstig mogelijk moment voor de organisatie.<sup>36</sup>

Bij contractmanagement hebben we het met name over de laatste twee fasen van het inkoopproces (bewaken en nazorg). Het doel van contractmanagement is dan ook:

- Risico's vermijden door middel van het beheren van de verplichtingenadministratie van alle termijnafspraken;
- kosten bewaken en reduceren en
- een bijdrage leveren aan het strategisch beleid betreffende uitbestedingen.<sup>37</sup>

Contractbeheer vindt dus meer op tactisch niveau plaats en contractmanagement op strategisch niveau.

### 5.1.5 Interne marktwerking

Het Rijk is hiërarchisch opgebouwd met een duidelijke *top-down* structuur, en komt qua kenmerken het meest overeen met de stroming van de bureaucratie. Het departement is in zijn werkwijze streng gebonden aan regels. De overheid staat bij de buitenwereld bekend als een log apparaat, met traag draaiende ambtelijke molens. Vaak is deze kritiek terecht, hoewel de overheid gaandeweg steeds meer trekken van de contingentietheorie vertoont. Dit valt te verklaren door het feit, dat de politiek geacht wordt naar de burger te luisteren. En het is de politiek, die op zijn beurt weer de ministeries aanstuurt. Zo wordt de organisatie beïnvloed door de omgeving (lees: de maatschappij). Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen verschillende ministeries, waardoor kennis gedeeld

<sup>35</sup> Publicatie NPPP, 2004.

<sup>36</sup> Hijn en Meer, 1998.

<sup>37</sup> Knoester, 2005.

wordt, het wiel niet opnieuw (door dure externe adviesbureaus) hoeft te worden uitgevonden en gemeenschapsgeld niet verspild wordt. Er moet dus meer vraaggestuurd worden gewerkt in plaats van aanbodgestuurd.

De facility manager binnen de overheid moet rekening houden met een budget. Dit budget is niet veranderbaar nadat het is vastgelegd. Veel facilitaire afdelingen werken aanbodgericht, waarbij de afnemer weinig zeggenschap heeft over het aanbod. De afnemer moet bepaalde producten en diensten afnemen door gedwongen winkelnering. Maar de afnemer wordt steeds veeleisender en het is dan ook niet vreemd dat als een andere leverancier een betere prijs/kwaliteitverhouding levert de afnemer bij hem wil afnemen. Het begrip 'gedwongen winkelnering' wordt steeds vaker ter discussie gesteld; een verandering hierin zal echter veel invloed hebben op de manier van werken van het management en de personeelscultuur. Om de afnemer tegemoet te kunnen komen zal er meer met een vraaggerichte aanpak moeten worden gewerkt, waarbij de afnemer door middel van vrije winkelnering meer zeggenschap krijgt over de samenstelling en kwaliteit van het assortiment. Om dit te kunnen realiseren moet de facilitaire afdeling uitgaan van 'operational excellence', waarbij de uitmuntendheid van de operationele processen centraal staat. Om de uitgaven van de afnemers binnen de perken te houden, zal het budget bij de businessunits van het primaire proces worden gelegd, of in ieder geval aan hen inzicht worden verschaft in de kosten, waardoor er kostenbewustzijn kan worden gecreëerd. De afnemers hebben de uitgaven zelf in de hand. Dit onder het mom van 'wie betaalt, bepaalt'. Door middel van vrije winkelnering wordt de facilitaire afdeling gestimuleerd om producten tegen marktconforme tarieven in te kopen, dus met een zo goed mogelijke prijs/kwaliteitverhouding om te voorkomen dat de klant 'buiten de deur' gaat inkopen. De afnemer kan dus invloed uitoefenen op de kwaliteit van de dienstverlening, de keuze van leverancier en de uitgaven binnen het budget. De facilitaire afdeling kan hierop inspelen door het samenstellen van het assortiment, het tarief voor de dienstverlening en de investeringsvrijheid van de afnemer.<sup>38</sup>

<sup>39</sup> <sup>40</sup>

Door de facilitaire budgetten bij de businessunits van het primaire proces te leggen, zal er kostenbewustzijn worden gecreëerd. Dit zal kostenbesparing met zich mee kunnen brengen, omdat de afnemers worden gestimuleerd om hierover na te denken. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een beloningssysteem als er daadwerkelijk kosten worden bespaard. Om schaalvoordelen te kunnen blijven behalen en omzet en continuïteit voor de facilitaire afdeling te kunnen garanderen, kan er wel gedwongen winkelnering worden opgelegd bij producten met een strategisch belang, zoals huisvesting.<sup>41</sup>

In de huidige situatie komen alle kosten onder de €500,- niet in aanmerking voor doorbelasting. Uitzondering hierop zijn: telefoonkosten, leasekosten, opleidingskosten en salariskosten.<sup>42</sup>

Door middel van een systeem kunnen de kosten inzichtelijk worden gemaakt, waarbij overbodige producten en diensten c.q. kosten kunnen worden geschrapt. Dankzij dit overzicht kan er sneller en beter ingespeeld worden op het primaire proces waardoor de effectiviteit van de organisatie wordt verhoogd.

<sup>38</sup> Facility Management Magazine, 2002.

<sup>39</sup> Krimpen, 2003.

<sup>40</sup> Lenselink en Veeke, 2001.

<sup>41</sup> Facility Management Magazine, 2002.

<sup>42</sup> Bijlage 19: Stroomschema doorbelasting

Bij vrije winkelnering moet het contractmanagement goed bewaakt worden. Elke afwijking van de reeds afgesloten contracten moet van te voren worden overlegd in plaats van achteraf. Hierdoor kunnen onnodige kosten buiten de afgesloten contracten worden voorkomen.<sup>43</sup> De organisatie werkt nu echter met mantelcontracten. Hierbij kan de hoeveelheid van de te leveren producten achteraf worden vastgesteld, maar is er voor de afnemer weinig keus tussen verschillende leveranciers.<sup>44</sup>

Om bovenstaande te kunnen realiseren moet er wel aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. De facilitaire afdeling moet een proactieve houding aannemen ten opzichte van het primaire proces, waarin de facility manager zich ook moet verdiepen. De wensen en eisen die door de afnemers aan de leveranciers worden gesteld kunnen worden vastgelegd in service level agreements (SLA's). De bijkomende cultuuraspecten die gecreëerd moeten worden zijn transparantie, samenwerking en verzakelijking.

Dit alles kan zorgen voor een professionele facilitaire afdeling, waarbij effectiviteit, kostenbesparing en efficiency in acht worden genomen, maar waarbij de wensen van de afnemers niet uit het oog worden verloren.<sup>45 46</sup>

In figuur 3 is weergegeven dat de meeste besparingsmogelijkheden plaats vinden in de eerste fasen in het inkoopproces. Volgens Oliver E. Williamson moet er wat betreft contractbeheer niet alleen worden gekeken naar de directe kosten, maar ook naar de indirecte kosten. Hij heeft hiervoor de transactiekostentheorie ontworpen.<sup>47</sup>

| Specificeren | Selecteren | Contracteren                               | Bestellen                   | Bewaken                     | Nazorg/evaluatie            |
|--------------|------------|--------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Zoekkosten   | Zoekkosten | Kosten voorbereiding en opstellen contract | Kosten toezicht en controle | Kosten toezicht en controle | Kosten toezicht en controle |

Figuur 6: Fasering inkoopproces met bijbehorende soort kosten<sup>48</sup>

Zoals in bovenstaand figuur is weergegeven zijn er drie soorten indirecte kosten:

- zoekkosten;
- kosten voorbereiding en opstellen contract en
- kosten toezicht en controle.

De meest voorkomende kosten zijn de toezichts- en controlekosten, de beheerkosten. Het tactische contractbeheer heeft een grote invloed op deze beheerkosten, daarom is de invulling van de eerste fase van groot belang om zoveel mogelijk kosten in de andere fasen te kunnen besparen. Een goed contractbeheer in alle fasen voorkomt dus het maken van fouten en bespaart veel tijd en geld. Een hulpmiddel om kostenbewustzijn te creëren onder de afnemers kan het verschaffen van kostenoverzichten zijn. Deze kunnen elke maand of elk kwartaal aan de afnemers worden gegeven. In deze overzichten zijn zowel de directe als de indirecte kosten opgenomen.<sup>49</sup>

<sup>43</sup> Facility Management Magazine, 2005.

<sup>44</sup> Gelderman en Albronda, 2007.

<sup>45</sup> Facility Management Magazine, 2002.

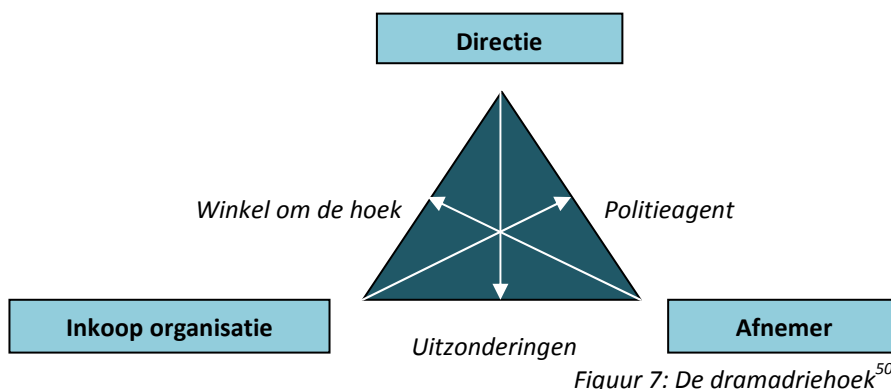
<sup>46</sup> Krimpen, 2003.

<sup>47</sup> Maas en Pleunis, 2006.

<sup>48</sup> Facto Magazine, 2008.

<sup>49</sup> Facto Magazine, 2008.

Een facility manager heeft stuurinformatie nodig om de complexe onderneming, de facilitaire afdeling, zowel effectief als efficiënt vorm te geven. De meeste facilitaire organisaties werken als een centraal gestuurd en gebudgetteerde afdeling met gedwongen winkelnering. Dit budget is bepaald door de directie en dient streng bewaakt te worden. Theoretisch gezien zou dit moeten werken; in de praktijk is dit vaak helaas niet het geval. Vooral op inkoopgebied wordt er al snel versnipperd ingekocht en worden sommige opdrachten aangenomen zonder dat deze geregistreerd worden. Men heeft hier te maken met verschillende belangen, waarbij vaak de verantwoordelijkheid niet goed verdeeld is. Zie onderstaand figuur.



Met politieagent wordt de facility manager bedoeld, omdat hij zich moet opstellen als politieagent om de facilitaire kosten binnen de perken te houden.

Decentrale regiokantoren zijn gewend hun eigen facilitaire producten en diensten af te nemen bij de plaatselijke leverancier. Hiermee wordt de winkel om de hoek bedoeld. Al deze plaatselijke leveranciers leiden vanuit centraal oogpunt tot teveel leveranciers (inefficiënt contractmanagement) en schaalvoordelen worden daardoor onbenut.

Elk regiokantoor heeft vaak zijn eigen argumenten waarom zij bij de plaatselijke leverancier moeten afnemen en wil daarom een uitzondering kunnen maken. Plaatselijke leveranciers voldoen graag aan deze vraag.

Vaak blijkt het dat afnemers buiten de afgesproken inkoopvoorwaarden om bestellen. Door middel van doorbelasting van de werkelijk gemaakte kosten kan er, wat betreft bestedingen, kostenbewustzijn worden gecreëerd onder de afnemers. Hier kunnen managementrapportages uit worden verkregen, waarbij er zowel kan worden gekeken naar de gemaakte kosten per locatie, maar ook naar de gemaakte kosten per businessunit op de locaties. Hierdoor ontstaat er meer inzicht in de uitgaven en kan het budget beter worden bewaakt en dus ook beter worden aangestuurd. Het is dus van belang om de verantwoordelijkheden binnen de organisatie zo te leggen dat er een 'gezonde' driehoek ontstaat, waarbij echter het begrip 'de klant is koning' niet uit het oog mag worden verloren. Het bepalen van de behoefte aan managementinformatie is dus afhankelijk van de mate van interne marktwerking (d.w.z. gedwongen winkelnering of vrije winkelnering en vrijheid van het budget).<sup>51</sup>

#### 5.1.6 Informatietechnologie

De informatie die vrijkomt bij processen moet worden geregistreerd. Hiervoor kan een informatiesysteem gebruikt worden. Bij het kiezen van een informatiesysteem moet eerst de

<sup>50</sup> Facility Management Magazine, 2005.

<sup>51</sup> Facility Management Magazine, 2005.

informatiebehoefte worden vastgesteld. Dankzij deze informatiesystemen kan er managementinformatie worden gegenereerd. Deze informatie dient om besluitvormingsprocessen uit te kunnen voeren en bij te dragen aan een verantwoorde besluitvorming.

Bijlage 21 geeft een voorbeeld weer van het proces van het vervaardigen van bestelorders.<sup>52</sup>

#### 5.1.6.1 Contractbeheersysteem

Een contractbeheersysteem biedt gebruikers de mogelijkheid om op een eenvoudige wijze alle belangrijke leveranciers- en contractgegevens vast te leggen, te beheren en te rapporteren. Vaak bestaat zo'n systeem uit verschillende modules. Beheersmatig betekent dit dat de contracten zowel centraal als decentraal beschikbaar moeten zijn, de juiste personen op de juiste momenten contracten moeten sluiten en dat de bewaking en de rapportages van de activiteiten in de contracten door de juiste personen op de juiste momenten word uitgevoerd.<sup>53 54</sup>

##### *Functies*

Een contractbeheersysteem kan de volgende functies ondersteunen:

- makkelijke en logische toegankelijkheid van contractdata;
- verdeling naar soort contract;
- mogelijkheid tot dossiervorming;
- rapportages;
- automatische signaleringsfunctie;
- koppelen van contractrecords met brondocumenten;
- verschillende gebruikerniveaus moeten mogelijk zijn;
- mogelijkheid tot archivering van data en bestanden en
- vrijheid en mogelijkheid om na installatie de functionaliteit verder te kunnen aanpassen.

Om een contractbeheersysteem zo optimaal mogelijk te benutten moeten de geregistreerde documenten aan een aantal voorwaarden voldoen: ze moeten uniek zijn, ze moeten te herleiden zijn, de documenten moeten zijn opgemaakt en geregistreerd aan de hand van procedures en de bewaartermijnen van de documenten moeten worden nageleefd.<sup>55</sup>

##### *Implementatiemethoden*

Er zijn verschillende mogelijkheden gevonden in de literatuur om een contractbeheersysteem te implementeren. Sommigen uitgebreider dan anderen. Zie bijlage 22 voor een aantal voorbeelden.

##### *Succesfactoren*

Onderstaande succesfactoren staan voor een geslaagd contractmanagement:

- Beter inzicht in de lopende verplichtingen;
- beter inzicht in de uitputting van contracten;
- beter inzicht in de aflopende contracten;
- beter voldoen aan de geldende wet- en regelgeving;
- beter inzicht in het halen van omzetskorting en
- kansen creëren voor het vernieuwen, verlengen of beëindigen van contracten.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> Jans, 2001.

<sup>53</sup> Honing, 2006.

<sup>54</sup> Publicatie NPPP, 2004.

<sup>55</sup> Publicatie NPPP, 2004.

<sup>56</sup> Brochure Contractregistratie Vrije Universiteit Amsterdam, Ted Vermolen.

### Valkuilen

Bij het implementeren van systemen moet er ook rekening gehouden worden met een aantal valkuilen:

- Geen commitment van het totale management;
- projectteam heeft geen beslissingsbevoegdheid;
- geen realistisch tijdpad, onvoldoende tijd;
- theoretische procedures, mensen zijn bang de werkelijkheid te vertellen;
- geen draagvlak onder de medewerkers voor verandering en
- geen projectmanagement, geen scope, geen fasering.<sup>57</sup>

#### 5.1.6.2 E-ordering

E-procurement staat voor 'het inkopen met behulp van internettechnologie'. Een vorm van e-procurement kan het inkopen van producten en/of diensten via de website van de leverancier zijn. Dit brengt echter nadelen met zich mee, omdat er dan vaak niets is vastgelegd in het administratieve systeem van de eigen organisatie. Ook kan hierdoor gemakkelijk *maverick buying* plaatsvinden. Het gevolg hiervan is dat er geen grip op de financiën van de inkoopafdeling kan worden gehouden.

Een andere vorm van e-procurement dat deze nadelen kan voorkomen is e-ordering. E-ordering houdt het elektronisch aanvragen, bestellen en ontvangen van producten en diensten door medewerkers van een organisatie in.

Door middel van e-ordering kunnen er veel voordelen worden behaald, zoals het automatiseren van bestel- en bewaakfuncties, prijsreducties, serviceverbetering, minder maverick buying, bundelen van inkoopkracht, beheersbaarheid van processen en reductie in productiekosten. Maar daar tegenover staat dat het vaak lastig is om e-ordering tussen de huidige systemen te integreren.<sup>58</sup>

#### 5.1.6.3 Enterprise Content Management

Zoals in bovenstaand stuk is aangegeven, is het vaak lastig om e-ordering in de bestaande interne systemen te integreren. Enterprise Content Management (ECM) kan hiervoor een oplossing bieden. ECM biedt de mogelijkheid om documenten en processen te digitaliseren om zo kostenbesparing en efficiency te realiseren. Het is als het ware een overkoepelend systeem ten behoeve van het zoeken en vinden van informatie. ECM wordt vaak webbased aangeboden, dit wil zeggen dat het systeem via internet toegankelijk is en dus het gebruik op elke gewenste locatie mogelijk is. Ook kunnen de processen van het contractbeheersysteem en het e-ordering worden vastgelegd in dit systeem, waardoor er op een eenduidige manier informatie wordt vastgelegd door verschillende medewerkers op verschillende locaties.<sup>59</sup>

## 5.2 Vergelijkend onderzoek

Naast een literatuuronderzoek is er een vergelijkend onderzoek uitgevoerd, waarbij zowel organisaties binnen als buiten de overheid zijn benaderd. Hierbij zijn er betrokkenen binnen deze organisaties op het gebied van contractbeheer/contractmanagement geïnterviewd. Mede dankzij dit onderzoek kunnen de onderzoeksresultaten van het vorige hoofdstuk in perspectief worden gezet. Onderstaand een aantal aspecten uitgelicht van de afgenomen interviews. Voor een uitgebreid overzicht verwijs ik u door naar de bijlagen.<sup>60</sup>

<sup>57</sup> FMIS sheets

<sup>58</sup> Gelderman en Albronda, 2007.

<sup>59</sup> [www.betagraphics.nl](http://www.betagraphics.nl)

<sup>60</sup> Bijlage 23 t/m bijlage 27.

Opvallend is dat de overheidsinstellingen verschillende contractbeheersystemen gebruiken. Elke instelling kan zijn eigen inkoopafdeling inrichten. Zo maakt het Ministerie van Verkeer & Waterstaat (Ministerie van V&W) gebruik van een systeem van SAP, het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Ministerie van VWS) van Facto en de Tweede Kamer der Staten-Generaal van Planon. Het Ministerie van V&W heeft gekozen voor een uitgebreid systeem met vele mogelijkheden. De module van SAP die wordt gebruikt voor het contractbeheer kan tevens worden gekoppeld aan andere modules van SAP, zoals een financiële module en een bestelmodule. Het Ministerie van VWS heeft juist gekozen voor een zo simpel mogelijk systeem, maar wat wel alle gewenste functionaliteiten ondersteunt. Dit systeem kan echter niet worden aangesloten op andere systemen, maar biedt wel voldoende inzicht in de contracten door middel van 'kijkfuncties', zodat bevoegde medewerkers op elke locatie binnen het netwerk de contracten in kunnen zien. De Tweede Kamer der Staten-Generaal maakt net zoals het Ministerie van V&W gebruik van een uitgebreid systeem. Zij maken echter niet optimaal gebruik van het systeem, omdat er geen managementrapportages worden gegenereerd. Daarnaast geven ze aan dat ze slechte ervaringen hebben met de koppeling tussen de contractmodule van Planon en het aanvraag- en betaalsysteem van Planon en dat het wel jaren kan duren voordat de contractmodule optimaal gebruikt kan worden, omdat het zo'n uitgebreid systeem is.

Buiten de overheid wordt er ook gebruik gemaakt van contractbeheersystemen. Eén van deze organisaties is Shell. Opvallend is dat Shell naast een contractstelsel van SAP gebruik maakt van Enterprise Content Management (ECM). Met dit stelsel kan de ongestructureerde informatie binnen een organisatie beheerd worden. Deze informatie kan bestaan uit personeelsinformatie, maar ook uit contracten. Bij Shell worden verschillende systemen, zoals het contractbeheersysteem, e-ordering, financiële systemen, etc. aan elkaar gekoppeld door middel van ECM. Hierdoor wordt alle informatie inzichtelijk voor bevoegde medewerkers via een portal op internet (webbased). Ze hoeven enkel in te loggen op de portal en kunnen dan bij de benodigde informatie. Bij Shell is een webbased systeem noodzakelijk, gezien het feit dat Shell over de hele wereld locaties heeft.

## 6 Conclusies

*Er is zowel een intern, als een literatuur-, als een vergelijkend onderzoek uitgevoerd. Om deze situaties aan elkaar te kunnen koppelen moeten de 'gaps', de ontbrekende delen tussen de huidige en de gewenste situatie, worden vastgesteld. Om de gaps te kunnen achterhalen is ervoor gekozen om de huidige situatie te toetsen aan de succesfactoren voor een professioneel contractmanagement die door middel van literatuuronderzoek zijn verkregen.*

### 6.1 Inkoopproces

In de eerste fase van inkoopproces, specificeren, kunnen de meeste kosten worden voorkomen.<sup>61</sup> Hier maakt de organisatie echter geen gebruik van, omdat er onvoldoende wordt bepaald of er daadwerkelijk behoefte is aan een bepaald product of dienst. Het komt regelmatig voor dat interne klanten producten of diensten bestellen die uiteindelijk niet worden gebruikt.

Ook bij het selecteren en contracteren van leveranciers en het bestellen van producten en/of diensten worden er onnodige kosten gemaakt. Maverick buying vindt op sommige regiokantoren plaats. Dit houdt in dat er buiten de bestaande contracten om wordt ingekocht. Hierdoor kunnen inkopen niet gebundeld worden en zal er geen schaalvoordeel ontstaan. Het bewaken van de contracten is bijna onmogelijk door het versnipperd inkopen. Omdat niet alle contracten in een centrale database staan opgeslagen is er geen inzicht in zowel de lopende als de aflopende contracten. Ook wordt het hierdoor voor de financiële afdeling bijna onmogelijk om facturen aan leveranciers te koppelen via deze database.

De nazorg is ook onvoldoende geregeld, omdat er geen managementrapportages kunnen worden gegenereerd met het huidige contractbeheersysteem en er hierdoor ook niet kan worden bijgestuurd of aangestuurd. Ook kunnen leveranciers moeilijk worden beoordeeld als er contracten worden afgesloten onder verschillende voorwaarden (maverick buying).

### 6.2 Contractmanagement

Onderstaand zijn de gaps toegelicht aan de hand van de succesfactoren voor een professioneel contractmanagement. Daarna zal aan de hand van het 'volwassenheidsmodel contractmanagement' de huidige stand van zaken wat betreft contractmanagement per fusiepartner worden beoordeeld.

#### *Inzicht in de lopende verplichtingen*

Doordat de regiokantoren ieder hun contracten op een andere manier registreren in verschillende systemen is er geen inzicht in de omvang van de contracten en welke medewerker betrokken is bij het contract, waardoor er dus ook geen inzicht is in de verplichtingen die met de contracten gemoeid zijn. Ook kan er geen controle worden uitgeoefend op de inkoop door een gebrek aan managementrapportages.

#### *Inzicht in de uitputting van contracten*

Uit het interne onderzoek is gebleken dat het heel lastig is om inkoopbudgetten te bewaken, omdat de fusiepartners hun eigen contractbeheer hebben. Ook de regiokantoren van de fusiepartners hebben ieder hun eigen manier van inkopen en het registreren van contracten. Tevens worden deze contracten in verschillende systemen geregistreerd. Hierdoor is er totaal geen inzicht in de bedragen die met de contracten zijn gemoeid.

<sup>61</sup> Zie figuur 3: De fasen van het inkoopproces.

### *Inzicht in de aflopende contracten*

Ook is gebleken dat het huidige contractbeheersysteem niet voldoet aan de wensen en eisen van de fusiepartners. Het systeem kan onder andere geen melding geven wanneer een contract dreigt af te lopen. Hierdoor worden afnemers soms niet tijdig geïnformeerd. Soms worden contracten stilzwijgend verlengd terwijl de organisatie deze leverancier wil afstoten, omdat deze bijvoorbeeld te hoge tarieven hanteert. Ook kan de financiële afdeling niet efficiënt werken, omdat na het ontvangen van een factuur elk contract apart moet worden opgezocht op verschillende locaties, in verschillende systemen. Hierdoor kunnen onnodige kosten worden gemaakt, die voorkomen hadden kunnen worden door middel van een goed contractbeheersysteem.

### *Voldoen aan de geldende wet- en regelgeving*

Bij het ontvangen van facturen wordt weleens geconstateerd dat er contracten zijn afgesloten die niet voldoen aan de Rijksinkoopvoorwaarden, terwijl dit verplicht is. Ook is er geen inzicht in het aanbestedingstraject voor de accountantsdienst.

### *Inzicht in het halen van omzetskorting*

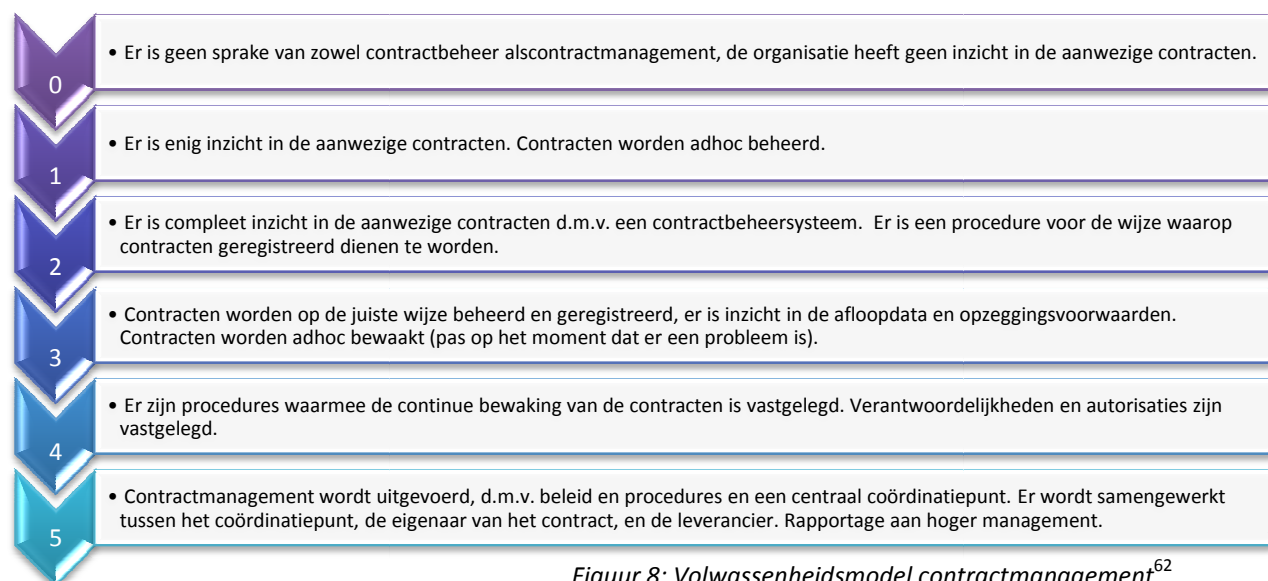
Door het versnipperde inkopen door de verschillende regiokantoren, kunnen er geen schaalvoordelen worden behaald. Hierdoor worden omzetskorting misgelopen en worden er onnodige kosten gemaakt.

### *Kansen creëren voor het vernieuwen, verlengen of beëindigen van contracten*

Door het bewerkelijke contractbeheersysteem lopen de medewerkers een achterstand op wat betreft hun werkzaamheden. Hierdoor wordt er vaak ad hoc gehandeld als een contract dreigt af te lopen. Daarnaast is er geen controle op de inkopen door het gebrek aan managementrapportages.

## **6.2.1 Volwassenheid contractmanagement**

Door middel van onderstaand model kan het niveau en/of de aanwezigheid van het contractmanagement van een organisatie worden bepaald. Het is ingedeeld in verschillende niveaus oplopend van 'geen sprake van contractmanagement' tot 'contractmanagement'. Deze niveaus zijn van belang, omdat de fusiediensten in de toekomst met een centraal contractbeheersysteem zullen werken.



*Figuur 8: Volwassenheidsmodel contractmanagement<sup>62</sup>*

<sup>62</sup> Blij, 2007.

### VWA

Als we deze organisatie moeten beoordelen op de volwassenheid van het contractmanagement, zal dit niveau 1 zijn. Dit niveau houdt in dat er enig inzicht is in de aanwezige contracten en dat de contracten ad hoc worden beheerd. Er is wel een contractbeheersysteem aanwezig. Dit systeem wordt echter niet op elke locatie van de VWA volledig benut. Ook is het systeem erg bewerkelijk en geeft het geen signaal wanneer een contract af dreigt te lopen. Hierdoor ontstaat er een achterstand bij het invoeren en beheren van de contracten. Het management kan op dit moment ook niet aan de informatie komen waar behoefte aan is.<sup>63</sup>

### AID

Als we deze organisatie moeten beoordelen op de volwassenheid van het contractmanagement, zal dit niveau 1 zijn. Dit niveau houdt in dat er enig inzicht is in de aanwezige contracten en dat de contracten ad hoc worden beheerd. Er is wel een contractbeheersysteem aanwezig. Dit systeem wordt echter niet op elke locatie van de AID volledig benut of überhaupt gebruikt. Alleen de contracten waarmee een bedrag is gemoeid van €50.000,- of hoger worden binnen het hoofdkantoor van de AID opgenomen.<sup>64</sup>

### PD

Als we deze organisatie moeten beoordelen op de volwassenheid van het contractmanagement, zal dit niveau 1 zijn. Dit niveau houdt in dat er enig inzicht is in de aanwezige contracten en dat de contracten ad hoc worden beheerd. Er is wel een contractbeheersysteem aanwezig. Niet alle contracten worden echter digitaal opgeslagen. Ook is het systeem erg bewerkelijk en geeft het geen signaal wanneer een contract af dreigt te lopen. Hierdoor is een achterstand ontstaan en zijn de gegevens in het systeem onbetrouwbaar geworden.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> Bijlage 12, 13 en 14: Interviews VWA

<sup>64</sup> Bijlage 16: Interview AID

<sup>65</sup> Bijlage 14 en 15: Interviews PD

## 7 Aanbevelingen

*De gaps, die zijn toegelicht in het vorige deel, worden in dit gedeelte van het rapport toegelicht aan de hand van aanbevelingen door middel van vinkjes. Daarnaast worden de consequenties per aanbeveling toegelicht. In dit onderdeel zullen de volgende deelvragen worden beantwoord: ‘Welke beleidsadviezen zijn nodig om te komen tot een contractmanagement waarbij het budget beter kan worden bewaakt, er op lange termijn kosten kunnen worden bespaard en er beter kan worden aangestuurd?’ en ‘Hoe scoren de maatregelen van de aanbevelingen op de gestelde randvoorwaarden?’.*

### 7.1 Aanbevelingen contractmanagement

Onderstaand zijn de aanbevelingen aan de hand van de succesfactoren voor een professioneel contractmanagement toegelicht om de gaps, die in het voorgaande hoofdstuk zijn toegelicht, in te kunnen vullen.

#### *Inzicht in de lopende verplichtingen*

Een aanbeveling is om de inkoop grotendeels te centraliseren. De inkoop moet centraal aangestuurd worden, maar kan decentraal worden ingevuld, om inzicht in de contracten te waarborgen. Een onderdeel daarvan is het rekening houden met de inkopen die bij dezelfde leverancier worden afgesloten. Door gebundeld in te kopen kunnen er schaalvoordelen worden behaald. Door inzicht te krijgen in de contracten en daarmee de inkopen te kunnen bundelen is het van groot belang dat alle lopende contracten in één database komen te staan. Hiervoor kan er een contractbeheersysteem worden gebruikt. Door mandaten toe te kennen, kan er worden bepaald welke personen welke documenten in mogen zien. Hierdoor blijft de veiligheid gewaarborgd. Door het contractbeheersysteem op een centraal punt up-to-date te houden kan er inzicht worden verkregen en behouden in de lopende contracten en de daaruit voortkomende verplichtingen. Daarnaast moet het contractbeheersysteem managementrapportages kunnen genereren, waardoor er eenvoudig naar het management kan worden gerapporteerd. Door middel van de combinatie van een contractenregister en e-ordering kunnen ook managementrapportages worden gegenereerd. Hierdoor kan het management beter aansturen. Er kunnen echter alleen managementrapportages worden gegenereerd als de systemen deze functie ondersteunen. Ook gebleken is dat medewerkers door de werkdruk een achterstand hebben opgelopen. Aanbevelen wordt om een extra inkoper of contractmanager aan te nemen.

#### *Inzicht in de uitputting van contracten*

Omdat er nu weinig inzicht is in de uitputting van contracten kan het inkoopbudget ook moeilijk worden bewaakt. Door mandaten toe te kennen aan het contractbeheersysteem zullen alleen bevoegden contracten kunnen toevoegen, verwijderen of bewerken. Hierdoor wordt elk contract op dezelfde manier, in hetzelfde systeem geregistreerd en zal het inkoopbudget beter kunnen worden bewaakt. Daarnaast is het ook aan te raden om een contractbeheersysteem aan te schaffen wat managementrapportages kan genereren. Hierdoor kan de uitputting van contracten aan het management worden gerapporteerd. Door verschillende personen binnen de organisatie is aangegeven dat een koppeling tussen een nieuw contractbeheersysteem, het huidige Enterprise Resource Planning-systeem en E-finance wenselijk is. Door middel van Enterprise Content Management is dit niet noodzakelijk en kan er ook gekozen worden voor een eventueel goedkoper contractbeheersysteem zonder deze functie.<sup>66 67</sup> Als er gebruik wordt gemaakt van een Enterprise

<sup>66</sup> Bijlage 26: Interview Shell

<sup>67</sup> Bijlage 32: Koppelingen Enterprise Content Managementsysteem

Content Managementsysteem, is het aan te raden om een archivaris in dienst te nemen. Deze houdt zich dan enkel bezig met het archiveren van de documenten in dit systeem, zodat de documenten makkelijk op zijn zoeken zijn en er optimaal gebruik van kan worden gemaakt.

#### *Inzicht in de aflopende contracten*

Gebleken is dat er onvoldoende inzicht is in wanneer contracten af dreigen te lopen. Ook kan de financiële afdeling moeilijk contracten terug vinden bij het ontvangen van facturen. Een aanbeveling hiervoor kan zijn dat er een contractbeheersysteem wordt aangeschaft met een automatische signaleringsfunctie. Hierdoor kunnen de betrokkenen bij het betreffende contract op de hoogte worden gebracht dat het contract dreigt af te lopen. Daarnaast moet er een melding naar de afdeling gaan waarbinnen de betrokkenen werkzaam zijn, mocht de betreffende medewerker niet meer in dienst zijn binnen de organisatie. Hierdoor kan er actie worden ondernomen door een andere medewerker. Een automatisch signaal kan uiteraard alleen worden gegeven als de contracten op juiste manier worden ingevoerd met de aflooptdatum. Hierna moeten de contracten up-to-date worden gehouden.

#### *Voldoen aan de geldende wet- en regelgeving*

Bij het ontvangen van facturen wordt weleens geconstateerd dat er contracten zijn afgesloten die niet voldoen aan de Rijksinkoopvoorwaarden. Dit moet echter wel en kan voorkomen worden door middel van het handelen volgens procedures. Deze procedures moeten in een handboek worden vastgelegd. De medewerkers zijn dan ook verplicht om volgens deze procedures te handelen. Door een centraal aanstuurpunt kunnen de procedures makkelijk worden gehandhaafd. Daarnaast moet het volledige contractdossier (van aanvraag tot contract) worden beheerd. Het is van belang dat het hele aanbestedingstraject wordt vastgelegd in het contractbeheersysteem met de bijbehorende documenten voor de Accountantsdienst. Ook is het aan te bevelen dat het contractbeheer/contractmanagement binnen de organisatie bij zo min mogelijk personen wordt gelegd. Zo blijft de betrouwbaarheid van de contracten gehandhaafd en worden de contracten op dezelfde manier geregistreerd. Alleen op deze manier kunnen er ook managementrapportages worden gegenereerd.<sup>68</sup>

#### *Inzicht in het halen van omzetkortingen*

Uit intern onderzoek is gebleken dat door het versnipperde inkopen door de verschillende regiokantoren er geen schaalvoordelen worden behaald. Hiernaast worden omzetkortingen misgelopen. Door centraal de inkopen te beheren door middel van een contractbeheersysteem kan het versnipperde inkopen worden beperkt. Als er inzicht is in alle contracten en met welke leveranciers deze zijn afgesloten kunnen er mogelijkheden worden gecreëerd. De vraagvolumes kunnen worden vergroot en daardoor kunnen prijsvoordelen worden gerealiseerd, tekorten aan gekwalificeerde inkopers worden opgevangen, delen van de inkoopfunctie worden uitbesteed, leveranciers worden gesegmenteerd, een sterker tegenwicht wordt geboden aan de markt en efficiëntievoordelen worden gerealiseerd.<sup>69</sup>

#### *Kansen creëren voor het vernieuwen, verlengen of beëindigen van contracten*

Gebleken is dat door het bewerkelijke contractbeheersysteem de medewerkers een achterstand oplopen wat betreft hun werkzaamheden. Hierdoor wordt er vaak ad hoc gehandeld als een contract dreigt af te lopen. Als er inzicht wordt verkregen in de lopende contracten door middel van een

<sup>68</sup> Bijlage 26: Interview Shell

<sup>69</sup> Facto Magazine, 2006.

contractbeheersysteem, kan er tijdig worden ingespeeld op aflopende contracten. Hierdoor kunnen er tevens omzetskortingingen worden behaald.

## 7.2 Extra aanbevelingen

Naast de aanbevelingen aan de hand van de succesfactoren voor een professioneel contractmanagement, worden er nog een aantal stappen aanbevolen om organisatiebreed kosten te kunnen besparen vanuit de inkoopafdeling.

### *Kostenbesparing*

Door de facilitaire budgetten bij de businessunits van het primaire proces te leggen, zal er kostenbewustzijn worden gecreëerd. Er wordt dan niet *aanbodgestuurd* gewerkt door de inkoopafdeling, maar *vraaggestuurd*. Elk kwartaal kan er een overzicht aan de afnemers worden verstrekt over de uitgaven van de betreffende afdeling waarbinnen de afnemer werkt. In dit overzicht moet worden toegelicht waar de afnemer voor betaalt. Zowel de directe als de indirecte kosten, zoals loonkosten voor de medewerker die de bestelling heeft afgehandeld, zullen moeten worden toegelicht. Dit zal kostenbesparing met zich mee kunnen brengen, omdat de afnemers worden gestimuleerd om na te denken over kostenbesparingen. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een beloningssysteem als er kosten worden bespaard. Om schaalvoordelen te kunnen blijven behalen en omzet en continuïteit voor de facilitaire afdeling te kunnen garanderen, kan er wel gedwongen winkelnering worden opgelegd bij producten met een strategisch belang, zoals huisvesting. Door middel van e-ordering zullen de uitgaven van de medewerkers in de gaten kunnen worden gehouden. Medewerkers kunnen zelf bestellingen doen via dit systeem, waarbij ze op de hoogte worden gehouden van de status van hun bestelling.<sup>70</sup>

## 7.3 Leverancierselectie

Aan de hand van de knelpunten, functionele eisen en – wensen van de medewerkers, vergelijkbare organisaties en de theorie zijn er verschillende leveranciers beoordeeld op hun systemen. Vijf leveranciers zijn het beste uit het onderzoek gekomen. Dit zijn Alfresco, Decos, OpenText, Oracle en SAP. Zie bijlage 31 voor de leverancierselectie.

## 7.4 Randvoorwaarden t.o.v. de maatregelen

Aan het begin van dit adviesrapport zijn er een aantal randvoorwaarden gesteld. Allereerst moet het advies te implementeren zijn binnen de deadline. Deze deadline is de fusie op 1 januari 2012. Daarnaast moeten de aanbevelingen binnen de wet- en regelgeving vallen binnen de overheid. Ook moet het advies passen binnen zowel het organisatiebeleid, als het inkoopbeleid van de nVWA. Nagegaan moet worden of de maatregelen binnen deze gestelde randvoorwaarden vallen. Zie de tabel op de volgende pagina. De plusjes bij het organisatiebeleid geven aan dat de organisatie open staat voor deze maatregel. De minnetjes bij het inkoopbeleid geven aan dat deze maatregelen nog niet in het inkoopbeleid zijn opgenomen.

<sup>70</sup> Bijlage 7: 7S-model van McKinsey

| Maatregelen                                  | Randvoorwaarden |                     |                   |              |
|----------------------------------------------|-----------------|---------------------|-------------------|--------------|
|                                              | Deadline        | Wet- en regelgeving | Organisatiebeleid | Inkoopbeleid |
| Van decentrale inkoop naar centrale inkoop   | +               | +                   | +                 | +            |
| Inventariseren contracten                    | +               | +                   | +                 | +            |
| Handboek inkoopprocedures                    | +               | +                   | +                 | +            |
| Contractbeheersysteem                        | +               | +                   | +                 | +            |
| Aannemen van contractmanager                 | +               | +                   | +                 | +            |
| E-ordering                                   | +               | +                   | +                 | +            |
| Enterprise Content Managementsysteem         | +               | +                   | +                 | -            |
| Aannemen van archivaris                      | +               | +                   | +                 | -            |
| Invoeren/gebruiken van facilitaire budgetten | +               | +                   | -                 | -            |

Tabel 1: Beoordeling mogelijke maatregelen

|        |   |                     |
|--------|---|---------------------|
| +      | = | goed                |
| +/-    | = | matig               |
| -      | = | slecht              |
| n.v.t. | = | niet van toepassing |

## 7.5 Conclusie

Om het contractmanagement succesvol neer te kunnen zetten binnen de nVWA moeten de succesfactoren verder worden ingevuld. Deze kunnen alleen op de juiste manier worden ingevuld als de VWA, de AID en de PD bewuste keuzen maken over de inrichting van de inkoopafdeling van de nVWA.

Gedegen contractmanagement past perfect in deze tijd van Taakstelling en het streven naar een efficiëntere overheid. Het concept van de nVWA zou tot voorbeeld kunnen dienen voor de gehele Rijksoverheid, indien het rijksbreed ingezet wordt.

*“De beste manier om de toekomst te voorspellen is deze te creëren.”*  
(Confucius)

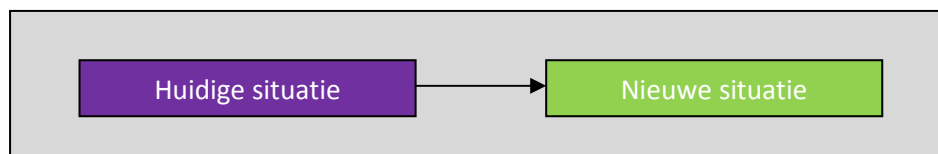
## 8 Implementatieplan

*Om de aanbevelingen te kunnen implementeren binnen de nVWA, zal eerst een plan van aanpak moeten worden gemaakt. In dit onderdeel zal de volgende deelvraag worden beantwoord: 'Hoe kan het gegeven advies worden geoperationaliseerd en worden verwerkt in een implementatieplan en welk tijdspad kan hiervoor worden gehanteerd?'.*

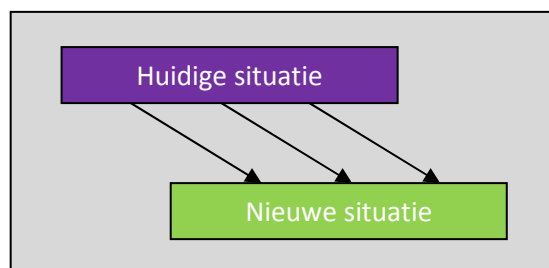
Er zijn verschillende manieren waarop systemen kunnen worden geïmplementeerd. Het wordt aangeraden om eerst een proefimplementatie plaats te laten vinden in een gedeelte van de organisatie om eventuele knelpunten tijdig op te kunnen lossen, zonder dat de hele organisatie daar hinder van ondervindt. Er bestaan drie implementatiemethoden:

- Implementatie ineens (Big-Bang-Scenario);
- gefaseerde implementatie en
- parallele implementatie (schaduwdraaien).<sup>71</sup>

De keuze voor een methode hangt sterk af van de organisatie en de complexiteit van het systeem. Er wordt een implementatie ineens aangeraden voor de nVWA, omdat de organisatie toch al gaat fuseren waarbij veel veranderingen plaatsvinden en omdat voorkomen moet worden dat er in verschillende oude en het nieuwe systeem registraties plaats gaan vinden. Dit geldt zowel voor het contractbeheersysteem, de e-ordering en het Enterprise Content Managementsysteem. Het nieuwe contractbeheersysteem moet dus bij de implementatie al up-to-date zijn, zodat er direct mee kan worden gewerkt. De implementatie kan echter eerder plaatsvinden binnen de inkoopafdeling, om de gegevens over te kunnen zetten voordat de rest van de organisatie er gebruik van gaat maken. Hierbij kan dus gebruik worden gemaakt van de parallele implementatie. Met het systeem CATT kunnen grote hoeveelheden data geïmporteerd worden in andere systemen vanuit bijv. Excel.



Figuur 9: Implementatie ineens



Figuur 10: Parallele implementatie

### 8.1 Tijdspad

Onderstaand de maatregelen ingedeeld aan de hand van een tijdspad. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen harde en zachte elementen.

<sup>71</sup> Stolk, 2007.

| Wat                               | Wie                                                                                  | Harde elementen                                                                       | Zachte elementen   | Tijdpad |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|
| Strategisch                       | Hoofd Bedrijfsvoering/Hoofd Facilitaire Zaken                                        | Projectgroep oprichten                                                                | -                  | 2010    |
| Strategisch                       | Hoofd Facilitaire Zaken                                                              | Aannemen van een contractmanager                                                      | -                  | 2010    |
| Operationeel                      | Contractmanager                                                                      | Inventariseren contracten                                                             | -                  | 2010    |
| Strategisch                       | Directie Bedrijfsvoering, Hoofd Facilitaire Zaken                                    | Van decentrale inkoop naar centrale inkoop                                            | Cultuurverandering | 2010    |
| Strategisch/tactisch/operationeel | Contractmanager                                                                      | Handboek inkoopprocedures opstellen/aanpassen/gebruiken                               | Cultuurverandering | 2010    |
| Strategisch/tactisch/operationeel | Applicatiebeheerder, leverancier/Afdeling FZ, Accountantsdienst, Financiële afdeling | Implementeren/gebruiken contractbeheersysteem                                         | Cultuurverandering | 2010    |
| Strategisch/tactisch/operationeel | Applicatiebeheerder, leverancier/gehele organisatie                                  | Implementeren/gebruiken e-ordering                                                    | Cultuurverandering | 2011    |
| Strategisch                       | Hoofd Facilitaire Zaken                                                              | Aannemen van archivaris                                                               | -                  | 2011    |
| Strategisch/tactisch/operationeel | Applicatiebeheerder, leverancier/gehele organisatie                                  | Implementeren/gebruiken Enterprise Content Managementsysteem                          | Cultuurverandering | 2011    |
| Strategisch/tactisch/operationeel | Applicatiebeheerder, leverancier                                                     | Contractbeheersysteem en e-ordering koppelen aan Enterprise Content Managementsysteem | -                  | 2011    |
| Strategisch/tactisch/operationeel | Directie Bedrijfsvoering, Hoofd Facilitaire Zaken                                    | Invoeren/gebruiken van facilitaire budgetten                                          | Cultuurverandering | 2012    |

Tabel 2: Tijdpad invoeren contractmanagement

## 8.2 Taken contractmanager

| Wat          | Wie             | Harde elementen                                                                                                       | Tijdpad   |
|--------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Tactisch     | Contractmanager | Contractmanager bekend maken en meerwaarde aangeven. Vaststellen van budgethouders.                                   | 2010      |
| Operationeel | Contractmanager | Contracten verzamelen                                                                                                 | 2010      |
| Tactisch     | Contractmanager | Facturen opvragen en bijbehorende contracten zoeken (evt. kopie bij leverancier vragen).                              | 2010      |
| Operationeel | Contractmanager | Contractgegevens completeren. Contractprijzen volgend jaar opvragen.                                                  | 2010      |
| Operationeel | Contractmanager | Contractgegevens in systeem invoeren.                                                                                 | 2010      |
| Tactisch     | Contractmanager | Op korte termijn kosten reduceren door prijsindexering te voorkomen en mogelijkheid van concurrentiestelling bepalen. | 2010/2011 |
| Tactisch     | Contractmanager | Procedure contractmanagement opstellen.                                                                               | 2011      |
| Tactisch     | Contractmanager | Eigen contracten ontwerpen met de bijbehorende voorwaarden.                                                           | 2011      |
| Tactisch     | Contractmanager | Zo vroeg mogelijk betrokken raken bij de aankoop van investeringen en aanbestedingstrajecten.                         | 2011 ->   |
| Tactisch     | Contractmanager | Inspelen op calamiteiten                                                                                              | 2011 ->   |
| Tactisch     | Contractmanager | Resultaten rapporteren aan het management.                                                                            | 2011 ->   |

Tabel 3: Taken contractmanager<sup>72</sup>

<sup>72</sup> Knoester, 2005.

## 9 Consequenties

*Onderstaand de consequenties na het invoeren van de aanbevelingen. Deze zijn net zoals de aanbevelingen ingedeeld aan de hand van succesfactoren. In dit onderdeel zal de volgende deelvraag worden beantwoord: 'Wat zijn de personele, organisatorische en financiële consequenties van de aanbevelingen?'.*

### 9.1 Organisatorische consequenties

Door het invoeren van een centrale inkoop zullen er verschuivingen plaats gaan vinden in de organisatiestructuur. Er moet hierbij rekening worden gehouden met de impact van deze verandering.

Als er gebruik gaat worden gemaakt van een contractbeheersysteem zal er een verandering plaatsvinden in de werkprocessen van zowel de facilitaire afdeling als de financiële afdeling. Bij het toekennen van mandaten zullen de functieomschrijvingen van de desbetreffende medewerkers moeten worden aangepast. En als er managementrapportages worden gegenereerd zal het management beter kunnen aansturen. Dit heeft invloed op de manier van aansturen van het personeel. Door middel van managementrapportages kunnen knelpunten sneller worden opgelost, waardoor er efficiënter kan worden gewerkt. Door middel van een contractbeheersysteem zal er overzicht worden verkregen in de lopende contracten. Ook zal er door het verdelen van het facilitaire budget onder de businessunits inzicht worden verkregen in de vraag naar producten en diensten van de interne klanten. Door dit inzicht kunnen inkopen makkelijk gebundeld worden. Het management moet het facilitaire budget onder de businessunits verdelen en doorvoeren naar andere locaties.

Als er een Enterprise Content Managementsysteem wordt geïmplementeerd, zal er een verandering plaatsvinden in de werkprocessen van zowel de facilitaire afdeling als de financiële afdeling. De medewerkers kunnen dan op elke gewenste locatie gebruik maken van de systemen, mits zij hiertoe bevoegd zijn.

Er moet een handboek worden opgesteld met de nieuwe procedures. Hiertoe moet door het management worden opgedragen. Hierin moet ook worden vermeld hoe de contracten moeten worden opgeslagen, alsmede dat het gehele aanbestedingstraject moet worden vastgelegd. Ook moet er van bovenaf worden bepaald hoeveel beheerders er zullen zijn van het contractbeheersysteem. Andere medewerkers kunnen echter wel de mogelijkheid krijgen om de contracten en documenten in te kunnen zien.

Het management moet het facilitaire budget verdelen onder de businessunits. Hierbij moet rekening gehouden worden met de grootte van de afdeling en de behoefte aan producten en/of diensten. Als de facilitaire budgetten bij de businessunits liggen, zal er gebruik moeten worden gemaakt van e-ordering om de vrijheid van bestellen bij de interne klant te kunnen laten. Als er gebruik gaat worden gemaakt van e-ordering zal er een producten- en dienstencatalogus moeten worden opgesteld, waarin de interne klanten kunnen zien welke mogelijkheden de facilitaire afdeling biedt.

### 9.2 Personele consequenties

Bij het invoeren van een centrale inkoop zal er een cultuurverandering plaats moeten vinden. Hierbij moet rekening worden gehouden met het feit dat er weerstand bij de medewerkers kan ontstaan. Bij het gebruik van een contractbeheersysteem is het van groot belang dat dit register up-to-date wordt gehouden door een inkoper of contractmanager. De huidige medewerkers moeten eventueel

een cursus volgen om optimaal gebruik te kunnen maken van het contractbeheersysteem. Bij het toekennen van mandaten binnen het contractbeheersysteem zullen sommige medewerkers meer bevoegd zijn, wat betreft het inkijken en aanpassen van contracten en de bijbehorende documenten, dan andere medewerkers.

Het personeel moet volgens de nieuwe procedures gebruik maken van de systemen in het Enterprise Content Managementsysteem, omdat alleen op deze manier betrouwbare managementrapportages kunnen worden gegenereerd. Om dit systeem overzichtelijk en up-to-date te blijven houden zal er een archivaris in dienst moeten worden genomen. Deze houdt zich enkel bezig met het archiveren van de documenten binnen de systemen in het Enterprise Content Managementsysteem.

Ook zal het gehele aanbestedingstraject in het contractbeheersysteem moeten worden vastgelegd. Dit zal een verschuiving binnen de werkprocessen veroorzaken. Hierbij moet rekening worden gehouden met het feit dat er weerstand bij de medewerkers kan ontstaan.

De inkoper zal door de systemen op de hoogte worden gehouden van de lopende contracten, waardoor de inkopen makkelijker gebundeld kunnen worden. Dit zal een verandering in het werkproces veroorzaken.

De medewerkers zullen in de toekomst zelf producten en diensten kunnen bestellen. Hierdoor zal een cultuuromslag plaatsvinden, omdat zij kostenbewuster zullen worden. De producten- en dienstencatalogus kan het best worden opgesteld door een huidige medewerker die bekend is met de producten en diensten.

### 9.3 Financiële consequenties

Om een beeld te krijgen van de kosten en de opbrengsten is een kosten-batenanalyse uitgevoerd. Onderstaand de resultaten.

#### 9.3.1 Kosten

##### Huidige kosten

| Kostenpost                        | Investeringskosten                                     | Structurele kosten per jaar                        |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Contractbeheersysteem 'Contracto' | <u>Aanschafkosten</u><br>Vanuit het Ministerie van LNV | <u>Licentiekosten t.b.v. onderhoud</u><br>€ 10.000 |
| Papier                            | -                                                      | € 608.304                                          |
| Kopiëren                          | -                                                      | € 2.607.017                                        |
| Printen                           | -                                                      | € 2.389.766                                        |
| Faxen                             | -                                                      | € 391.053                                          |
| Mailen                            | -                                                      | € 477.953                                          |
| Opslag papier                     | -                                                      | € 391.052                                          |
| Handelingen medewerkers           | -                                                      | € 9.254.912                                        |

Tabel 4: Kosten huidige situatie<sup>73 74</sup>

<sup>73</sup> Interview VWA: Rias de Lange

<sup>74</sup> [www.ibm.com](http://www.ibm.com)

### Kosten aanbevelingen

Bij het vaststellen van de uitgaven voor Enterprise Content Management en een contractbeheermodule zal worden uitgegaan wordt van 10 gebruikerslicenties en 100 kijklicenties.

| Functie                                                    | Salaris per uur | Salaris per maand |
|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Applicatiebeheerder overheid (2-3 jaar ervaring, HBO)      | € 59,25         | € 2.370           |
| Archiefmedewerker overheid (4-10 jaar ervaring, HBO)       | € 50,-          | € 2.000           |
| Contractmanager overheid (2-3 jaar ervaring, HBO)          | € 69,44         | € 2.500           |
| Hoofd Facilitaire Zaken overheid (4-10 jaar ervaring, HBO) | € 98,56         | € 3.548           |
| Inkoper overheid (4-10 jaar ervaring, HBO)                 | € 61,11         | € 2.200           |

Tabel 5: Salarisindicatie overheid<sup>75</sup>

| Activiteit                                       |                        | Enmalige kosten eerste jaar                                                                                                                                                               | Structurele kosten per opvolgend jaar |
|--------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Inventariseren lopende contracten                |                        | 152 uur x € 69,44 = € 10.555                                                                                                                                                              | -                                     |
| Projectgroep oprichten                           |                        | 10 uur x € 98,56 = € 986                                                                                                                                                                  | -                                     |
| Aanschaf en onderhoud ECM + contractbeheermodule | Alfresco               | <u>Aanschaf en onderhoud</u><br>€ 32.250                                                                                                                                                  | <u>Onderhoud</u><br>€ 32.250          |
|                                                  | Decos                  | <u>Modules/koppelingen</u><br>€ 22.250<br><u>Licenties</u><br>€ 700 x 10 gebruikerslicenties = € 7.000<br>€ 180 x 100 kijklicenties = € 18.000<br><hr/> Totaal: € 47.250                  | <u>Onderhoud</u><br>€ 7.222           |
|                                                  | Open Text (i.s.m. SAP) | <u>Aanschaf, licenties en onderhoud ECM</u><br>€ 158.315<br><u>Contractbeheermodule (SAP)</u><br>Kosten onbekend (de leverancier heeft niet gereageerd).<br><hr/> Totaal: €158.315        | <u>Onderhoud</u><br>€ 29.288          |
|                                                  | Oracle                 | <u>Database en applicaties ECM</u><br>€ 33.550<br><u>Contractbeheermodule</u><br>€ 1.751<br><hr/> Totaal: € 35.301                                                                        | <u>Onderhoud</u><br>€ 33.866          |
|                                                  | SAP (i.s.m. Open Text) | <u>Aanschaf, licenties en onderhoud ECM (Open Text)</u><br>€ 158.315<br><u>Contractbeheermodule</u><br>Kosten onbekend (de leverancier heeft niet gereageerd).<br><hr/> Totaal: € 158.315 | <u>Onderhoud</u><br>€ 29.288          |
|                                                  |                        |                                                                                                                                                                                           |                                       |
| Implementatie ECM + contractbeheersysteem        |                        | 48 uur x € 59,25 = € 2.844                                                                                                                                                                | -                                     |
| Inkoopprocedures vastleggen                      |                        | 40 uur x € 69,44 = € 2.778                                                                                                                                                                | -                                     |
| Werven en selecteren van contractmanager         |                        | <u>Loonkosten facility manager</u><br>20 uur x € 22 = € 440                                                                                                                               | -                                     |
|                                                  |                        |                                                                                                                                                                                           |                                       |

<sup>75</sup> [www.de-salarisindicatie.nl](http://www.de-salarisindicatie.nl)

|                                             |                                                                                                                                                                |                                               |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| In dienst nemen van contractmanager (1 fte) | <u>Loonkosten contractmanager</u><br>€ 36.000                                                                                                                  | <u>Loonkosten contractmanager</u><br>€ 36.000 |
| Werven en selecteren van archivaris         | <u>Loonkosten facility manager</u><br>20 uur x € 22 = € 440                                                                                                    | -                                             |
| In dienst nemen van archivaris              | <u>Loonkosten archivaris</u><br>€ 24.000                                                                                                                       | <u>Loonkosten archivaris</u><br>€ 24.000      |
| Cursussen                                   | <u>Cursus Contractmanagement</u><br>10 pers. x €1.595 = € 15.950<br><br><u>Cursus Enterprise Content Management</u><br>Afhankelijk van de gekozen leverancier. | -                                             |
| E-ordering invoeren                         | Wordt al onderzoek naar gedaan.                                                                                                                                | Wordt al onderzoek naar gedaan.               |
| Facilitaire budgetten invoeren              | 40 uur x € 98,56 = € 3942                                                                                                                                      |                                               |
| <b>Totaal</b>                               | Bij een keuze voor Alfresco                                                                                                                                    | € 127.407                                     |
|                                             | Bij een keuze voor Decos                                                                                                                                       | € 142.407                                     |
|                                             | Bij een keuze voor Open Text                                                                                                                                   | € 253.472                                     |
|                                             | Bij een keuze voor Oracle                                                                                                                                      | € 130.458                                     |
|                                             | Bij een keuze voor SAP                                                                                                                                         | € 253.472                                     |

### 9.3.2 Baten

Het is erg lastig om de baten uit te drukken in geld, omdat de organisatie nu niet weet hoeveel geld er gemoeid is bij de lopende contracten. Hierdoor kan ook niet worden vastgesteld hoeveel kosten de organisatie bespaart als inkopen gebundeld worden. Daarnaast is het ook moeilijk te bepalen hoeveel kosten de organisatie zal besparen bij het gebruik van e-ordering, Enterprise Content Management en een contractbeheersysteem, omdat dit deels afhankelijk is van het aantal medewerkers dat met de systemen gaat werken, maar ook in hoeverre aan de hand van procedures zal worden gewerkt. Het management moet het handelen door middel van procedures bewaken.

Ondanks het feit dat het bovengenoemde onzekere factoren zijn, kan echter wel worden vastgesteld dat de organisatie kosten zal besparen op lange termijn. Onderstaand de besparingen toegelicht.

- Door middel van een centrale aansturing van de inkoop en het gebruik van een contractbeheersysteem kunnen inkopen gebundeld worden, waardoor er schaalvoordeel zal ontstaan en de inkopen dus goedkoper worden.
- Door het gebruik van Enterprise Content Management zijn documenten, uit verschillende gekoppelde systemen (e-finance, e-ordering en contractbeheersysteem), overal via internet in te zien, waardoor er efficiënter kan worden gewerkt door zowel de inkoopafdeling, de financiële afdeling en de accountantsdienst. Dit zal voor een vermindering van manuren zorgen.
- Er zullen kosten worden bespaard door het kostenbewustzijn van de interne medewerkers. Hierdoor zullen ze minder uitgeven aan facilitaire producten en diensten.
- Door het verkregen inzicht in de aflopende contracten door het contractbeheersysteem, kan er sneller worden ingespeeld op kortingen van leveranciers en worden er niet onnodig contracten verlengd.
- Door middel van de digitale databases in de systemen zal er minder geprint en gearhiveerd hoeven worden. Hierdoor kunnen kosten worden bespaard op papier, printen en archiveren. De lichtblauw gekleurde kostenposten in tabel 5 zijn vastgesteld aan de hand van onderzoeken door IBM (adviesbureau met expertise op het gebied van ICT) binnen de overheid.

## Terugkoppeling probleemstelling

Door middel van het behalen van omzetkortingen en schaalvoordelen kunnen er kosten worden bespaard. Dit kan worden gerealiseerd door een up-to-date contractbeheersysteem. Ook kan dit door middel van het creëren van facilitaire budgetten voor de businessunits. Hierdoor zullen de interne klanten kostenbewuster worden, waardoor er minder zal worden uitgegeven.

Het budget kan beter worden bewaakt door het gebruik van een contractbeheersysteem. Hierdoor zal er inzicht in zowel de lopende, als aflopende contracten worden verschaft en de bijbehorende bedragen. Ook kan het budget worden bewaakt, door facilitaire budgetten bij de businessunits te leggen. Hierdoor worden de businessunits zelfverantwoordelijk voor de uitgaven.

Door middel van een contractbeheersysteem wat managementrapportages kan genereren kan er beter worden aangestuurd. Dit systeem moet echter wel up-to-date gehouden worden, anders is de informatie in de managementrapportages onbetrouwbaar.

## Literatuurlijst

### Boeken

- Alblas, G. en Wijsman, E.: Gedrag in organisaties. Derde druk. Groningen, Houten: Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 90 01 03211 7.
- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en technieken. Vierde druk. Groningen, Houten: Wolters-Noordhoff, 2006. ISBN 902073315X.
- Boer, P. de, Brouwers, M.P. en Koetzier, W.: Basisboek Bedrijfseconomie. Zevende druk. Groningen, Houten: Wolters-Noordhoff, 2004. ISBN 978 90 01 09418 8.
- Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Derde druk. Groningen, Houten: Wolters-Noordhoff, 2007. ISBN 978 90 01 70024 9.
- Hijn, V.S.M en Meer, Mr. D. van der: Contractenbeheer, theorie in praktijk. Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink bv, 1998. ISBN 90 422 0167 3.
- Honing, R. van der: Procedures en tools voor het inkoopproces. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 978901408843.
- Jans, E.O.J.: Inleiding Administratieve Organisatie. Derde druk. Groningen, Houten: Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 90 207 3174 2.
- Knoester, T.: Contractmanagement in de praktijk. Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 2005. ISBN 90 313 4477 X.
- Kok, H.B.: Brugboek Marketing voor facilitaire dienstverleners. Den Haag: Sdu Uitgevers, 2005. ISBN 90 395 2355 X.
- Kok, H.B.: Marketing van de facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie bv, 2000. ISBN 90 14 05657 5.
- Krimpen, J. van: Facility management in perspectief. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 90 13 00043 6.
- Lenselink, M. en Veeke, R.: Professioneel Facility Management. Nieuwegein: Arko Uitgeverij, 2001. ISBN 9072047877.
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. Tweede druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 90 13 03205 2.
- Mintzberg, H.: Structures in Fives, Designing Effective Organizations. Essex: Pearson Education Limited, 2009. ISBN 978 1 84776 666 3.

### Artikelen

- Barneveld, J.van, Jong, L. de: Faciliteiten besturen met informatie.  
In: Facility Management Magazine. (maart 2005)
- Berg, M. van den, Ijsselmuide, K. van, Leenders, M., Pastoor, R., Wortman, C., Zwart, C.: Contractbeheer en contractmanagement.  
In: Publicatie NPPP (Nevi Platform voor Public Procurement). (juni 2004)
- Jong, L. de, Neerhoff, N.H.J, Niesten, J.M.: De facilitaire dienst als semi-profitafdeling.  
In: Facility Management Magazine. (april 2002)
- Koops, E., Schaffels, J., Pieroen, P.: Kostenbesparing: wie betaalt, bepaalt?  
In: Facility Management Magazine. (februari 2003)
- Stolk, A.C.: Implementeren van een FMIS.  
In: Facto Magazine. 2007.
- Verheugd, G.J.M., Rouw, L.P. de: Inkoop samenwerking bij de rijksoverheid.  
In: Facto Magazine. (april 2006)
- Vries, A. de: Goed contractbeheer loont.  
In: Facto Magazine. (januari/februari 2008)

#### *Interne documenten*

- Concept inkoopbeleid nVWA, 2010
- Kaderbesluit Nieuwe VWA, 2009
- Uitvoeringsplan Kaderbesluit deel 1, 2010
- VWA Meerjarenvisie 2007 - 2011

#### *Internet*

- <http://www.aid.nl>
- <http://www.betagraphics.nl>
- <http://www.coleyconsulting.co.uk>
- <http://www.de-salarisindicatie.nl>
- <http://www.factomedia.nl>
- <http://www.fmm.nl>
- <http://www.ibm.com>
- <http://www.inkoopportal.nl>
- <http://www.minbzk.nl>
- <http://www.minInv.nl>
- <http://www.nevi.nl>
- <http://www.opentext.com>
- <http://www.oracle.com>
- <http://www.p-direkt.nl>
- <http://www.syntek.com>
- <http://www.vwa.nl>
- <http://www.vwaintranet.nl>
- <http://www.wetboek-online.nl>
- <http://wetten.overheid.nl>

#### *Scripties*

- Blij, K. de: Contractmanagement binnen de FAD van de gemeente Den Haag. Den Haag: Gemeente Den Haag, 2007.
- Spruit, J.: Documentbeheer. Middelburg: Scheldebouw B.V, 2008.

#### *Andere literatuur*

- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2009 – 2010. Vijftiende druk. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2005. ISBN 90 73077 09 5.
- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. 2007.