

Contractbeheer in een geprofessionaliseerde organisatie

Een onderzoek naar het contractbeheer binnen de Interne Dienst van het Ministerie van Economische Zaken.

"You can't always get what you want, but if you try sometimes, you just might find, you get what you need."



Lisa Markveld
99006478
Facility Management
Mei 2005

Contractbeheer in een geprofessionaliseerde organisatie
Een onderzoek naar het contractbeheer binnen de Interne Dienst van het Ministerie van Economische Zaken.

" You can't always get what you want, but if you try sometimes, you just might find, you get what you need."

Lisa Markveld
Den Haag, mei 2005

Haagse Hogeschool
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Dhr. A. T. Smit
Medebeoordelaar: Dhr. J. P. Trapman

Ministerie van Economische Zaken
Bezuidenhoutseweg 30
2500 EC Den Haag

Opdrachtgever: Afdeling Diensten Directie Interne Zaken
Mentor: Dhr. R. Houwaard

Afstudeerprofiel: december 2003- mei 2005

Auteursreferaat

Onderzoek ten behoeve van het **professionaliseren van het contractbeheer** en de **daarbij behorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden** binnen het **contractbeheerproces**. Dit onderzoek is verricht in opdracht van de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken. Voor dit onderzoek is **theoretisch- en praktijkonderzoek** verricht. Aan de hand daarvan zijn de **huidige en gewenste situatie** in kaart gebracht. De belangrijkste conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat een geprofessionaliseerd contractbeheer niet mogelijk is zonder een professioneel **contractbeheersysteem**. Door middel van dit systeem zijn de uit te voeren taken binnen het contractbeheerproces makkelijker en **efficiënter** uit te voeren. Tevens kan **managementinformatie** onttrokken worden uit het contractbeheersysteem. Belangrijk speerpunt bij het contractbeheerproces is de **communicatie tussen de betrokkenen** over de uit te voeren taken, de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de wederzijdse verwachtingen.

Indexreferaat: *Contractbeheer, contractbeheersysteem, contractbeheerproces, professionaliseren, managementinformatie, communicatie*

Managementsamenvatting

“ You can't always get what you want, but if you try sometimes, you just might find, you get what you need.” In het leven krijg je niet altijd wat dat je graag zou willen hebben, maar als je ervoor open staat krijg je misschien wel hetgeen dat je écht nodig hebt. Het is niet duidelijk wat de taken en verantwoordelijkheden zijn omtrent het contractbeheer binnen de directie IZ. Wellicht dat, om deze reden, de taken en verantwoordelijkheden niet zo nauw worden genomen betreffende contractbeheer. Het advies kan met enig scepticisme ontvangen worden maar, wanneer het advies wordt geaccepteerd, zal uiteindelijk blijken dat het is wat de organisatie nodig heeft daar het contractbeheer kan worden geprofessionaliseerd.

In dit rapport wordt het onderzoek beschreven dat is uitgevoerd in opdracht van de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken. Dit onderzoek beschrijft de stappen die gemaakt moeten worden om contractbeheer te kunnen professionaliseren. De probleemstelling voor dit onderzoek is als volgt gedefinieerd:

“Op welke wijze kan het contractbeheer binnen de directie IZ geprofessionaliseerd worden, waarbij duidelijkheid dient te ontstaan over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden?”

Naar aanleiding van deze probleemstelling is onderzoek verricht naar de taken en bevoegdheden binnen het contractbeheerproces. Voor het onderzoek is de theorie met betrekking tot inkoop, contractbeheer, communicatie en cultuur bestudeert. Daarnaast is praktijkonderzoek verricht. Dit bestaat uit een intern onderzoek, een vergelijkend (benchmark) onderzoek en een oriënterend onderzoek naar contractbeheersystemen.

De belangrijkste conclusies zijn dat er geen procedures en instructies zijn wat betreft contractbeheer. De taken en bevoegdheden dienen te worden toebedeeld aan de daarvoor meest geschikte personen. Een andere belangrijke conclusie is dat zonder een professioneel contractbeheersysteem een geprofessionaliseerd contractbeheer niet mogelijk is. Een professioneel systeem zal de uit te voeren taken en bevoegdheden ondersteunen en het inzicht in de contracten vergroten.

In dit rapport zijn adviezen voor maatregelen beschreven. De belangrijkste adviezen zijn:

- Het opzetten van een projectgroep. Door het opzetten van een projectgroep, bestaande uit het hoofd inkoop, de afdelingshoofden en de contractbeheerder (later te noemen contractcoördinator) kan overlegd worden op welke manier de informatie naar de betrokkenen wordt verstrekt. Door goed overleg kunnen de verschillende afdelingen elkaar op de hoogte houden van de effectiviteit van het contractbeheersysteem. Op deze manier kan er sneller ingespeeld worden wanneer er zich problemen voordoen
- Het vastleggen van de taken en verantwoordelijkheden binnen het contractbeheerproces. Dit kan met behulp van een stroomschema en RASCI-rooster. Het stroomschema geeft de te nemen stappen weer en het RASCI rooster geeft een beeld van de verantwoordelijken en de betrokkenen.
- Het aanschaffen van een professioneel contractbeheersysteem. Hierbij gaat de voorkeur uit naar het systeem van Contracto.

A: een professioneel systeem biedt een totaal overzicht van de contracten en vergroot hiermee de inzichtelijkheid.

B: het systeem maakt het uitvoeren van de stappen (taken en verantwoordelijkheden) binnen het contractbeheerproces makkelijker.

C: er zijn toegangspunten toe te passen in het systeem waarmee de taken en verantwoordelijkheden kunnen worden gewaarborgd.

D: het systeem draagt bij aan managementinformatie, deze zijn nodig voor de periodieke managementrapportages.

E: de verschillende relaties tussen contracten en leveranciers zijn, met 1 druk op de knop, makkelijk te leggen.

Laat de conclusies en adviezen in dit rapport voor zichzelf spreken. Met behulp van het in hoofdstuk 9 gegeven implementatieplan kan de organisatie een professioneel contractbeheer op poten zetten. Communiceer alle belangrijke stappen naar de betrokkenen om zo de acceptatie van het gegeven advies te vergroten. Werk samen in een professionele organisatie toe, naar een professioneel contractbeheer.

Voorwoord

Negentien jaar was ik toen ik voor het eerst de Haagse Hoge School binnen stapte. Niet wetende dat ik daar zo een leuke tijd tegemoet zou gaan. Vijfentwintig jaar zal ik zijn wanneer ik voor het laatst de deuren achter me sluit en afscheid neem van een leervolle en fantastische tijd.

De scriptie die u zo dadelijk zal lezen is het resultaat van 5 jaar studie, een studie waarvan ik niet precies wist wat die inhoud toen ik eraan begon maar waarvan ik nu stellig kan beamen dat het een brede opleiding is waar je niet alleen volgestopt wordt met theorie en praktijklessen, maar waar je ook als mens een stuk rijker uit komt.

Deze scriptie was er niet geweest zonder de steun van, voor mij zo belangrijke mensen. Als eerste wil ik dan ook twee mensen bedanken die ik tijdens mijn studie heb leren kennen en die voor mij deze tijd zo speciaal hebben gemaakt, die mij hebben kunnen laten lachen, ook toen het zonnetje soms even niet scheen, Ann en Daan. Na vijf jaar HHS ben ik niet alleen een diploma rijker maar ook twee goede vrienden.

Mam bedankt dat je het mogelijk hebt gemaakt dat ik deze studie heb kunnen volgen.

Zonder de kruiwagen van mijn nicht had ik deze afstudeeropdracht waarschijnlijk nooit gekregen, Sonja dank je voor je inzet.

René Houwaard van het Ministerie van Economische Zaken, bedankt voor het ter beschikking stellen van deze afstudeeropdracht. Natuurlijk ook de medewerkers van Interne Zaken bedankt, niet alleen de mensen die ik in het belang van mijn scriptie heb geïnterviewd, maar ook diegenen die ik af en toe heb mogen vergezellen tijdens de koffie pauze.

André Smit mijn docentbegeleider dank voor de expertise en begeleiding vanuit de opleiding. Maar ook Ton van Zon bedankt, niet alleen voor het "managen" van mijn studiepunten, maar ook voor de goede gesprekken en je positiviteit.

Alle positiviteit van de mensen om mij heen heeft er zeker toe bijgedragen dat ik mijn studie succesvol heb kunnen afronden. Iedereen die mij al die tijd heeft gesteund en mij vertrouwen heeft gegeven, dank!

Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i>	8
<i>Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet</i>	9
1.1 Oriëntatie	9
1.2 Literatuuronderzoek	9
1.3 Empirisch onderzoek	9
1.4 Type onderzoek	9
1.5 Onderzoekspopulatie	9
1.6 Betrouwbaarheid onderzoek	10
1.7 Oriënterende gesprekken	10
1.8 Interviews	10
1.9 Vergelijkend onderzoek	10
<i>Hoofdstuk 2 Organisatieomschrijving</i>	11
2..1 Missie	11
2..2 Strategie	11
2..3 Doelgroep	11
2..4 Organigram	11
2..5 Afdeling Diensten	12
2..6 Missie afdeling Diensten	12
<i>Hoofdstuk 3 Theoretisch kader</i>	13
3.1 Contractbeheerproces	13
3.1.1. Inkoopprocessen	13
3.1.2. Geprofessionaliseerd contractbeheer	14
3.2 Communicatie	17
3.3 Cultuur	19
<i>Hoofdstuk 4 Praktijkonderzoek</i>	20
4.1 Intern onderzoek	20
4.1.1. Overzicht interviews sectie inkoop	20
4.1.2. Overzicht interviews assortimentbepalers/ budgethouders	21
4.1.3. Overzicht interview financiën	21
4.2 Vergelijkend onderzoek	22
4.2.1 Gemeente Den Haag	22
4.2.2 Het Ministerie van Defensie	23
4.2.3 TNO-FEL	23
4.4 Overzicht oriënterend onderzoek contractbeheerssystemen	24
4.4.1 Contracto	24
4.4.2 PinkRocade	25
Overeenkomsten theoretisch onderzoek en het praktijkonderzoek	25

Hoofdstuk 5	Huidige situatie	27
5.1	Contractbeheerproces	27
5.1.1	Inkoopprocessen	27
Knelpunten		28
5.1.2	Geprofessionaliseerd contractbeheer	28
	Contractbeheerder	28
	Budgethouder	28
	Assortiment bepaler	29
	Financiën	29
	Intern genomen oplossingen	29
Knelpunten		29
5.2	Communicatie	30
Knelpunten		31
5.3	Cultuur	31
Knelpunten		31
Hoofdstuk 6	Gewenste situatie	33
6.1	Contractbeheerproces	33
6.1.1	Inkoopprocessen	33
6.1.2	Geprofessionaliseerd contractbeheer	33
6.2	Communicatie	34
6.3	Cultuur	34
Hoofdstuk 7	Aanbevelingen	37
Hoofdstuk 8	Consequenties	40
8.1	Organisatorisch	40
8.2	Personeel	40
8.3	Financieel	41
	Kosten	41
	Baten	42
Hoofdstuk 9	Implementatieadvies	44
Afkortingen en begrippen		46
Bronvermelding		47

Inleiding

Doel van dit onderzoek is te onderzoeken hoe het contractbeheer binnen de afdeling Diensten en, indien mogelijk, binnen heel de Directie Interne Zaken¹ geprofessionaliseerd kan worden. Hierbij moet rekening worden gehouden met de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het contractbeheerproces. Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de afdeling Diensten van de directie IZ van het Ministerie van Economische Zaken.

Probleemstelling

Om het doel te kunnen bereiken is het opstellen van een duidelijke probleemstelling van belang. De volgende probleemstelling is gehanteerd;

"Op welke wijze kan het contractbeheer binnen de directie IZ geprofessionaliseerd worden, waarbij duidelijkheid dient te ontstaan over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden?"

Subprobleemstellingen

- Hoe zit IZ qua organisatie structuur in elkaar?
- Wat houdt contractbeheer in?
- Wie zijn de betrokkenen, en wat zijn hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, bij het contracterings proces?
- Wat zijn de problemen bij IZ omtrent het contractbeheer?
- Hoe zijn deze problemen ontstaan?
- Wat is er intern al aan de problemen gedaan?
- Op welke wijze kunnen de bedrijfseconomische gevolgen ingevuld worden teneinde contractbeheer te professionaliseren bij zo laag mogelijke kosten?
- Hoe kan het contractbeheer op een efficiënte en effectieve wijze binnen IZ geïmplementeerd worden?

Hieronder staan de mogelijke consequenties en risico's geformuleerd wanneer contractbeheer niet wordt geprofessionaliseerd:

- Overtreding van wet - en regelgeving waardoor:
 - Aantekening van de accountantsdienst en /of rekenkamer;
- het niet uit nutten van de contracten
- negatieve publiciteit van het ministerie (EZ maakt namelijk zelf Europese aanbestedingsregels)
- geen inzicht en een overzicht van de huidige contracten
- (potentiële) leveranciers kunnen juridische stappen ondernemen indien aanbestedingen niet volgens de richtlijnen worden aanbesteed
- aanblijvend negatief imago sectie inkoop
- potentiële besparingen door afsluiten mantelcontracten wordt onvoldoende benut
- ontstaan van gebrekkige en onvolledige dossiers/ contracten

In hoofdstuk 1 wordt de onderzoeksopzet van dit adviesrapport beschreven. In hoofdstuk 2 wordt aandacht besteed aan de beschrijving van de organisatie. Hoofdstuk 3 omvat het diepteonderzoek. Het diepteonderzoek is verdeeld in een theoretisch kader en een praktijkonderzoek. De huidige situatie wordt behandeld in hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan het inkoopproces en aan contractbeheer en de betrokkenen. De gewenste situatie wordt besproken in hoofdstuk 5. De conclusies van dit rapport worden omschreven in hoofdstuk 6. Hoofdstuk 7 bevat een overzicht van de aanbevelingen die leiden tot een geprofessionaliseerd contractbeheer. Het advies leidt tot een aantal organisatorische, personele en financiële consequenties. Deze worden in hoofdstuk 8 toegelicht. Het implementatieadvies wordt behandeld in hoofdstuk 9. Voor verdere informatie is er een afkortingen en begrippenlijst toegevoegd en kan de bronnenlijst worden geraadpleegd. De bijlagen, behorende bij dit rapport, zijn te vinden in een aparte bijlagen bundeling gebonden bij dit adviesrapport.

¹ Interne Zaken, hierna te noemen IZ

Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet

Het onderzoek kan globaal in drie hoofdvormen onderverdeeld worden, te weten de oriëntatie, het theoretisch diepteonderzoek en het empirisch onderzoek. De oriëntatie wordt verricht ter verduidelijking van het onderzoek. De oriëntatie kan zowel theoretisch als empirisch uitgevoerd worden. De volgende vorm is het theoretisch diepte onderzoek en het empirisch onderzoek. Bij het theoretische diepteonderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Bij het empirisch onderzoek worden gegevens verworven door middel van onderzoek dat wordt verricht aan de hand van vragen en/ of observaties.

1.1 Oriëntatie

Om het probleem/ de huidige situatie helder te krijgen zijn er interviews gehouden met het hoofd van de afdeling inkoop en de contractbeheerder. Contractbeheer is ondergebracht bij inkoop. Het verzorgen van het administratieve contractbeheer ligt in handen van de contractbeheerder. Ook de assortiment bepalers zijn, door middel van open interviews, ondervraagd. Zij staan namelijk in direct contact met de leverancier en dragen zorg voor het dagelijkse beheer van de contracten. Uit deze gesprekken is duidelijk geworden dat het meer van belang is duidelijk te krijgen hoe de verschillende taken en verantwoordelijkheden binnen het contractenbeheer proces dienen te worden vastgelegd, en wat de wederzijdse verwachtingen zijn van de verschillende afdelingen t.o.v. de afdeling inkoop en de contractbeheerder, teneinde het contractbeheer te professionaliseren.

1.2 Literatuuronderzoek

Voor de theoretische ondersteuning van het onderzoek is gebruik gemaakt van relevante literatuur. Naast boeken is ook gebruik gemaakt van artikelen, syllabi, gegevens van internet en informatie uit andere afstudeerscripties. Relevante oplossingen en ideeën zijn gebruikt bij de beantwoording van de probleemstelling. De literatuurverwijzingen staan als eindnoten in tekst en verwijzen naar de literatuurlijst.

1.3 Empirisch onderzoek

Bij empirisch onderzoek worden de gegevens verworven door middel van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek. Hierbij kunnen verschillende onderzoeksinstrumenten worden gebruikt. Denk hierbij aan interviews, mondelinge of schriftelijke enquêtes, het verrichten van metingen, observaties en het maken van situatieanalyses. Voor het tot stand komen van dit rapport is gebruikgemaakt van oriënterende gesprekken, interviews en vergelijkend onderzoek.

1.4 Type onderzoek

Dit soort onderzoek kan omschreven worden als kwalitatief² onderzoek. Als de leefwereld van de medewerkers (bijvoorbeeld de beleving van de werksituatie, de beleving van contractbeheer en communicatie) in het onderzoek van belang is, dan kan kwalitatief onderzoek zeer geschikt zijn, omdat die methode juist de perspectieven en de interpretatie, van respondenten centraal stelt. Het doel van kwalitatief onderzoek is een beschrijving geven van verschijnselen, gebruikmakend, van het perspectief van de onderzochten. Met het houden van interviews heb ik de meningen van de betrokkenen over het huidige contractbeheer onderzocht en is duidelijk geworden hoe de betrokkenen over de taakverdeling denken en wat de wederzijdse verwachtingen zijn tussen de betrokken partijen omtrent contractbeheer.

1.5 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie betrof intern van de directie interne zaken de afdeling inkoop en de verschillende betrokkenen bij contractbeheer, zoals de assortiment bepalers³ en budgethouders⁴. De afdeling financiën die een rol speelt bij het contracteringsproces en de facturering. Extern zijn verschillende overheidsinstanties benaderd om een

² Baarda D.B., Goede M.P.M. de; 'basisboek Methoden en technieken', Stenfert Kroese, 2e herz. druk 1995. ISBN 90 207 2589 0

³ Assortiment bepalers zie begrippenlijst

⁴ Budgethouders zie begrippenlijst

vergelijking te kunnen maken met het contractbeheer binnen Interne Zaken en andere overheidsinstellingen zoals, de Gemeente Den Haag, het Ministerie van Defensie en TNO-FEL. Onderstaand de onderzoekspopulatie puntsgewijs gevat:

- Assortiment bepalers en budgethouders IZ
- Afdeling Inkoop
- Afdeling Financiën
- Gemeente Den Haag, Ministerie van Defensie en TNO-FEL
- Bedrijven PinkRoccade en Contracto

1.6 Betrouwbaarheid onderzoek

Na elk interview zijn de uitwerkingen hiervan per e-mail verstuurd naar de respondent. Zo kon worden nagegaan of de bewoordingen van de respondent juist waren genoteerd en geïnterpreteerd. De stappen van het onderzoek zijn in het verslag opgenomen. Per hoofdstuk wordt beschreven door middel van welk onderzoek de informatie is vergaard.

1.7 Oriënterende gesprekken

Deze gesprekken zijn gehouden met de betrokken van het contracteringsproces binnen Interne Zaken. Dit met als reden de huidige en de gewenste situatie in kaart te kunnen brengen. Tevens zijn hierbij knelpunten geconstateerd en werd de heersende cultuur binnen de directie Interne Zaken verduidelijkt.

1.8 Interviews

Extern is gebruik gemaakt van interviews. Het gaat hierbij om de bedrijven Contracto en PinkRoccade, gespecialiseerd in het automatiseren van contractbeheer. Beide bedrijven verkopen contractbeheer systemen.

1.9 Vergelijkend onderzoek

Bij benchmarken gaat het om vergelijken (bestuderen hoe anderen te werk gaan), begrijpen (waarom worden bepaalde processen toegepast en verbeteren) en verbeteren (het inslaan van een veranderingstraject)⁵. Om deze reden is bij de Gemeente Den Haag, het Ministerie van Defensie en TNO-FEL een bezoek gebracht. Door deze bezoeken heb ik het daar toegepaste contractbeheerproces en contractenbeheersysteem leren begrijpen en de redenen voor hun keuze wel of niet te kiezen voor een op maat gemaakt contractbeheersysteem, gebruik te maken van de mogelijkheden die het bedrijf zelf biedt op ICT gebied, of het aanschaffen van een geprofessionaliseerd contractbeheersysteem zoals aangeboden door bedrijven zoals Contracto en PinkRoccade.

Samenvatting

Het onderzoek bestaat uit een theoretisch gedeelte en een empirisch onderzoek. Voor het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van boeken, syllabi, artikelen en het internet. Het empirisch onderzoek betreft intern gehouden interviews met de betrokkenen, vergelijkend (benchmark) onderzoek bij de Gemeente Den Haag, TNO-FEL en het Ministerie van defensie. en oriënterend onderzoek naar contractbeheersystemen bij Contracto en Pink Roccade.

⁵ internet: www.members.chello.nl/h.brentjes/benchmarking

Hoofdstuk 2 Organisatieomschrijving

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag:

“Hoe zit IZ qua organisatie structuur in elkaar?”. Om een eenduidig advies te kunnen geven, passend bij de organisatie, is het van belang een goede analyse van de organisatie te maken. De meeste informatie die in dit hoofdstuk ter sprake komt is verkregen uit het “Inkoopactieplan, 2003”.

IZ is verantwoordelijk voor de facilitaire dienstverlening van het Ministerie van Economische Zaken⁶. Zij verzorgen alle facilitaire zaken, zoals het verzenden van post, het verzorgen van dienstreizen, het beheer en de inrichting van gebouwen, diensten zoals schoonmaak en catering, vormgeving en/ of drukwerk, archiefbeheer en dossiervorming. In totaal bestaat deze directie uit vier stafafdelingen (Personeel en Organisatie, Secretariaat, Financiën en Centrale Informatie & Advies) en vier lijnafdelingen (Documentaire Informatievoorziening, Post en Grafische Faciliteiten, Gebouwzaken en Diensten).⁷

2.1 Missie

De missie van IZ kan als volgt worden omschreven:

IZ is een professionele dienstverlener die voor EZ op basis van klantbehoeften werkomgevingen creëert en onderhoudt door middel van parate expertise op facilitair gebied. Daarnaast kunnen ook de buitendiensten en eventueel andere departementen gebruik maken van ondersteuning en expertise van IZ.

2.2 Strategie

De geformuleerde missie heeft een aantal strategische beleidsuitgangspunten die ingevuld moeten worden.

Een van deze uitgangspunten is het accent verschuiven van "doen naar denken". Dat houdt in dat de focus ligt op beleidsformulering en advisering, en dus niet in alle gevallen zelf uitvoeren van werkzaamheden, maar samenwerking zoeken met (markt)-partijen die een adequaat kwaliteitsniveau halen. Een ander uitgangspunt is het verschuiven van "aanbodgestuurd naar vraaggestuurd opereren". In de samenwerking met klanten en afnemers zal IZ het aanbod beter moeten afstemmen op de behoeften. "Marktwerving" is ook een uitgangspunt van IZ om afnemers op termijn verantwoordelijk te laten zijn voor de keuze van de facilitaire diensten die zij afnemen. Aspecten die hierbij van toepassing zijn, zijn kostenbewustzijn en constante prikkel tot kwaliteitsverbetering.

2.3 Doelgroep

De primaire doelgroep van IZ is het kerndepartement (vijf directoraten-generaal en de zeven stafdirecties). Hiervoor wil IZ haar complete dienstenpakket aanbieden, van beleidsvorming tot daadwerkelijke uitvoering. De andere (secundaire) doelgroep bestaat uit de buitendiensten van het departement. Daarbij denkt IZ aan een zakelijke vorm van samenwerking, waarbij de doorberekening van door IZ geleverde diensten aan de afnemers op langere termijn tot de mogelijkheden behoort. De nadruk ligt op advisering en ondersteuning bij regie, maar sluit uitvoering, indien daardoor de schaalvoordelen worden benut, niet uit. Voor en met andere departementen samenwerken is een belangrijk aspect.

2.4 Organigram

Door middel van het organigram⁸ is de structuur van de Directie IZ goed te zien. De stafdirecties zijn onder te verdelen in centrum voor informatievoorziening en automatisering, de afdeling financiën, personeel en organisatie en de directie secretaris en het secretariaat. Zij ondersteunen de afdelingen documentaire informatievoorziening, post en grafische activiteiten, gebouwzaken en de afdeling diensten.

⁹De directie IZ heeft een professionaliseringstraject ondergaan. In de strategienota van 2001-2005 staan de volgende speerpunten vermeld:

- Van doen naar denken

⁶ Bijlage 1 organisatieomschrijving en organigram EZ

⁷ “Inkoopactieplan”, 11 februari 2003, T. Vermolen

⁸ Bijlage 2 organigram IZ

⁹ Bron werkplan IZ 2004

- Van aanbod naar vraaggestuurd
- Versterking samenwerking
- Ontwikkeling van de organisatie

Deze speerpunten moeten langs drie sporen worden geleid:

- Klantgerichte organisatie
- Professionalisering organisatie
- Verbetering sturing

In het werkplan van IZ voor 2004 staat het professionaliseren van het contractbeheer als een belangrijk punt vermeld.

2.5 Afdeling Diensten

De afdeling Diensten is een onderdeel van de Directie IZ. Omdat een groot deel van de contracten wordt ‘beheerd’ door de afdeling diensten wordt aan deze afdeling ook aandacht besteed. Onder Diensten vallen de volgende secties:

- Services
- Bedrijfsbureau
- Facilitair team
- Dienstvervoer
- Bureau reizen
- Telefooncentrale
- Beveiliging
- Inkoop

2.6 Missie afdeling Diensten

In het verlengde van de Missie van IZ wordt de missie van de afdeling Diensten als volgt beschreven:

Diensten is een professionele dienstverlener die zich op basis van klantbehoeften en op een moderne wijze richt op regievoering, advisering en uitvoering van specifieke facilitaire diensten binnen EZ.

De afdeling Diensten heeft professionalisering als volgt geïnterpreteerd:

Het vormgeven en structureren van de organisatie, de bijbehorende processen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, zodanig dat de juiste voorwaarden worden geschapen voor medewerkers en management om optimaal invulling te kunnen geven aan de missie van Diensten.

Samenvatting

Het onderzoek wordt uitgevoerd voor de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken. IZ is verantwoordelijk voor de facilitaire dienstverlening van het Ministerie. De directie IZ heeft een professionaliseringstraject ondergaan. In de strategienota van 2001-2005 staan een aantal speerpunten vermeld. Deze zijn: van doen naar denken, van aanbod naar vraaggestuurd, versterking van de samenwerking en ontwikkeling van de organisatie. Deze speerpunten moeten langs drie sporen worden geleid: klantgerichte organisatie, professionalisering organisatie en verbetering sturing. De afdeling Diensten is een onderdeel van de Directie IZ. Omdat een groot deel van de contracten wordt ‘beheerd’ door de afdeling diensten wordt aan deze afdeling ook aandacht besteed. Onder Diensten vallen 8 secties.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In het theoretische kader worden de onderwerpen belicht die samenhangen met het professionaliseren van het contractbeheer. In het theoretische kader wordt ingegaan op de vraag: "Wat houdt contractbeheer in?" Er is besloten te kijken naar inkoopprocessen, contractbeheer, communicatie en cultuur.

3.1 Contractbeheerproces

Een deel van het contractbeheerproces komt overeen met het inkoopproces. Om deze reden wordt ook aandacht besteed aan inkoopprocessen.

3.1.1. Inkoopprocessen

Daar contractbeheer voortvloeit uit het contracteringsproces is het belangrijk ook aandacht te besteden aan het inkoopproces. "Inkopen zonder beleid betekent proberen te vliegen zonder vleugels. Maar al heb je vleugels, ook vliegen moet je leren¹⁰." Voor het organiseren van een goed contractbeheer is deze regel ook zonder meer toe te passen. Een andere reden om ook de inkoopprocessen te bekijken is dat voor verbetering van contractmanagement, prestatie management van belang is. Daarbij is het van belang alert te blijven en de activiteiten op de inkoopafdeling te controleren¹¹. In de hier volgende paragraaf wordt bondig de theoretische kant van het inkoopproces toegelicht.

Definitie inkoopfunctie

In aanmerking genomen de doelstellingen en mogelijkheden van een bedrijfshuishouding, tegen zo laag mogelijke (inkoop)kosten ervoor zorgdragen dat:

de juiste producten, in de juiste hoeveelheid, van de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats, tegen de juiste prijs op korte en lange termijn beschikbaar zijn, evenals dat:

- men voorstellen kan doen voor het gebruik van nieuwe of andere grondstoffen en hulpmiddelen, resp. de inkoop van nieuwe of andere producten en

- men contacten onderhoudt met potentiële leveranciers¹²

Het vervullen van inkoopfuncties impliceert altijd een externe oriëntatie: inkopers moeten nadrukkelijk oog hebben voor ontwikkelingen in de externe omgeving, vooral leveranciersmarkten. Binnen de Directie Interne Zaken zijn de assortimentsbepalers de mensen met de specifieke kennis van producten/ diensten die moeten worden ingekocht. Inkopen is uiteraard geen doel op zich. Er wordt ingekocht met het oog op de interne bedrijfsvoering. Goederen en diensten worden ingekocht ten behoeve van andere afdelingen en medewerkers. Inkopers moeten hun externe oriëntatie daarom altijd koppelen aan een interne oriëntatie. Tegenwoordig spreekt men in dit verband wel over interne klanten en interne klantgerichtheid. Professionele inkoop vereist het zoeken naar evenwicht tussen de wensen van interne klanten en de eisen en het belang van de organisatie als geheel. De inkoopfunctie is een belangrijke schakel tussen interne klanten (gebruikers) enerzijds en externe leveranciers anderzijds.

De fasen van het inkoopproces

Binnen ieder inkoopproces kunnen diverse fasen worden onderscheiden. Het inkoopproces begint met de constatering van een probleem of een vraag en eindigt met de beschikbaarstelling van het gevraagde (gekochte) product aan de gebruiker binnen de organisatie. In het inkoopproces worden de activiteiten over de volgende fasen onderverdeeld¹³: 1. Specificeren; 2. Offreren en selecteren; 3. Onderhandelen en contracteren; 4. Bestellen; 5. Bewaken; 6. Nazorg. Binnen de Directie Interne Zaken zijn er voor niet Europese aanbesteding en Europese aanbesteding verschillende stappen te volgen¹⁴.

De indeling van het inkoopproces in fasen is gebaseerd op de onderlinge samenhang en de volgtijdelijkheid van de verschillende inkoopactiviteiten. De fasering van het inkoopproces is een belangrijk hulpmiddel om duidelijk te maken

¹⁰ Nijs, W. 1997

¹¹ Artikel: Tijdschrift van FMN, 10^e jaargang, nummer 9/2003, "Contractmanagement volop in verandering."

¹² Gelderman, C.J. en Albronda, B.J. 1999

¹³ Weele, A.J. van, 1998

¹⁴ Bijlage 3 stappen Europese en niet Europese aanbesteding

hoe organisaties het best kunnen inkopen en om de oorzaak van eventuele problemen op het gebied van inkoop te achterhalen.

3.1.2 Geprofessionaliseerd contractbeheer

Om een goed advies te kunnen geven is het van belang relevante literatuur over het desbetreffende onderwerp te vergaren. In de komende paragrafen wordt het theoretische kader van contractbeheer belicht. Hierbij is vooral gebruik gemaakt van het boekje "Contractbeheer theorie in praktijk" van Hijl en Van der Meer.

Contractbeheer wordt door van der Meer en Hijl als volgt omschreven:

¹⁵"Het proces dat ervoor zorgt dat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats is, ter ondersteuning van het gehele contracteringsproces (voor, tijdens en na contract)."

De definitie van contractbeheer heeft raakvlakken met aspecten van theorie over kwaliteitsmanagement, documentaire informatievoorziening (DIS'en), workflowmanagement¹⁶ en administratieve organisatie. De NEN-ISO normen stellen: "De ruggengraat van ieder kwaliteitsborgingsysteem zijn de documenten waarmee dit systeem wordt aangestuurd en wordt beheerst. Vandaar dat u procedures moet hebben om de documentenstroom te beheersen." Binnen IZ wordt de documentenstroom door middel van de HAFIR. Dit is "het grote boek van de overheid" waar de administratieve bezigheden binnen de overheid in staan. Ook is een aantal jaren geleden een document "regeling contractbeheer" door de overheid opgesteld. Deze regeling contractbeheer is vooral toegespitst op juridische aspecten.

Activiteiten contractbeheerproces

Binnen het contractbeheerproces¹⁷ zijn verschillende activiteiten te onderscheiden. Per activiteit moet worden bepaald wie voor de uitvoering verantwoordelijk wordt gesteld. De centrale vraag die bij elke organisatie van belang zal zijn, is de mate van (de) centralisatie van de verschillende activiteiten. Centralisatie is een coördinatiemechanisme. De mate van gewenste centralisatie zal per organisatie verschillen. Het organisatiebeleid en de bestaande organisatiestructuur (de formele verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) zullen daarop van grote invloed zijn. Daarmee rekening houdend moet per activiteit van contractbeheer worden bepaald op welk niveau die activiteit het beste kan plaatsvinden. Binnen de directie Interne Zaken is de invoer van de contracten in het SAP systeem gecentraliseerd. De contractbeheerder is verantwoordelijk voor het inventariseren van de contracten en voor de vastlegging van de contracten in het SAP systeem.

Ook de wijze waarop activiteiten worden uitgevoerd is sterk afhankelijk van de kenmerken van een organisatie. De verschillende functionarissen moeten weten wie de output van hun taken moet gebruiken en bij wie ze terecht kunnen voor input van hun eigen taken. Een coördinatiemechanisme dat bij de beantwoording van die vraag kan helpen is standaardisatie van processen. Wordt er gestandaardiseerd dan moet men ervoor zorgen dat de te volgen werkwijze bekend is bij degenen die ze moeten uitvoeren. Centralisatie en standaardisatie zijn twee nuttige coördinatiemechanismen voor de organisatie van het contractbeheer. Zowel bij centralisatie en decentralisatie kan standaardisatie van belang zijn. Bij centralisatie is standaardisatie eenvoudiger te realiseren omdat men slechts te maken heeft met één uitvoerende, bij decentralisatie moeten de standaarden gecommuniceerd worden via procedures. Voor de directie IZ kan dit betekenen dat de taken, betreffende het contractbeheerproces, worden toegekend aan de assortimentbepalers. Ofwel, decentralisatie van taken. Daarnaast zijn onderhoud en acceptatie van standaarden en controle op het gebruik van belang.

Om de vereiste en mogelijke mate van centralisatie en standaardisatie te bepalen, is een coördinatiematrix¹⁸ opgesteld. In deze matrix worden de activiteiten van het contractbeheer ingedeeld.

¹⁵ "Contractbeheer theorie in praktijk", Hijl Ir. V.S.M./ Meer D. van der

¹⁶ Workflowmanagement: deze systemen zijn behulpzaam bij het in goede banen leiden van uit te voeren taken, zodanig dat het werk ook door de juiste personen op de juiste manier en op de juiste tijd wordt verzet.

¹⁷ Bijlage 4 schematisch overzicht contractbeheerproces

¹⁸ Bijlage 5 coördinatiematrix, v.d. Heijl en v.d. Meer

Procesgebonden activiteiten

Deze activiteiten zijn rechtstreeks uit het proces van contractbeheer af te leiden. Procesgebonden activiteiten zijn: specificeren, selecteren, opstellen of ontvangen, registreren in het creatieregister, beoordelen, autoriseren, registreren in het creatieregister (en eventueel andere registers), archiveren, genereren en distribueren, bewaken, uitvoeren en beëindigen. Deze activiteiten vormen samen het proces dat een contract doorloopt.

Periodieke activiteiten

Het inrichten en opschonen van de archieven en registers van periodieke volledigheidscodes behoren tot deze activiteiten. Daarnaast zijn de volgende activiteiten ook te onderscheiden: opstellen van standaard inhoudselementen en afspraken in specificaties, opstellen van eisen voor informatie voor wederpartijselectie (marktinformatie en ervaringsinformatie), opstellen van standardeisen voor wederpartijen, opstellen van standaarddocumenten om reacties aan te vragen van wederpartijen, opstellen van een standaardinhoud van contracten, opstellen van standaardvoorwaarden, opstellen van een standaardlay-out, opstellen van een beoordelings- en autorisatiebeleid, vaststellen van een beleid voor toegankelijkheid van archieven en registers en distributie van informatie: wie mag en/of moet welke informatie krijgen? De laatste en niet onbelangrijkste taak, coördinatie van het contractbeheerproces; ervoor zorgen dat de verschillende activiteiten op elkaar aansluiten, dat te volgen werkwijzen bekend zijn en op tijd worden aangepast aan veranderde omstandigheden en dat gecontroleerd kan worden of de werkwijzen ook werkelijk worden opgevolgd. Voor de Directie Interne Zaken houdt het inrichten van de centrale gegevens in dat de contractbeheerder de contracten inventariseert en registreert in het SAP programma. Ook is het zo dat een aantal assortimentsbepalers, de voor hen belangrijke contracten, door de afdeling Documentaire Informatievoorziening heeft laten vastleggen in DAS. Dit is een computersysteem waar men, onder andere, documenten in zijn geheel kan laten invoeren. In hoeverre de taken en verantwoordelijkheden gecentraliseerd en gestandaardiseerd zijn brengt specifieke taken mee voor contractbeheerder en contractcoördinator. De taken van de contractbeheerder binnen Interne Zaken vallen, volgens Hijl en Van der Meer, onder de functie contractcoördinator en niet onder de functienaam contractbeheerder. Dit ter verduidelijking van dit rapport.

De activiteiten van het contractbeheerproces kunnen worden onderverdeeld in drie groepen, contractspecifieke eisen, contractgroepgebonden eisen en contractgroepoverstijgende activiteiten.. Daarbij wordt als criterium gebruikt of activiteiten specifiek zijn per contract en daarom ook specifieke kennis van contracten vereisen, of dat activiteiten voor een groep contracten op een eenduidige wijze kunnen worden uitgevoerd, of dat ze gelden voor alle contracten in de organisatie. Voor een indeling van de verschillende taken in deze drie groepen verwijs ik u naar bijlage 6.

Contractbeheerder

De contractbeheerder is verantwoordelijk voor het beheer van een bepaalde groep contracten. Een contractbeheerder kan verantwoordelijk zijn voor meerdere groepen contracten, elke groep heeft echter maar één beheerder. Deze verantwoordelijkheid houdt enerzijds in dat hij moet zorgen dat wordt voldaan aan de standaardisatie-eisen die door het contactgroepoverstijgende niveau worden gesteld. Anderzijds moet hij ervoor zorgen dat alle contactgroepgebonden activiteiten op een goede wijze worden uitgevoerd. Hij moet daarbij voor de procesgebonden activiteiten streven naar decentralisatie, ook al omdat zijn taak anders erg omvangrijk wordt.

Contractcoördinator

De contractcoördinator is verantwoordelijk voor de contactgroepoverstijgende activiteiten. Dit betekent dat hij die op een centraal op een gestandaardiseerde wijze moet uitvoeren of decentraal moet laten uitvoeren, waarbij hij de kaders voor standaardisatie aangeeft. De procesgebonden activiteiten zouden gedecentraliseerd kunnen worden. Wie moet beoordelen en autoriseren ligt vast in het beoordelings- en autorisatiebeleid. De contractcoördinator moet echter wel zorgen dat die procedure ook opgevolgd wordt. Het beleid moet bij iedereen die ermee te maken krijgt bekend worden gemaakt. De bijbehorende procedure met het creatieregister moet ook duidelijk zijn. Registreren van centrale gegevens zou gedecentraliseerd kunnen worden.

Routing van een contract

In deze paragraaf wordt de mogelijke routing van een contract weergegeven. Daarbij worden alleen de activiteiten van het contractbeheerproces genoemd waarbij het (concept)-contract zelf (het document) betrokken is. Een aantal taken wordt decentraal uitgevoerd. Per contactgroep of contractsoort kan het daarbij om verschillende functionarissen gaan. Deze optie vindt u in tabelvorm 1 in bijlage 7. Een andere mogelijkheid is dat het contract na autorisatie naar de contractencoördinator gestuurd wordt, die de eerste registratie in het contractenregister uitvoert en het origineel vervolgens archiveert. Deze optie vindt u in tabel vorm 2 in bijlage 8. Binnen de directie IZ is er de vaste routing van een contract al;s volgt te omschrijven. Wanneer een contract tot stand is gekomen wordt deze getekend door het hoofd inkoop en het hoofd IZ en wordt dit contract opgeslagen bij de contractbeheerder bij de sectie inkoop. Tabelvorm 2 komt overeen met de situatie binnen IZ. De huidige contractcoördinator registreert het contract en archiveert deze op de sectie inkoop.

Automatisering van het contractbeheer

In de vorige paragrafen zijn de activiteiten van het contractbeheerproces beschreven. In deze paragraaf staat de vraag naar de middelen voor contractbeheer centraal. Het gaat daarbij om de geautomatiseerde hulpmiddelen om de vereiste informatieverzamelingen te kunnen beheren.

Kenmerken aan een informatiesysteem

Het informatiesysteem voor contractbeheer moet informatie kunnen leveren die in voldoende mate kan bijdragen aan een efficiënte uitvoering van het contractbeheer. De eisen die daarvoor aan een informatiesysteem kunnen worden gesteld, zijn op te splitsen in functionele kenmerken en prestatiekenmerken. Functionele kenmerken bepalen wat het systeem moet doen: welke gegevens moeten worden verwerkt, opgeslagen en verstrekt en welke bewerkingen onder andere noodzakelijk zijn. Prestatiekenmerken geven aan hoe, of onder welke voorwaarden het systeem zijn taken moet kunnen uitvoeren (bijvoorbeeld, hoe snel, hoe betrouwbaar of hoe flexibel).

Functionele kenmerken bestaan uit beschikbaarheid/ juistheid en volledigheid van informatie, mutatiehistorie, koppelingen, zoeken en selecteren en toegangsmogelijkheden. Gezien het belang van de informatie uit de contracten is het essentieel dat de informatieverzamelingen juist en volledig zijn. Het informatiesysteem moet hiervoor garanties kunnen bieden. Een belangrijke functie van contractbeheer is het bijhouden van een mutatiehistorie. Achteraf is dan te controleren wie een contract heeft veranderd en of de procedures zijn opgevolgd. Ook biedt de mutatiehistorie mogelijkheden voor elektronische parafering. Het is een groot voordeel wanneer het systeem de mogelijkheid biedt de geregistreerde gegevens te koppelen met elektronisch opgeslagen documenten. Contracten en belangrijke documenten kunnen dan direct opgevraagd worden als men met het systeem bezig is. Ook mogelijke koppelingen met in de organisatie andere gebuikte systemen kan een vereiste zijn. Denk bijvoorbeeld aan bestaande vendoring systemen, financiële pakketten, spreadsheetprogramma's en het SAP systeem dat gebruikt wordt bij het Ministerie van Economische Zaken. Het systeem moet kunnen zoeken en selecteren op alle gewenste geregistreerde onderwerpen. Ook moeten overzichten kunnen worden gemaakt en berekeningen uitgevoerd met de geregistreerde gegevens. Er moeten goede mogelijkheden zijn voor decentrale toegang. De motivatie om informatie aan te leveren zal stijgen als men zelf profijt kan hebben van de informatie van anderen via decentrale toegang.

Prestatiekenmerken bestaan uit beveiliging, gebruikersvriendelijkheid, flexibiliteit en herbruikbaarheid. Vanwege de vereiste decentrale toegangsmogelijkheden moet het mogelijk zijn om bevoegdheden voor toegang tot de database toe te kennen aan gebruikers. Daarbij moet onderscheid gemaakt worden tussen bevoegdheid per handeling. Het verdient ook voorkeur dat de bevoegdheden worden toegekend voor bepaalde delen van de database. Gebruikers kunnen dan bijvoorbeeld alleen in de gegevens van hun eigen contractgroep kijken. De toegang van het systeem moet geregeld worden via een identificatieprocedure, met bijvoorbeeld gebruikersnamen en wachtwoorden. Omdat de database decentraal geraadpleegd zal worden, moeten de basisfuncties van het systeem voor gebruikers eenvoudig te leren en te bedienen zijn. Als dit niet het geval is, zal men het systeem niet gebruiken. Omdat het contractbeheersysteem voor veel soorten contracten bedoeld zal zijn, worden er eisen aan de flexibiliteit van het

systeem gesteld. Er zijn 2 soorten flexibiliteit te onderkennen. Flexibiliteit in enge zin: het is gewenst dat het systeem zonder aanpassing in een gewijzigde situatie kan functioneren. Bijvoorbeeld bij het ontstaan van nieuwe contractgroepen of nieuwe contractsoorten. Deze vorm van flexibiliteit is een vereiste om te voorkomen dat het systeem als een te strak keurslijf wordt ervaren en dus niet wordt geaccepteerd. Flexibiliteit in ruime zin: ook de mate waarin het systeem alsnog kan worden uitgebreid of veranderd is van belang. Dit is erg belangrijk wanneer het systeem voor de lange termijn mee moet gaan. Men kan er bij de keuze van een contractbeersysteem rekening mee houden dat het in een later stadium ook gebruikt zal kunnen worden voor procedurebeheer en documentenbeheer in het algemeen.

Inrichting van informatieverzamelingen

Achtereenvolgens komen het creatieregister, het contractenregister en het wederpartijenregister aan de orde. In het creatieregister worden alle contracten in voorbereiding geregistreerd. In het contracten register moeten alle geautoriseerde contracten worden opgenomen. De informatieverzameling waarin de ervaringsinformatie (en eventueel ook de markt informatie) wordt opgeslagen noemen we het wederpartijenregister¹⁹.

3.2 Communicatie

Daar de taken en bevoegdheden van het contractbeheerproces voor IZ in de aanbevelingen moeten worden beschreven wordt er ook aandacht besteed aan communicatie. Het moet duidelijk zijn wie waarvoor verantwoordelijk is en waarom. "Een facility manager die niet in staat is helder te communiceren wat de interne organisatie mag verwachten, creëert zijn eigen ontevreden afnemers. De oplossing is daarvoor geen tevredenheidsonderzoek maar een verbetering van de interne communicatie."²⁰

Er zijn veel verschillende omschrijvingen en definities te geven van communicatie. Belangrijk is het daarom om het begrip 'communicatie' helder te krijgen. Ten eerste moet een onderscheid worden gemaakt tussen communicatie en informatie. 'Informatie verwijst naar het concrete materiaal, communicatie is te omschrijven als: "De uitwisseling van informatie tussen mensen die zich van elkaars aanwezigheid bewust zijn."²¹

Er zijn vele definities te onderscheiden voor het begrip interne communicatie. D definitie van Koeleman (1997) omschrijft dit begrip duidelijk en eenvoudig. Interne communicatie is: " *Het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol verwisselen*"²².

Soorten informatie

Om naar behoren te kunnen functioneren in de organisatie hebben medewerkers informatie nodig. Informatie kan worden gezien als de "drijfveer" van de organisatie. In grote lijnen kan er voor wat betreft de interne informatie een onderscheid gemaakt worden in vier soorten informatie.

Taakinformatie: Dit omvat de informatie die medewerkers nodig hebben om hun werk naar behoren te kunnen uitvoeren.

Beleidsinformatie: Dit omvat de informatie aan medewerkers over beleidsbeslissingen in het bedrijf en de visie voor de toekomst, waaronder bijvoorbeeld reorganisatie informatie. Hierbij kan als voorbeeld worden gegeven het werkplan 2004 IZ. Waarin de "afslanking" van de nieuwe IZ organisatie wordt beschreven.

P&O informatie: Het betreft hier informatie over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Motiverende informatie: Het gaat hier om informatie die nodig is om medewerkers te motiveren.

Communicatiekanalen

De communicatie binnen de organisatie kan verschillende vormen aannemen en via uiteenlopende kanalen verlopen.

¹⁹ Voor een uitgebreider verslag van informatieverzamelingen verwijs ik u naar bijlage 9

²⁰ Artikel: Tijdschrift FMN, 10^e jaargang nummer 7/ 2003, "Communicatie: de belangrijkste tool van de facility manager."

²¹ Reijnders, E.: interne communicatie: aanpak en achtergronden; 2^e herz, druk. Koninklijke Van Gorcum &Comp BV, Assen 2000 pag. 8

²² Koeleman, H.: Interne Communicatie 3^e druk. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1997. ISBN 90.313.2477.9 pag. 3

De communicatie kan op basis van de aard van het kanaal worden ingedeeld in drie groepen.

Formele directe communicatie

Bij deze communicatievorm wordt vooral taakinformatie overgedragen tussen de leidinggevenden en de medewerkers. De communicatie is formeel als de informatieoverdracht verloopt via de formele lijnen, vastgelegd in de formele organisatiestructuur. Bijvoorbeeld functioneringsgesprekken en werkoverleg.

Formele, indirecte communicatie

De *formele, indirecte communicatie* dient voornamelijk voor de overdracht van beleidsinformatie en motiverende informatie. Het is gericht op een bredere groep en biedt ondersteuning aan de formele, directe communicatie. Bijvoorbeeld nieuwsbrieven en personeelsbijeenkomsten.

Informeel communicatie

De *informele communicatie* omvat de communicatie die niet langs de vastgestelde lijnen verloopt. Het betreft de 'wandelingeninformatie' en roddels en geruchten. Deze vorm van interne communicatie is niet bij voorbaat slecht of negatief voor de organisatie, zolang ze maar wordt gevoed door de formele communicatie. Als er sprake is van een slecht georganiseerde formele communicatie, krijgt de informele communicatie de overhand, wat leidt tot onrust in de organisatie. De informele communicatie is dus een essentieel onderdeel van de totale communicatie binnen de organisatie. Zij zorgt voor een prettige werksfeer en een sterke cultuur.

Richtingen van de informatie

De verschillende vormen van communicatie die hierboven zijn besproken kunnen in verschillende richtingen worden ingezet.

Top-down: Het gaat hier over de "neerwaartse" informatie die het topmanagement via het middenkader aan de medewerkers doorgeeft. De informatie die in deze richting gegeven wordt is veelal taak- en beleidsinformatie.

Bottom-up: Dit is de informatiestroom waarbij het topmanagement informatie ontvangt afkomstig van de medewerkers. Medewerkers beneden in de organisatie voeren het werk uit, dus zij weten ook als geen ander hoe het werk beter uitgevoerd kan worden. Bottom-up communicatie omvat beheersinformatie over het functioneren van de organisatie zelf, ideeën van de medewerkers over het werk en het beleid en feedback van de medewerkers op de top-down informatie. Doordat de organisatie is gekanteld van aanbod- naar vraaggestuurd, is er binnen IZ sprake van bottom-up communicatie.

Horizontale communicatie: Deze vorm van communicatie zorgt voor de informatie-uitwisseling op hetzelfde hiërarchische niveau. Het gaat hier om de communicatie tussen medewerkers van dezelfde afdeling (individueel niveau) of om de communicatie tussen verschillende afdelingen (afdelings-/ divisieniveau). Op individueel niveau gaat het bij de horizontale communicatie meestal om de uitwisseling van taakinformatie²³. Horizontale communicatie binnen IZ is bijvoorbeeld het managementteam overleg. Waarbij de hoofden van de verschillende afdelingen binnen IZ overleg voeren.

Diagonale communicatie: Er is sprake van diagonale communicatie als een manager van de ene afdeling met een medewerker van een andere afdeling informatie uitwisselt. Dit heeft vooral tot doel beheersinformatie op elkaar af te stemmen. Bij projectmatige werkzaamheden komt diagonale communicatie veel voor.

Communicatiehulpmiddelen

Er zijn verschillende hulpmiddelen die ingezet kunnen worden ter verbetering van de interne communicatie. Het RASCI-rooster en het stroomschema zijn hier goede voorbeelden van. ²⁴In een stroomschema kunnen de stappen worden gezet die genomen moeten worden om een proces succesvol te laten slagen. In combinatie met het RASCI-rooster is dit een goed hulpmiddel om het "wat" (en niet het hoe) en de verantwoordelijkheden vast te leggen. Het RASCI-rooster geeft per processtap aan wie de spelers in het veld zijn. Het RASCI-rooster staat voor:

- R (esponsible): diegene die verantwoordelijk is voor het resultaat van de processtap
A (ction): diegene die verantwoordelijk is voor het op zich nemen van de acties die uitgevoerd moeten worden.
S (upport): diegene die ondersteuning kan geven aan diegene die de acties doet.

²³ Koeleman, H.: Interne Communicatie (3^e dr.) Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1997. ISBN 90.313.2477.9 pag. 35

²⁴ Bron: www.rcs-consultancy.nl

C (onsulting): diegene die moet geraadpleegd worden in de betrokken processtap.
I (nforming): diegene die moet geïnformeerd worden in de betrokken processtap.
Wanneer de taken van het contractbeheer op een duidelijke manier moeten worden gecommuniceerd, kunnen het RASCI-rooster en een stroomschema een uitkomst zijn.

3.3 Cultuur

De communicatie- en de organisatiecultuur beïnvloeden elkaar wederzijds. De cultuur heeft invloed op de manier waarop gecommuniceerd wordt en communicatie houdt de cultuur in stand.²⁵ Uit onderzoeken is gebleken dat cultuur in organisaties een sterke, harde en constante factor is. Bij het optimaliseren van de communicatie en dus de organisatie, moet dus met deze factor rekening worden gehouden.

*"Cultuur is als het ware een stem die continue in de organisatie te horen is en waardoor mensen hun gedrag laten beïnvloeden"*²⁶.

Cultuur heeft invloed op vele aspecten.²⁷ Wie in een organisatie werkt, neemt zijn omgeving voortdurend waar, en beoordeelt zijn waarnemingen op basis van organisatienormen en -waarden. Waarden en normen zijn geschreven en ongeschreven regels binnen het bedrijf.

Cultuur is, zoals hierboven beschreven staat, niet los te zien van de organisatie en communicatie. Het heeft dus invloed op alle beslissingen en handelingen binnen een organisatie. Binnen IZ kan hierbij worden gedacht aan het negatieve imago van de afdeling inkoop. Hoewel dit imago sterk is verbeterd heeft dit nog steeds een nasleep. Er worden bijvoorbeeld niet altijd ATB's²⁸ ingevuld voordat er een opdracht wordt uitbesteed. De regels van de sectie inkoop worden niet altijd nageleefd. Om grip te krijgen op een organisatie en om draagvlak te creëren is het van belang een beeld te krijgen van de cultuur van een organisatie.²⁹

Samenvatting

In het theoretisch kader is aandacht besteed aan inkoopprocessen, contractbeheer, communicatie en cultuur. Daar contractbeheer voortvloeit uit het contracteringsproces is het belangrijk ook aandacht te besteden aan het inkoopproces. Centralisatie en standaardisatie zijn twee nuttige coördinatiemechanismen voor de organisatie van het contractbeheer. De activiteiten in het contractbeheerproces kunnen worden onderverdeeld in procesgebonden- en specifieke activiteiten. De gedefinieerde activiteiten van het contractbeheerproces kunnen worden onderverdeeld in drie groepen; contractspecifieke-, contractgroepgebonden- en contractgroepoverstijgende activiteiten. De contractbeheerder is verantwoordelijk voor het beheer van een bepaalde groep contracten. De contractcoördinator is verantwoordelijk voor de contactgroepoverstijgende activiteiten. Voor het professionaliseren van het contractbeheer, kan een geautomatiseerd contractbeheersysteem uitkomst bieden. Het informatiesysteem voor contractbeheer moet informatie kunnen leveren die in voldoende mate kan bijdragen aan een efficiënte uitvoering van het contractbeheer. Een goed georganiseerd contractbeheersysteem kan een bijdrage leveren aan managementrapportages. De taken en verantwoordelijkheden van het contractbeheerproces dienen te worden toebedeeld aan de daarvoor juiste personen. De contracten dienen te worden geïnventariseerd alvorens het contractbeheer te professionaliseren. Wanneer het contractbeheer geïmplementeerd wordt moet de juiste communicatievorm worden gekozen om draagvlak te creëren en het implementatieproces soepel te laten verlopen. Wanneer de taken van het contractbeheer op een duidelijke manier moeten worden gecommuniceerd, kunnen het RASCI-rooster en een stroomschema een uitkomst zijn. Om grip te krijgen op een organisatie en om draagvlak te creëren is het van belang een beeld te krijgen van de cultuur van de organisatie

²⁵ Bos J. en Harting E.: Projectmatig creëren; 6e druk, 2001, Scriptum Books, Schiedam. ISBN 90.5594.122.0 pag. 286, Van Cultuur, open en bananen.

²⁶ Bos J. en Harting E.: Projectmatig creëren; 6e druk, 2001, Scriptum Books, Schiedam. ISBN 90.5594.122.0 pag. 303

²⁷ Bos J. en Harting E.: Projectmatig creëren; 6e druk, 2001, Scriptum Books, Schiedam. ISBN 90.5594.122.0 pag. 287

²⁸ ATB: Aanvraag tot bestelling

²⁹ Bos J. en Harting E.: Projectmatig creëren; 6e druk, 2001, Scriptum Books, Schiedam. ISBN 90.5594.122.0 pag. 291

Hoofdstuk 4 Praktijkonderzoek

Het praktijkonderzoek bestaat uit drie verschillende soorten onderzoek. In paragraaf 4.1 worden de resultaten van het intern onderzoek beschreven. In de tweede paragraaf worden de resultaten van het vergelijkend (benchmark) onderzoek besproken. Paragraaf 4.3 bevat een overzicht van het oriënterend onderzoek naar contractbeheersystemen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

4.1 Intern onderzoek

Na een oriënterend gesprek met de opdrachtgever is duidelijk geworden dat de betrokkenen bij het tot stand komen van de contracten de sectie inkoop, de assortimentsbepalers en budgethouders³⁰ en de afdeling financiën zijn. Uiteraard speelt de afdeling juridische zaken ook een rol. Daar ik me niet op de juridische kanten van een contract hoeft te beroeren is besloten deze kant niet te belichten. Voor het intern onderzoek is gesproken met medewerkers van de sectie inkoop, de assortimentsbepalers en de afdeling financiën.

4.1.1. Overzicht interviews sectie inkoop

Tijdens deze interviews³¹ is gekeken naar de behoeften in verband met het professionaliseren van het contractbeheer. De gesprekken zijn tot stand gekomen aan de hand van een standaardvragenlijst. De gesprekken met de sectie inkoop worden onderstaand samengevat. De gesprekken worden verder uitgewerkt in de huidige en de gewenste situatie.

Gesprek hoofd inkoop:

Er zijn, wat contractbeheer betreft, software technische problemen. De inzichtelijkheid in de contracten ontbreekt. Looptijden worden niet bewaakt. Tevens is er geen zicht op de contracten, en geen controle van goede uitvoering. De rollen tussen de sectie inkoop en de afdelingen is onduidelijk. Het toetsen van contracten gebeurt niet of nauwelijks. De signaalfunctie zou een gedeelde verantwoordelijkheid moeten zijn tussen de sectie inkoop en de assortimentsbepalers.

Gesprek contractbeheerder:

De contractbeheerder is verantwoordelijk voor het registreren van de contracten in het SAP systeem. De contractbeheerder is bekend met het systeem dat voor veel medewerkers als te ingewikkeld wordt benoemd. Zaken als bestelling, positie, de besteldatum en de looptijd worden in het systeem verwerkt. Financiële gegevens als de loopwaarde (de totale contractwaarde van de looptijd) kunnen ook in het systeem worden verwerkt. Het SAP systeem kan men koppelen aan documenten. De assortimentsbepaler past een verandering aan in het contract. Daarna wordt dit eventueel ook in het SAP systeem aangepast., door de contractbeheerder. De contractbeheerder is nog niet actief betrokken bij het contracteringsproces. In SAP staat geen gedetailleerde contractinformatie. Er is geen procedure voor wanneer een contract niet volledig wordt nagekomen. Meestal komen de assortimentbepaler/ budgethouder en inkoop dan samen. Op het moment wordt niet aan leveranciersbeoordeling gedaan. Contractbeheer zou een gedeelde verantwoordelijkheid moeten zijn tussen de sectie inkoop en de assortimentbepalers/ budgethouders.

Gesprek medewerker inkoop:

Momenteel wordt er niet aan leveranciersbeoordelingen gedaan, dit is wel een speerpunt. Contractbeheer is in ontwikkeling. D.w.z. dat er een contractbeheerder in dienst is genomen die de contracten heeft geregistreerd in het SAP programma. Eens in de zoveel tijd wordt er een uitdraai gemaakt waarop te zien is welke contracten aflopend zijn. Dit wordt naar de desbetreffende assortimentbepaler gecommuniceerd. In SAP staat verder geen gedetailleerde contractinformatie. Merendeel van de medewerkers heeft alleen basis kennis van het SAP programma.

³⁰ Vaak zijn de assortimentbepalers en budgethouders één en dezelfde persoon. Een assortimentsbepaler beschikt over de vakinhoudelijke kennis van een product/ goed of dienst. Hij/ zij kan ook een budget ter beschikking hebben. Per vakgroep is een budgethouder (vaak afdelingshoofd).

³¹ Uitwerking interviews sectie inkoop in bijlage 10

4.1.2. Overzicht interviews assortimentsbepalers/ budgethouders

Tijdens deze gesprekken is elke respondent dezelfde vragen gesteld. De volledige uitwerkingen van de gehouden gesprekken met de assortimentsbepalers kunt u vinden in bijlage 11. Onderstaand worden de interviews samengevat.

Het is duidelijk geworden dat de precieze betekenis van contractbeheer over het geheel niet duidelijk is binnen IZ. De taken en verantwoordelijkheden omtrent het contractbeheerproces zijn niet duidelijk.

Veel respondenten zijn het erover eens dat er momenteel niet of niet volledig aan contractbeheer wordt gedaan. Het is niet bij iedere respondent duidelijk wat de huidige contractbeheerder precies doet en hoe de eventuele taken binnen het contractbeheer verdeeld zouden moeten zijn. Sommige assortimentsbepalers zijn van mening dat de afdeling inkoop geheel verantwoordelijk zou moeten zijn voor het contractbeheer, andere respondenten houden de contracten liever bij zich vanwege de vakinhoudelijke kennis waarover zij beschikken en die met de contracten gepaard gaat. De signaalfunctie ligt volgens veel assortimentsbepalers bij de sectie inkoop, en dan voornamelijk bij de contractbeheerder die onder de sectie inkoop is ingedeeld. Slechts 1 respondent is van mening dat het contractbeheer m.b.t. de contracten waarover hij de vakkennis beheerst, volledig onder controle is.

Naar voren is gekomen dat in ieder geval verduidelijkt moet worden wat de huidige contractbeheerder precies voor taken heeft, hoe hij contractbeheer ziet en welke vorderingen hij heeft gemaakt. Ook moet er een overzicht zijn van alle contracten met de expiratedata. Behalve de expiratedata is het belangrijk dat er per contract een overzicht is van de belangrijkste punten/ afspraken. Dit omdat contracten vaak grote dossiers zijn en in het geheel niet overzichtelijk. Duidelijk is dat deze overzichten digitaal beschikbaar moeten zijn.

Productspecifieke zaken moeten niet door de sectie inkoop worden gewaarborgd. De communicatie naar de assortimentsbepalers zou verbeterd kunnen worden. Bijvoorbeeld betreffende de taken van de contractbeheerder en de huidige vorderingen die er zijn gemaakt.

De verwachtingen omtrent de contractbeheerder (die aangesteld is onder de sectie inkoop) zijn verdeeld. Sommige assortimentsbepalers willen dat hij het contact met de leverancier onderhoudt bij eventuele vragen, een aantal contacten met contractpartners onderhoudt en de facturen checkt. Veelal wordt verwacht dat de signaalfunctie door de contractbeheerder wordt uitgeoefend en dat er een overzicht is van alle contracten met de expiratedata.

De assortimentsbepalers zijn het erover eens dat bij hun de vakinhoudelijke kennis is en dat zij allemaal zelf een kopie hebben van het contract.

De assortimentsbepalers zijn het er allemaal over eens dat het contractbeheer alleen geprofessionaliseerd kan worden door het te automatiseren. Tevens moet er een overzicht zijn van alle taken omtrent het contractbeheer en wie waarvoor verantwoordelijk is. De meningen verschillen echter als het gaat om welk systeem het best geschikt zou zijn. Sommige respondenten zijn van mening dat het SAP prima voldoet, anderen denken dat gebruik van het DAS systeem zal voldoen, anderen weten niet wat voor systeem het best geschikt is. Wel is overeenstemming over het feit dat het verkrijgen van managementinformatie uit het systeem een mogelijkheid moet kunnen zijn.

Na de interviews met de assortimentsbepalers is duidelijk geworden wat de problemen zijn omtrent het contractbeheer en wat de voorkeuren zijn wat betreft de taakverdeling binnen het contractbeheerproces. In de huidige en gewenste situatie worden de uitkomsten van de interviews verder uitgewerkt.

4.1.3. Overzicht interview financiën

Het doel van dit gesprek was de taak van de afdeling financiën³² m.b.t. de contracten helder te krijgen. De afdeling financiën heeft een belangrijke taak wanneer het gaat om factuur controles. Tevens controleert Fin de doorlopen procedures.

³² Financiën: hierna te noemen FIN

Fin en het contracteringsproces

Voor een aanbesteding begint is een medewerker van financiën er altijd bij betrokken. Fin controleert of de procedures goed zijn doorlopen. Is het in het werkplan opgenomen? Is er genoeg geld voor de aanbesteding? Is voor EZ de meest voordeligste aanbieder in de juiste prijs/ kwaliteit verhouding gekozen? Wanneer dit alles positief kan worden beantwoord gaat FIN akkoord, dan accordeert de directeur van IZ, dan pas gaat de opdracht naar het desbetreffende bedrijf. Als FIN akkoord is gegaan zit de taak er voor FIN op dat vlak op.

Fin en factuurcontrole

De factuur komt bij FIN binnen. FIN controleert of de factuur overeenstemt met de verplichting zoals die is vastgelegd in SAP. Als de factuur klopt wordt deze betaalbaar gesteld. De budgethouder hoeft de factuur dan niet meer voor akkoord te tekenen. Als de factuur niet klopt en er een verschil wordt geconstateerd met wat in het contract afgesproken is en met de facturering, en FIN kan zelf de afwijking niet ontdekken, wordt er contact gezocht met inkoop. Deze zoekt waar de afwijking zit. Vervolgens dient deze factuur dan alsnog door de budgethouder te worden ondertekend.

FIN wil een factuur binnen 14 dagen betalen, dit in verband met een betalingsvoordeel. Het merendeel van de facturen wordt ook binnen die termijn betaald. Het komt ook voor dat facturen zelfs na een paar maanden niet betaald zijn. Reden kan zijn dat er nog geen antwoord (akkoord) is van de budgethouder. In dit geval komt de factuur in een rappelcircuit, waarbij regelmatig aan de budgethouder de stand van zaken wordt gevraagd. Een andere reden kan zijn dat er nog geen antwoord is van de leverancier/ het bedrijf en er dus niet betaald wordt.

4.2 Vergelijkend onderzoek

Daar contractbeheer in opkomst is en er nog weinig literatuur over is geschreven, is ervoor gekozen om vergelijkend onderzoek te doen. Het vergelijkend onderzoek is uitgevoerd bij de facilitaire dienst van de Gemeente Den Haag, het Ministerie van Defensie en TNO-FEL³³. De uitkomsten van dit onderzoek worden in dit hoofdstuk omschreven.

Voor het vergelijkend onderzoek is gebruik gemaakt van enkele vaste vragen lijst. Daar er, bij deze drie instanties, van verschillende methoden van contractbeheer sprake is geweest, is er tijdens de gesprekken doorgevraagd en zijn er zeer gevarieerde uitkomsten ontstaan. De technische kant van de contractbeheersystemen is niet onderzocht, wel is gekeken naar de uitvoering van het contractbeheer met eventuele hulp van een contractbeheersysteem. De gestelde vragen zijn:

- Wat waren de problemen/ knelpunten omtrent het contractbeheer die u deden besluiten het contractbeheer te verbeteren?
- Voor welke oplossing is gekozen?
- Waarom is deze keuze gemaakt?
- Hoe verloopt het huidige contractbeheer?
- Zijn er nog knelpunten die opkomen in de vernieuwde situatie?

4.2.1 Gemeente Den Haag

Bij de Facilitaire dienst van de Gemeente Den Haag is ervoor gekozen 1 contractbeheerder aan te stellen. Deze beoordeelt de uitvoer en naleving van de contracten. Hiervoor is nog geen systeem beschikbaar gesteld. Het contractbeheer bij de Gemeente Den Haag moet nog gerealiseerd worden. De materiedeskundigen (bij IZ assortimentsbepalers genoemd) zijn outsiders. Hier is voor gekozen om vastroesten te voorkomen. Als manager is de zaak zo goed mogelijke informatie te krijgen of de verplichtingen worden nagekomen. Wanneer dit niet het geval is moet diegene hierop kunnen worden aangesproken. Om deze reden is de zaak om de taken en bevoegdheden omtrent het contractbeheer vast te leggen en de juiste uitvoering hiervan te controleren. Ondanks dat er geen contractbeheersysteem is en het contractbeheer nog niet is geprofessionaliseerd, is er wel een signaalfunctie. Per e-mail wordt de verantwoordelijke een sein gegeven wanneer een contract dreigt te verlopen. Het hangt van het soort contract af hoelang van tevoren er een signaal moet worden gegeven. Omdat het contractbeheer nog niet is

³³ TNO-FEL: TNO-Fysisch en Elektronisch Laboratorium

gerealiseerd worden de contracten nog niet op een professionele manier beheerd en blijven er problemen ontstaan.

Voordeel:

- een signaalfunctie per e-mail, daar e-mail dagelijks wordt gelezen

Nadeel:

- er is 1 contractbeheerder voor alle contracten, deze beheerder is echter geen materiedeskundige
- er is geen contractbeheersysteem

4.2.2 Het Ministerie van Defensie

De facilitaire dienst van het Ministerie van Defensie had onvoldoende contractmanagement in het verleden waardoor zij op de volgende problemen stuitte; het automatisch verlengen van contracten terwijl dit niet gewenst was, de gemaakte afspraken konden niet secuur worden nagegaan waardoor bonus/malus regelingen niet goed konden worden toegepast, tevens ontbrak er de nodige managementinformatie.

Er werd voor gekozen om zelf een contractbeheersysteem te ontwikkelen dat in het inkoopmanagementsysteem is verwerkt. Er is geen koppeling mogelijk met intranet.

De basiselementen van de contracten kunnen in het systeem worden verwerkt, zoals; de contractnaam, het contractnummer, de start- en einddatum van het contract, de duur en er is een signaalfunctie toegepast.

De behoeftestellige (bij IZ de assortimentsbepaler genoemd) krijgt een kopie van het contract (de originelen zijn centraal opgeslagen) en inzicht in het systeem. Elke behoeftestellige is verantwoordelijk voor zijn/ haar eigen contracten. Het controleren van de gemaakte afspraken blijft tijdrovend omdat daar het originele contract voor nagekeken moet worden Het systeem heeft rond de 800 Euro gekost.

Voordeel:

- het systeem is niet duur
- het systeem is makkelijk in het gebruik

Nadeel:

- het systeem is gebaseerd op de eisen en wensen van deze tijd, maar is wellicht niet flexibel genoeg om in de toekomst ook effectief te fungeren.
- alleen de basisgegevens van de contracten kunnen in het systeem worden vermeld, een bondige samenvatting van de gemaakte afspraken in het systeem verwerken is niet mogelijk, hierdoor moet nog steeds voor controle van de gemaakte afspraken het originele contract worden bekeken.
- het systeem is niet gekoppeld aan een financieel overzicht van de contracten.
- in de praktijk blijkt dat de verantwoordelijkheid voor het beheer van de contracten niet altijd even goed wordt genomen
- het systeem biedt onvoldoende mogelijkheden om managementinformatie uit te onttrekken

4.2.3 TNO-FEL

TNO-FEL heeft ervoor gekozen zelf een systeem te maken omdat het SAP programma waarmee zij werken niet aan de eisen voor contractbeheer voldoet. Het SAP systeem was te eenzijdig en gaf niet de gewenste informatie die het managen van het contractbeheer mogelijk maakte. Er is gekozen voor dit systeem omdat het goedkoper was vergeleken bij aangeboden contractbeheersystemen door gespecialiseerde bedrijven.

Het systeem is om het intranet heen gebouwd. op deze manier is het systeem ook gekoppeld aan het adresboek, zo is in 1 oogopslag te zien welke personen over welke contracten gaan. In het geval een verantwoordelijke van een contract wegens ziekte/ verlof of ontslag niet bereikbaar gaat het beheer automatisch over op de leidinggevende.

In het systeem kan men zelf instellen hoeveel maanden van te voren de signaalfunctie voor de expiratedatum van het contract moet zijn. De verantwoordelijke krijgt via de e-mail een signaalfunctie. Totdat de verantwoordelijke op deze functie gereageerd heeft zal hij/ zij elke maandagmorgen een herinnering van de signaalfunctie ontvangen. De afdeling inkoop beheert het systeem en krijgt een signaal als er een contractverantwoordelijke uit dienst is.

Leveranciersbeoordeling staat los van het contractensysteem omdat het te arbeidsintensief is. Alleen contracten zijn in het systeem te verwerken losse opdrachten worden kunnen niet in het systeem worden verwerkt.

Wanneer een contract verlopen is staat ervoor het contract een symbool in de vorm van een kruis. Het verlopen contract blijft wel in het systeem staan, zo kan je zien wat ermee is gebeurd. Het bedrag wordt wel op nul gezet. Het originele contract wordt, wanneer het verlopen is, in een andere kast opgeborgen dan de lopende contracten.

Wanneer een apparaat binnen het bedrijf niet meer in gebruik is wordt automatisch het bijbehorende

onderhoudscontract ook stopgezet. Alle financiële contractuele verplichtingen worden wel in het SAP gezet. De afdeling inkoop is verantwoordelijk voor het nakijken van de ingekomen facturen. Het controleren van nagekomen afspraken blijft moeilijk omdat daarvoor het originele contract moet worden ingekeken. De originele contracten zijn centraal bij de afdeling inkoop opgeslagen. Het systeem heeft rond de 7000 Euro gekost.

Voordeel:

- het systeem is niet duur
- afgelopen contracten staan wel vermeld en kunnen niet snel zoek raken, deze contracten kunnen altijd als naslagwerk worden gebruikt
- het systeem is gekoppeld aan het intranet en daarmee aan het adressenbestand
- herinnering van de signaalfunctie, wanneer de verantwoordelijke nalatig is in het handelen op de signaalfunctie wordt diegene er blijvend op gewezen totdat er actie wordt ondernomen
- wanneer een contractverantwoordelijke niet aanwezig is, wordt het beheer automatisch overgezet op zijn/haar leidinggevende

Nadeel:

- het systeem is gebaseerd op de eisen en wensen van deze tijd, maar is wellicht niet flexibel genoeg om in de toekomst ook effectief te fungeren.
- alleen de basisgegevens van de contracten kunnen in het systeem worden vermeld, een bondige samenvatting van de gemaakte afspraken in het systeem verwerken is niet mogelijk, hierdoor moet nog steeds voor controle van de gemaakte afspraken het originele contract worden bekeken.
- met het systeem is geen leveranciersbeoordeling (vendor-rating) mogelijk
- losse opdrachten zijn niet in het systeem te verwerken. Hierdoor is het moeilijk na te gaan wanneer een aantal losse opdrachten door verschillende leveranciers wordt uitgevoerd en het dus voordeliger zou zijn wanneer er een contract wordt afgesloten

4.4 Overzicht oriënterend onderzoek contractbeheerssystemen

Om een goed beeld te krijgen van de mogelijkheden van een compleet contractbeheerssysteem is er voor gekozen een gesprek aan te gaan met vertegenwoordigers van twee verschillende aanbieders van contractbeheerssystemen, te noemen; Dick van der Meer van Contracto en Dhr. R. de Brouwer van PinkRoccade. Tijdens deze gesprekken is gekeken naar de mogelijkheden van de systemen, de gebruikersvriendelijkheid, de toegankelijkheid, mogelijke aansluitingen op andere systemen binnen IZ en natuurlijk is er gekeken naar de kosten.

4.4.1 Contracto

Je moet aan de eisen van verslaglegging voldoen voordat je taken en bevoegdheden kan opstellen. Alle contracten moeten geïnventariseerd zijn en vastgelegd worden anders is contractbeheer niet te implementeren. ERP is enterprise resource planning, zoals SAP. SAP is geen toereikende oplossing voor geprofessionaliseerd contractbeheer. Coördinatie van contracten is alleen mogelijk met een goed geautomatiseerd systeem.

(Er zijn een aantal kenmerken / contract waar je op moet letten. Zoals relaties tussen contracten, welke leverancier voor welk contract, hoeveel contracten per leverancier?) De kosten voor het systeem variëren van 7000 euro tot 60.000/ 70.000 euro. De uiteindelijke kosten zijn afhankelijk van welke toepassingen men gebruik wil maken. De basis is 5 objecten. Voordelige versie: 12.950 euro, 275/ 150 euro eenmalig p/er gebruiker.

Voordelen:

- Het systeem kan gekoppeld worden aan SAP
- Het systeem kan worden geüpdate en is daarom flexibel
- Binnen het systeem van Contracto zijn toegangsrechten en segmenten toe te delen voor verschillende objectgroepen
- Managementrapportages kunnen aan de hand van de gegevens uit het systeem bijgehouden worden
- Een contract in wording kan er ook in gezet worden
- Het systeem is gebruikersvriendelijk en efficiënt en effectief.
- Er kan een signaalfunctie aan e-mail gekoppeld worden voor aflopende contracten
- Verbetering voor de implementatie van het contractbeheerssysteem kan d.m.v. het organiseren van een

workshop, evaluatielicenties een standaardstelsel maar wel op maat te maken voor de organisatie

Nadeel:

- het stelsel brengt hoge kosten met zich mee

4.4.2 PinkRocade

Het contractbeheersstelsel dat PinkRocade aanbiedt heet proquro. Proquro heeft inkoop- en contractmanagement.

Proquro is webbased, op internet te raadplegen. Stappen die nodig zijn om het contractbeheersstelsel te kunnen implementeren zijn; het benoemen van contracteigenaren en de inventarisatie van de contracten. Belangrijk is een 1 op 1 match krijgen, alle contracteigenaren en inventarisatie van de contracten. Ook moeten rollen worden benoemd: contracteigenaar, verantwoordelijke, inkoper.

Leveranciersmanagement is tot 60/70% te realiseren met Proquro. Proquro is een standaard product maar werkt bij verschillende partijen.

De kosten voor dit contractbeheersstelsel bedragen eenmalig bedrag van; 25.000 euro. Daar komt er per contracteigenaar of gebruiker van het stelsel een bedrag bij van; 250 euro. Over de totaalkosten wordt per jaar 17,5% gerekend voor beheer en onderhoud, updates, klanten en helpdeskondersteuning.

Voordeel:

- het stelsel is webbased, op internet te raadplegen
- Voordeel van het stelsel is dat er ingekocht wordt aan de hand van de afgesloten contracten, hierdoor wordt maverick buying voorkomen.
- Leveranciersmanagement, tot 60/70% te realiseren
- Proquro is een standaard product maar werkt bij verschillende partijen
- Het stelsel kan worden geüpdate en is daardoor flexibel
- Er kan een signaalfunctie aan e-mail gekoppeld worden voor aflopende contracten

Nadeel:

- het stelsel brengt hoge kosten met zich mee
- per contracteigenaar gebruiker moet ook een bedrag betaald worden, bij veel gebruikers kunnen de kosten nog veel hoger oplopen
- het stelsel heeft een eigen financiële sectie

Overeenkomsten theoretisch onderzoek en het praktijkonderzoek

Tijdens het theoretisch onderzoek en het praktijkonderzoek zijn een aantal overeenkomstige resultaten naar voren gekomen.

- zonder een professioneel contractbeheer stelsel is geprofessionaliseerd contractbeheer niet mogelijk
- om ervoor te zorgen dat het contractbeheersstelsel efficiënt en effectief in wordt gebruikt is het van belang de juiste taken en verantwoordelijkheden toe te kennen aan de juiste betrokken personen
- de taken en verantwoordelijkheden dienen vastgelegd te worden en inzichtelijk te worden gemaakt
- de contracten dienen te worden geïnventariseerd
- het SAP stelsel is onvoldoende geschikt om een geprofessionaliseerd contractbeheer te realiseren

Samenvatting

Voor het intern onderzoek zijn gesprekken gevoerd met medewerkers van de sectie inkoop en de assortimentbepalers. Tevens is een gesprek met een medewerker van de afdeling financiën gehouden. Uit de gesprekken is naar voren gekomen wat zich in de huidige situatie afspeelt. Dit zal dan ook in hoofdstuk 5 uitgebreid worden behandeld. De gesprekken verduidelijken ook het beeld van wat verwacht wordt van een geprofessionaliseerd contractbeheer. Dit wordt in hoofdstuk 6, de gewenste situatie, nader omschreven. Het vergelijkend onderzoek bij de Gemeente Den Haag, het Ministerie van Defensie en TNO-FEL laten zien wat het belang is van een goed geautomatiseerd contractbeheersstelsel. Wanneer we naar de voor- en nadelen van de

verschillende oplossingen kijken doet de vraag zich voor of een zelf ontworpen contractbeheer systeem wel effectief genoeg is voor een geprofessionaliseerd contractbeheer. Het oriënterend onderzoek laat duidelijk zien dat een professioneel contractbeheersysteem een goede bijdrage kan leveren aan een goed georganiseerd contractbeheer. De voor- en nadelen van zowel Contracto en Procuero (de 2 onderzochte systemen) worden op een rij gezet. Om ervoor te zorgen dat het contractbeheersysteem efficiënt en effectief in wordt gebruikt is het van belang de juiste taken en verantwoordelijkheden toe te kennen aan de juiste betrokken personen. Professionele contractbeheerssystemen kunnen een bijdrage leveren aan de managementrapportages en leveranciersbeoordeling.

Hoofdstuk 5 Huidige situatie

Op de vraag; ‘Wie zijn de betrokkenen, en wat zijn hun taken en bevoegdheden, bij het contracteringsproces?’, wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed. Tevens worden de problemen omtrent het contractbeheer bij IZ op een rij gezet. In de huidige situatie zullen, net zoals in hoofdstuk 3, allereerst de inkoopprocessen beschreven worden. Gevolgd door het huidige contractbeheer, de communicatie en de cultuur.

5.1 Contractbeheerproces

Daar contractbeheer voortvloeit uit het contracteringsproces is het belangrijk ook aandacht te besteden aan het inkoopproces. In de hier volgende paragraaf worden kort en bondig de inkoopprocessen beschreven die binnen IZ door de sectie inkoop worden uitgevoerd. Tevens worden de functies binnen de afdeling inkoop beschreven.

5.1.1 Inkoopprocessen

Voor het beschrijven van de inkoopprocessen is gebruik gemaakt van de reeds vastgelegde inkoopprocedures³⁴. Ook is gesproken met medewerkers van de afdeling inkoop om de huidige situatie helder te krijgen.

Binnen de afdeling kunnen de volgende functies worden onderscheiden:

- *Hoofd*: ondersteunt en adviseert Hoofd Diensten en onderhoudt contacten met Coördinatie Punt Inkoop³⁵
- *Adviseur inkoop*: te functioneren als projectleider van multidisciplinaire inkoopteams bij complexe Europese aanbestedingen.
- *Senior inkoper*: begeleiding geven bij het afsluiten van centrale mantelovereenkomsten.
- *Medior inkoper*: verrichten van taken bij algehele verwervingstraject
- *Junior inkoper*: inkooptaken op basis van mantelovereenkomsten en vastgestelde leveranciers.
- *Contractbeheerder*: opzetten, invoeren en beheren van contractmanagement. Dit houdt in het inventariseren van de contracten en deze vastleggen in het SAP systeem. Tevens adviseert en informeert de contractbeheerder de inkopers over specifieke afspraken binnen de mantelovereenkomsten en contracten en adviseert/ attendeert over (efficiëntere) uitputting van de contracten.

Het inkoopproces ziet er in hoofdlijnen als volgt uit:

- Identificeren*: de klant geeft inkoopbehoefte aan en maakt een budget vrij voor aanbesteding
- Specificeren*: de klant stelt met inkoop het bestek op
- Selecteren*: inkoop doet marktonderzoek en vraagt offertes aan bij leveranciers
- Contracteren*: klant en inkoop contracten leverancier
- Bestellen*: inkoop roept op het raamcontract af
- Bewaken*: inkoop bewaakt de levertijden
- Nazorg*: inkoop en klant bespreken voortgangsrapportages en disputen

Er zijn verschillende soorten inkoopprocessen te onderscheiden. Onder andere Europees aanbesteden en niet Europees aanbesteden. Een uitgebreider overzicht van de inkoopprocessen binnen Interne Zaken vindt u, zoals eerder in dit hoofdstuk vermeld is in bijlage 3.

Inkoper en klant streven aan het eind van het proces er maar enerzijds tijdig een nieuw contact af te sluiten (=product) dat de gewenste dienstverlening oplevert conform het bestek en anderzijds dit conform de EG-regelgeving (vanuit Brussel) te laten plaatsvinden. Bovendien dient er sprake te zijn van kantttevredenheid. Voor de sectie inkoop is in dit geval de klant de directie IZ en de directie Personeel, Organisatie en Informatiemanagement (POI).

Veel problemen blijken pas bij levering, of pas bij gebruik van ingekochte producten. De oorzaak hoeft echter niet altijd bij de leverancier te worden gezocht. Het kan zijn dat eerdere fasen van het inkoopproces niet goed zijn doorlopen. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat er onvolledige specificaties zijn opgesteld, dat de leverancier op grond van verkeerde criteria is geselecteerd, dat de contractuele voorwaarden niet goed zijn uitgewerkt, enzovoort. Bij de directie Interne Zaken kunnen de volgende voorbeelden worden gegeven; het niet gebruik maken van een ATB door

³⁴ Zoals eerder vermeld: inkoopprocedures bijlage 3

³⁵ CPI: Coordination Punt Inkoop

degene die een product/ dienst wil aankopen. De ATB moet door de afdeling inkoop worden goedgekeurd alvorens de bestelling wordt uitgevoerd. Het wel eens voor dat een ATB pas wordt ingevuld nadat de bestelling is gedaan. Dit om de "lange weg" via inkoop te omzeilen. Dit werkt niet bevorderend voor de efficiëntie van de sectie inkoop. Om deze reden heeft de sectie inkoop dan ook maatregelen getroffen. Er wordt geen bestelling gedaan wanneer de ATB niet is ingevuld. Kortom, als een fase niet goed wordt doorlopen, dan kan dit grote invloed hebben op het resultaat dat in de volgende fasen wordt bereikt.

Er is geen procedure voor wanneer een contract niet volledig wordt nagekomen. Meestal komen de assortimentbepaler en inkoop dan samen. Op het moment wordt niet aan leveranciersbeoordeling gedaan. De signaalfunctie is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de sectie inkoop en de assortimentsbepalers.

Knelpunten

- Het houden van leveranciersbeoordelingen komt niet vaak voor en is niet gestructureerd. Hieraan wordt wel gewerkt. Periodiek houden accountmanagers van inkoop gesprekken met de budgethouders/ assortimentbepalers over de desbetreffende leverancier.
- De regels van de sectie inkoop worden niet altijd nageleefd (maverick-buying). Het betreft hier vooral het niet invullen en laten goedkeuren van een ATB.
- Het huidige SAP programma wordt door veel medewerkers niet beheerst.
- Er is geen procedure wanneer contractafspraken niet worden nagekomen.

5.1.2 Geprofessionaliseerd contractbeheer

Voor het beschrijven van de huidige situatie m.b.t. contractbeheer zijn gesprekken gevoerd met het hoofd inkoop, de contractbeheerder de assortimentbepalers en de budgethouders. De uitwerkingen van de gesprekken met de assortimentbepalers/ budgethouders kunt u vinden in de bijlage 8.

De huidige situatie omtrent contractbeheer staat in het inkoopactieplan van IZ 2004 als volgt omschreven; In de huidige situatie heeft sectie Inkoop geen goed overzicht van alle lopende contracten als het gaat om: leveranciers die zijn gecontroleerd, de expiratedatum, duur van het contract en de soort dienstverlening. Daarbij komt ook nog dat er diverse productgroepen (Europees) aanbesteed moeten worden en dat de aanbesteding van een aantal productgroepen allang opgestart had moeten zijn i.v.m. de expiratedatum.

Om de taken en verantwoordelijkheden omtrent het contractbeheerproces te kunnen formuleren moeten de huidige taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen in kaart worden gebracht.

Contractbeheerder

Sinds januari 2004 is een contractbeheerder in dienst genomen die de contracten vastlegt in het SAP programma, dit is een all over systeem (een financieel systeem) voor het ministerie. De contractbeheerder valt onder inkoop. De contractbeheerder verwerkt de inkoopinformatie ook in een rapportage. De contractbeheerder zet de volgende contractgegevens in het SAP systeem; de bestelling, de positie, de besteldatum, de naam van de leverancier, de doelwaarde (totale contractwaarde), de referentiegegevens.

Via het SAP systeem is het mogelijk om bepaalde documenten te koppelen. Een document is gekoppeld naar een bepaalde omgeving (bijvoorbeeld een Word of Excel bestand). Wanneer de gegevens in die map worden gewijzigd (door assortimentsbepaler/ budgethouder) dan wordt dat document automatisch ook in het SAP systeem aangepast. Er wordt gewerkt aan een koppeling tussen het SAP en het DAS systeem. DAS is een digitaal systeem waar alle documenten in kunnen worden verwerkt. Onder het contract in het SAP systeem hangen indelingen met bedragen die al zijn uitgegeven binnen de mantelovereenkomst. Een signaleringsfunctie is nog niet geautomatiseerd, dit is wel mogelijk binnen het SAP programma. Op het moment draait de contractbeheerder om de paar maanden lijsten uit waar de aflopende contracten op staan vermeld. Dit geeft aan dat er actie ondernomen moet worden het contract te verlengen, te beëindigen of aan te passen. In SAP staat geen gedetailleerde contractinformatie.

Budgethouder

De budgethouder beheert het budget inzake bepaalde productgroepen en is betrokken bij het aanbestedingsproces. De afdelingen binnen IZ hebben afdelingshoofden, zij zijn budgethouder. Onder deze budgethouders staan

assortimentsbepalers (adviseurs). Zij kunnen voor een bepaalde productgroep ook een budget ter beschikking hebben. Echter, het afdelingshoofd is eindverantwoordelijk.

Assortiment bepaler

De assortiment bepaler is vanaf het begin van een aanbesteding betrokken bij het inkoopproces. Hij/ zij bezit de benodigde expertise over een bepaalde productgroep. Soms is een assortiment bepaler ook bevoegd budgethouder, andere keren heeft een budgethouder bepaalde productgroepen overgedragen aan een assortiment bepaler. Deze assortiment bepaler is op de hoogte van de wensen van de interne klant, en onderhoudt de contacten met de leverancier. De signaleringsfunctie, wanneer loopt een contract af, is een gedeelde verantwoordelijkheid voor de sectie inkoop en de assortimentbepalers.

Financiën

Voor een aanbesteding begint is financiën³⁶ er altijd bij betrokken. Fin controleert of de procedures goed zijn doorlopen. Is het in het werkplan opgenomen? Is er genoeg geld voor de aanbesteding? Is voor EZ de meest voordeligste aanbieder in de juiste prijs/ kwaliteit verhouding gekozen? Wanneer dit alles positief kan worden beantwoord gaat FIN akkoord, dan accordeert de directeur van IZ, dan pas gaat de opdracht naar het desbetreffende bedrijf. Als FIN akkoord is gegaan zit de taak er voor FIN op dat vlak op. De contractbeheerder zet dan het contract in het SAP en werkt het register bij (legt de verplichting dus vast in het SAP systeem). De factuur komt bij FIN binnen. FIN controleert of de factuur overeenstemt met de verplichting zoals die is vastgelegd in SAP. Als de factuur klopt wordt deze betaalbaar gesteld. De budgethouder hoeft de factuur dan niet meer voor akkoord te tekenen. Als de factuur niet klopt:

Wanneer er een verschil wordt geconstateerd met wat in het contract afgesproken is en met de facturering, en FIN kan zelf de afwijking niet ontdekken, wordt er contact gezocht met inkoop, met de contractbeheerder. Deze zoekt waar de afwijking zit. Vervolgens dient deze factuur dan alsnog door de budgethouder te worden ondertekend.

Sommige bedrijven hebben een betalingskorting (vb betalen binnen 14 dagen is korting op de factuur).

FIN wil een factuur binnen 14 dagen betalen. Is een formaliteit. Het merendeel van de facturen wordt ook binnen die termijn betaald. Het komt ook voor dat facturen zelfs na een paar maanden niet betaald zijn. Reden kan zijn dat er nog geen antwoord (akkoord) is van de budgethouder. In dit geval komt de factuur in een rappelcircuit, waarbij regelmatig aan de budgethouder de stand van zaken wordt gevraagd. Een andere reden kan zijn dat er nog geen antwoord is van de leverancier/ het bedrijf en er dus niet betaald wordt.

Intern genomen oplossingen

- Het voornemen contractbeheer te professionaliseren, daar het management team (MT) heeft aangegeven dat het belangrijk is.
- Het opzetten van een projectteam³⁷.
- Het aanstellen van een contractbeheerder. Deze inventariseert de contracten en verwerkt deze in het SAP programma.
- Het opzetten van een segmentstrategie, waarbij de verschillende contractgroepen opgedeeld zijn in segmenten. Hieronder vallen productgroepen en de producten, leveranciers, omzetten, budgethouders en het aantal facturen per jaar. Door middel van deze strategie kan er in breed verband worden gekeken naar wat aanbesteed wordt. Het doel is het verminderen van het aantal leveranciers en het aantal facturen.
- Het aanstellen van accountmanagers door de sectie inkoop. Dit zijn medewerkers van de sectie inkoop die periodiek een bespreking hebben met de budgethouders. Tijdens deze gesprekken komen de prestaties van de leverancier naar voren.

Knelpunten

Op de volgende pagina staan de knelpunten beschreven die het professionaliseren van het contractbeheer moeilijk maken. De knelpunten zijn na gesprekken met de betrokkenen binnen het contracteringsproces geconstateerd.

³⁶ Financiën: hierna te noemen FIN

³⁷ Bijlage 12 kopie inkoopactieplan met uitleg projectteam

Knelpunt	Oorzaak
Er is geen/ te weinig contractbeheer	Het is niet duidelijk wat de stappen binnen een contractenbeheer proces zijn en wie waarvoor verantwoordelijk is.
Het projectteam is er niet in geslaagd het contractbeheer te professionaliseren binnen de vastgestelde termijn.	De kennis ontbrak in wat contractbeheer precies inhoudt en wat er voor nodig is.
Planning en controle cyclus ontbreekt ook, aflopende contracten moeten in jaarplanning te zien zijn.	Ook hier is de oorzaak dat niet duidelijk is wat de precieze stappen binnen een contractenbeheer proces zijn.
De management informatie ontbreekt.	Doordat er geen audits plaatsvinden worden bonussen en malussen in de uitvoering van een contract niet altijd gesignaleerd, hierdoor is er geen up to date beoordeling van de leverancier.
Software technische problemen.	Doordat niet duidelijk is welke stappen binnen een contractbeheerproces dienen te worden genomen is ook niet duidelijk welke software binnen dit proces van toepassing kan zijn
De inzichtelijkheid in de contracten ontbreekt	Doordat er geen duidelijke taakverdeling is wie waarvoor verantwoordelijk is binnen het contractbeheerproces.
De looptijden worden niet/ nauwelijks bewaakt	Doordat de taken en verantwoordelijkheden omtrent het contractenbeheer proces niet duidelijk zijn voelt men zich niet verantwoordelijk.
Geen controle op goede uitvoering (daardoor bonus/ malus regeling in gedrang)	Er wordt momenteel niet consequent aan leveranciersbeoordelingen gedaan en aan beoordeling of de diensten/ goederen conform de afspraken worden geleverd.
De contracten zijn niet altijd compleet	Doordat contractbeheer lange tijd een ondergeschoven kindje is geweest is er nooit zorgvuldig aandacht besteed aan het beheer van de contracten.
De originele contracten liggen niet allemaal centraal bij de afdeling inkoop opgeslagen terwijl dit wel een streven is vanuit de organisatie.	Soms is het voor de verantwoordelijken die regelmatig het contract in moeten zien handiger het contract meteen bij de hand te hebben en dus opgeslagen ligt op het eigen kantoor.
Leverancierscontroles en besprekingen over leveranciers komen nog niet gestructureerd voor	Weinig inzicht in de contracten en daardoor geen goed beeld van de prestaties van de leverancier

5.2 Communicatie

Gekozen is om ook te kijken naar de communicatiestructuur binnen IZ. “De tevredenheid van de klant hangt niet alleen af van de geleverde dienst, maar ook van de communicatie tussen de dienstverlener en de klant.³⁸” Om de communicatie structuur te kunnen beschrijven is er niet alleen geobserveerd, tevens is gebruik gemaakt van de interviews vastgelegde informatie. Op deze wijze konden de knelpunten binnen de communicatiestructuur worden bepaald.

³⁸ Artikel: Tijdschrift FMN, 10^e jaargang nummer 7/ 2003, “Communicatie: de belangrijkste tool van de facility manager.”

De communicatie geschiedt bij Interne Zaken door middel van verschillende communicatiemiddelen. Zo wordt er gecommuniceerd door middel van telefoon, fax, e-mail, post en het intranet, tevens vindt er directe mondelinge communicatie plaats. Dit varieert van even snel bij een collega langs gaan tot het houden van meetings en vergaderingen.

Door middel van het organigram is duidelijk te zien hoe er binnen Interne Zaken gecommuniceerd wordt:

Met betrekking tot het contractenbeheer is er naar de betrokken medewerkers binnen IZ niet duidelijk gecommuniceerd wat er binnen IZ onder contractenbeheer wordt verstaan. Tevens is het de medewerkers niet duidelijk wat de taken zijn van de pas in dienst genomen contractbeheerder. Dit leidt tot verwarring over de taken en verantwoordelijkheden en wederzijdse verwachtingen van contractbeheer tussen de verschillende afdelingen en de afdeling inkoop. Om te kunnen bepalen hoe de assortiment bepalers en de afdeling inkoop over elkaar denken wat contractbeheer betreft is het van belang te weten hoe de communicatie tussen hen verloopt. Om dit te kunnen bepalen is de assortiment bepalers gevraagd naar hun ervaringen rond het inkoop en contractbeheerproces en is gesproken met de medewerkers van inkoop.

Knelpunten

Samengevat de communicatieve knelpunten in de huidige situatie:

- De maatregel een contractbeheerder in dienst te nemen die zich bezig houdt met het vastleggen van de contracten in het SAP systeem, is niet duidelijk gecommuniceerd naar de betrokkenen. Hierdoor is verwarring ontstaan in de wederzijdse verwachtingen.
- Binnen IZ is niet duidelijk wat onder contractbeheer moet worden verstaan, wat leidt tot verschillende aanpakken in het beheer ervan. Op verschillende afdelingen binnen IZ wordt aan de verbetering van het contractbeheer gewerkt.

5.3 Cultuur

Voor het beschrijven van de huidige cultuur binnen IZ is er niet alleen geobserveerd, tevens is uit de open interviews naar voren gekomen hoe de cultuur het best omschreven kan worden.

De cultuur van het ministerie van economische zaken kan omschreven worden als een zakelijke cultuur. Daaraan moet worden toegevoegd dat de cultuur op de afdeling Interne Zaken als zeer open en persoonlijk kan worden beschouwd. Dit geldt voor de communicatie met de medewerkers onderling, zowel van hoger naar midden kader als lager kader. Naar buiten toe, dit geldt voor zakelijke relaties, is er een zakelijke cultuur te bespeuren.

Uit een aantal gesprekken met medewerkers is naar voren gekomen dat niet altijd even positief over de werkwijze van de verschillende afdelingen binnen IZ wordt gedacht. Verschillende afdelingen binnen IZ houden zich bezig met contractbeheer, er wordt langs elkaar heen gewerkt. Dit leidt tot een "eilandjescultuur". Verschillende afdelingen binnen IZ houden zich bezig met het verbeteren van het contractbeheer.

De afdeling inkoop heeft in het verleden een negatief imago opgelopen³⁹. Daardoor ontstonden, bij een aantal afdelingen, twijfels over de kwaliteit van het advies dat inkoop medewerkers konden geven. Hierdoor werden sommige opdrachten/ aanbestedingen (van lage bedragen) zelf door de afdelingen geregeld (maverick-buying) waardoor de expertise van inkoop niet werd benut en schaalvoordelen niet werden gerealiseerd. Ook deze manier van werken leidt tot een "eilandjescultuur" waarbij een iedere afdeling zijn eigen weg gaat terwijl men beter van elkaars expertise gebruik kan maken.

Knelpunten

Samengevat de knelpunten binnen de cultuur in de huidige situatie:

- De ontstane eilandjescultuur.
- Het verleden opgelopen negatieve imago van de afdeling inkoop.

³⁹ Bron Inkoopactieplan

Samenvatting

Inkopen wordt aan de hand van vaste inkoopprocessen gedaan. De contractbeheerder is werkzaam bij de sectie inkoop. Er is geen procedure wanneer een contract niet volledig wordt nagekomen. Meestal komen de assortimentbepaler en inkoop dan samen. Op het moment wordt niet aan leveranciersbeoordeling gedaan. De signaalfunctie is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de sectie inkoop en de assortimentsbepalers. Knelpunten binnen de sectie zijn, het niet houden van leveranciersbeoordelingen, maverick-buying, het SAP programma dat niet door iedere medewerker volledig wordt beheerst en het ontbreken van procedures wanneer contractafspraken niet worden nagekomen. De betrokkenen bij het contractbeheer zijn de contractbeheerder, de assortimentsbepalers, de budgethouders en de afdeling financiën. Er zijn een aantal interne oplossingen genomen om het contractbeheer te professionaliseren. Deze oplossingen zijn, het opzetten van een projectteam, het opzetten van een segmentstrategie en het aanstellen van accountmanagers door de sectie inkoop. De knelpunten in het huidige contractbeheer hebben vooral te maken met software technische problemen en het feit dat niet helemaal duidelijk is wat de taken binnen het contractbeheerproces zijn en welke stappen moeten worden genomen het contractbeheer te kunnen professionaliseren. "De tevredenheid van de klant hangt niet alleen af van de geleverde dienst, maar ook van de communicatie tussen de dienstverlener en de klant.⁴⁰" Met betrekking tot het contractbeheer is er naar de betrokken medewerkers binnen IZ niet duidelijk gecommuniceerd wat er binnen IZ onder contractbeheer wordt verstaan. Tevens is het de medewerkers niet duidelijk wat de taken zijn van de pas in dienst genomen contractbeheerder. Dit leidt tot verwarring over de taken en verantwoordelijkheden en wederzijdse verwachtingen van contractbeheer tussen de verschillende afdelingen en de afdeling inkoop. Het in het verleden opgelopen negatieve imago van de sectie inkoop heeft zijn weerslag op de bedrijfscultuur. Tevens is er een eilandjescultuur ontstaan binnen IZ. Op verschillende afdelingen wordt aan een verbetering van het contractbeheer gewerkt.

⁴⁰ Artikel: Tijdschrift FMN, 10^e jaargang nummer 7/ 2003, "Communicatie: de belangrijkste tool van de facility manager."

Hoofdstuk 6 Gewenste situatie

Nadat het theoretisch onderzoek en de huidige situatie zijn beschreven is het zaak vorm te geven aan de gewenste situatie. Hierbij wordt niet alleen aandacht besteed aan het contractbeheer zelf, maar ook aan de communicatie hierbij en de heersende bedrijfscultuur.

6.1 Contractbeheerproces

Voor het beschrijven van de gewenste situatie is gebruik gemaakt van interviews met de assortimentsbepalers, medewerkers van de sectie inkoop, en de contractbeheerder.

6.1.1 Inkoopprocessen

De directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken is geprofessionaliseerd. Dit houdt onder andere in dat men is gekanteld van “aanbodgestuurd naar vraaggestuurd” werken. Onderdeel van de professionalisering is tevens het contractbeheer te professionaliseren.

Leveranciersbeoordelingen moeten worden gerealiseerd, dit vanwege de professionalisering. Wanneer leveranciers regelmatig op contractafspraken worden getoetst zijn, is in een later stadium, makkelijk te onderbouwen waarom een contract wel of niet wordt verlengd, namelijk onder andere op basis van de eerder gehouden leveranciersbeoordelingen. Aan de hand van klachten die binnen komen van leveranciers of de producten die zij leveren kan een rapport worden opgesteld. Bekijken of contractafspraken worden nagekomen door de assortimentsbepaler. In de verbeterde situatie zullen ook de regels van de sectie inkoop beter moeten worden nageleefd. Dit houdt in dat er geen opdrachten meer worden aangevraagd zonder het invullen van een ATB. Aankopen buiten inkoop om, maverick buying, mogen niet meer voorkomen.

6.1.2 Geprofessionaliseerd contractbeheer

Om het uitvoeren en beëindigen van contracten op een goede wijze te laten verlopen is het noodzakelijk om behalve de in de contracten vastgelegde informatie ook informatie te hebben over de verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van uitvoering en beëindiging. Om deze reden zijn er ook gesprekken gehouden met de assortiment bepalers, budgethouders en de afdeling inkoop.

In de gewenste situatie moet, voor iedere betrokkene, duidelijk zijn wat het contractbeheerproces precies inhoudt. De stappen in het contractbeheerproces moeten voor alle betrokkenen duidelijk zijn. Daarbij zijn ook de rollen tussen de verschillende afdelingen en de sectie inkoop duidelijk. Ook zal er een goed overzicht zijn van de lopende contracten, hiermee zullen de, in de contracten, gemaakte afspraken beter kunnen worden gecontroleerd zoals; expiratedatum en duur van het contract (het bewaken van de looptijden) en de soort dienstverlening en de leveranciersprestaties. Hierbij moet de beëindigingsfase van het contract op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment worden gerealiseerd⁴¹. Tevens moeten de contracten compleet zijn en centraal zijn opgeslagen. En moet de inzichtelijkheid van de contracten verbeterd zijn.

Het is de bedoeling dat de assortimentsbepalers zich meer gaan concentreren op de managementsrapportages en beheersinformatie. Deze documenten zullen dienen als informatie voor contractbeheer zelf en voor het management. De informatie kan worden gebruikt om de leveranciers met elkaar te vergelijken, proces verbeterpunten vinden en om te sturen op het budget. Kwaliteitsbewaking en verbetering mogen hierbij niet ontbreken. De assortimentbepalers zullen controles gaan uitvoeren op de uitvoering van de werkzaamheden van de leverancier.

Voor het realiseren van de gewenste situatie is het van belang dat de benodigde procedures simpel en kort zijn. Ingewikkelde en langdradige procedures zullen de mate van acceptatie van het advies bij de betrokkenen verkleinen. Alvorens het contractbeheer te kunnen implementeren moeten de contracten geïnventariseerd zijn. Alleen wanneer er een duidelijk overzicht is van alle bestaande contracten kunnen deze ook op een professionele wijze worden beheerd.

⁴¹ Artikel: “Het belang van een goed georganiseerd contractbeheer.”

6.2 Communicatie

Niet alleen de taken en verantwoordelijkheden binnen het contractbeheerproces dienen duidelijk en volledig te zijn opgesteld, van groot belang is de manier hoe dit naar de betrokkenen gecommuniceerd wordt. In de gewenste situatie zijn de rollen binnen het contactenbeheer proces duidelijk gecommuniceerd naar de verantwoordelijken. Tevens is daarbij de noodzaak aan gegeven van een professioneel georganiseerd contractbeheer. Acceptatie van verandering verloopt beter wanneer de reden en noodzaak van de verandering bij alle betrokken helder is.

6.3 Cultuur

Niet alleen de manier waarop de taken en verantwoordelijkheden binnen het contractenbeheer gecommuniceerd worden is van belang, net zo belangrijk is rekening te houden met de cultuur die op de afdelingen heerst waar de taken en verantwoordelijkheden geïmplementeerd dienen te worden. In de huidige situatie heerst een eilandjescultuur. Om het contractbeheer op een goede wijze te kunnen laten verlopen, zal rekening moeten worden gehouden met deze cultuur. Beter kan worden gesteld, zonder samenwerking en het benutten van elkaars kennis is het implementeren van contractbeheer niet mogelijk. In de gewenste situatie is de eilandjescultuur passé en wordt elkaars expertise ten volste benut. Dit houdt ook in dat het, in het verleden opgelopen negatieve imago van inkoop (waar al verbetering in is geconstateerd), geen rol meer mag spelen in de toekomst. Een verbeterde communicatie kan leiden tot verbetering in de cultuur en kan helpen het vertrouwen naar de afdeling inkoop toe weer terug te krijgen.

Samenvatting

In de gewenste situatie moeten er leveranciersbeoordelingen worden gemaakt. Tevens zullen de regels van de sectie inkoop, m.b.t. het inkoopproces, beter moeten worden nageleefd. Een geprofessionaliseerd contractbeheer moet gerealiseerd worden. Hierbij moet behalve de in de contracten vastgelegde informatie ook informatie zijn over de verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van uitvoering en beëindiging van de contracten. Belangrijk onderdeel van de professionalisering van het contractbeheer is dat duidelijk is wat contractbeheer precies inhoudt. Duidelijk moet zijn welke stappen genomen moeten worden genomen en welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden daarbij horen. In de toekomst moeten ook managementsrapportages worden gemaakt. De informatie kan worden gebruikt om de leveranciers met elkaar te vergelijken, proces verbeterpunten te vinden en om te sturen op het budget. Voor de medewerkers is wel belangrijk dat voor de professionalisering van het contractbeheer geen ingewikkelde stappen moeten worden genomen. De procedures moeten duidelijk en simpel zijn. Belangrijk is hierbij een goede communicatie van wat er gaat veranderen. Het gebruik maken van elkaars kennis is belangrijk om ervoor te zorgen dat er niet langs elkaar heen wordt gewerkt. Een verbeterde communicatie kan leiden tot verbetering in de cultuur en kan helpen het vertrouwen naar de afdeling inkoop weer terug te krijgen.

Hoofdstuk 7 Conclusies

Nadat de theoretische kant van het contractbeheer is bekeken en de huidige en gewenste situatie zijn bepaald, kunnen conclusies worden getrokken waaraan adviezen worden gekoppeld teneinde de probleemstelling volledig en duidelijk te kunnen beantwoorden. Deze conclusies zijn mede bepaald door het vergelijkend onderzoek dat heeft plaatsgevonden bij de Gemeente Den Haag, het Ministerie van Defensie en TNO-FEL. Doelstelling van het onderzoek was te komen tot een advies hoe het contractbeheer en de daarbij behorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de afdeling Diensten en, indien mogelijk, voor heel de directie Interne Zaken, te kunnen implementeren, teneinde het contractbeheer te kunnen professionaliseren. In het hier volgende hoofdstuk worden de conclusies op een rij gezet.

Er zijn geen procedures en instructies voor contractbeheer:

Officieel staat niet vastgelegd wat contractbeheer precies inhoudt en wie voor welke taak, binnen het contractbeheerproces, verantwoordelijk zou moeten zijn. Er moeten afspraken zijn in wie wat doet binnen het contractbeheerproces. Procedures en werkinstructies moeten worden opgesteld. De taken en verantwoordelijkheden binnen het contractbeheerproces moeten worden toegewezen aan de daarvoor meeste geschikte personen⁴². Tevens is geen vaste procedure als het gaat om wie/ wat/ mag wijzigen in een contract en wie daarvan op de hoogte moeten worden gesteld. Hierdoor ontstaan rommelige contractdossiers. Daardoor ontbreekt het overzicht in sommige dossiers. Ook om dit te voorkomen moeten vaste werkwijzen moeten worden gevolgd.

Zonder een goed contracten beheersysteem is geprofessionaliseerd contractbeheer niet mogelijk. Een professioneel contractbeheersysteem zal de uit te voeren taken binnen het contractbeheerproces ondersteunen⁴³:

De gedefinieerde activiteiten met betrekking tot die informatieverzamelingen moeten eenvoudig kunnen worden uitgevoerd. Om dit te garanderen zal het juiste informatiesysteem moeten worden aangeschaft of ontwikkeld⁴⁴. De e-mail⁴⁵ met verklaring van Andy Kyte, Vice-President van Gartner Fellow, ondersteunt deze opvatting. Hierin verduidelijkt Dhr. Kyte dat ERP systemen, zoals het huidige in gebruik zijnde SAP programma, onvoldoende zijn voor het realiseren van een goed georganiseerd contractbeheer. Dit systeem biedt geen mogelijkheden als het gaat om volmacht kwesties, beheersing en controle of veiligheid en toegang tot het contractdocument. De taakverdeling binnen het contractbeheerproces is makkelijker te verwezenlijken met een goed contractbeheer systeem. In een gesprek met Dhr. van der Bent (TNO-FEL) kwam ook naar voren dat SAP onvoldoende mogelijkheden biedt als het gaat om contractbeheer. Alle contracten moeten vastgelegd worden en geïnventariseerd zijn, anders kan contractbeheer niet worden geïmplementeerd.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de betrokkenen niet uit kijken naar ellenlange procedures voor contractbeheer, maar naar een simpelere, gebruikersvriendelijke oplossing.

Dat er in de huidige situatie geen goed middel is om ervoor te zorgen dat de contracten juist kunnen worden beheerd is reden voor het feit dat de assortimentsbepalers er niet in slagen de contracten goed te beheren. Het is van belang acceptatie te verkrijgen van het gegeven advies. Om deze reden moeten de wensen van de betrokkenen een speerpunt zijn voor de uiteindelijke adviezen. Een advies wordt eerder opgevolgd wanneer de betrokkenen de noodzaak inzien van het gegeven advies, de taak goed uit te voeren is en zelf bij het adviseringsproject betrokken zijn geweest.

Er is een eilandjescultuur geconstateerd:

Verskillende afdelingen binnen de organisatie houden zich bezig met contractbeheer. Waarschijnlijk komt dit doordat het contractbeheer al lange tijd een speerpunt is, maar nog steeds niet "op poten" staat. De afdelingen zijn er nu zelf mee aan de slag gegaan. Beter is samen te werken, van elkaars kennis gebruik te maken en de wederzijdse behoeften kenbaar te maken. Deze eilandjes cultuur moet worden opgelost voor het implementeren van het contractbeheer. Het beheren van de contracten is pas efficiënt als alle afdelingen volgens dezelfde methode de

⁴² Bron Hijl en Van der Meer

⁴³ Bijlage 13 E-Mail Andy Kite, Gartner USA

⁴⁴ "Contractbeheer theorie in praktijk", Hijl/ van der Meer, bladzijde 71

⁴⁵ Bijlage 13 e-mail Andy Kyte, Gartner USA

contracten beheren. Samenwerken is ook één van de speerpunten in het algehele professionaliseringstraject binnen de directie Interne Zaken⁴⁶.

Niet bij iedere betrokkene is duidelijk wat er van de contractbeheerder kan worden verwacht, en dat de contracten dus gecentraliseerd moeten worden bij de contractbeheerder.

Er is een contractbeheerder in dienst genomen, die zich bezig houdt met het inventariseren van de contracten en met de financiële vastlegging van de contracten in het SAP systeem. Communicatie is een speerpunt binnen het contractbeheerproces. Om de implementatie van het contractbeheerproces te laten slagen moeten alle betrokkenen op de hoogte zijn van de taken en verantwoordelijkheden binnen het proces.

Om de afweging te kunnen maken of een contract al dan niet verlengd dient te worden is het belangrijk om te weten of de leverancier zijn contractuele verplichtingen tijdens de contractperiode is nagekomen:

Het is moeilijk, vooral bij grote contracten, te bepalen of de leverancier aan de gemaakte afspraken voldoet. Hiervoor is geen meetsysteem. Om deze reden zou het makkelijk zijn een contractbeheersysteem te hebben waar niet alleen de hoofdpunten van een contract, zoals, leverancier, duur van het contract en bedragen, in vermeld kunnen worden maar waar ook een aantal specifieke afspraken in kunnen worden vermeld. Dit vergemakkelijkt het nagaan van de contractafspraken, vooral bij omvangrijke contracten. Leveranciersbeoordelingen zijn dan makkelijker uit te voeren.

⁴⁶ Bron: Inkoopactieplan 2003

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

Nadat de conclusies zijn getrokken worden in dit hoofdstuk de aanbevelingen op een rij gezet. *“You can’t always get what you want, but if you try sometimes, you just might find, you get what you need.”* De volgende aanbevelingen zullen in eerste instantie niet de voorkeur hebben voor de organisatie vanwege de hoge uitgaven van het contractbeheersysteem. Echter, uiteindelijk zal blijken dat de organisatie deze aanbevelingen ter harte zal moeten nemen wil men het contractbeheer professionaliseren. Deze aanbevelingen geven antwoord op de, in de inleiding, opgestelde probleemstelling, te weten;

“Op welke wijze kan het contractbeheer binnen de directie IZ geprofessionaliseerd worden, waarbij duidelijkheid dient te ontstaan over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden?”

Hanteren van stroomschema en RASCI rooster

Het hanteren van een stroomschema⁴⁷ en RASCI⁴⁸ rooster met betrekking tot de taken en verantwoordelijkheden van het contractbeheerproces is zeer belangrijk bij het indelen van taken en het vastleggen van bevoegdheden. Het is een duidelijk en eenvoudig overzicht van de taken. Op de horizontale as staan de betrokkenen vermeld, op de verticale as zijn de, voor IZ, belangrijkste taken van het contractbeheer genoemd. In één oogopslag is per taak te zien wie verantwoordelijk is voor de uitvoer van een taak, wie er eindverantwoordelijk is en dus toezicht houdt dat de taak wordt uitgevoerd, degene die ondersteuning kan geven aan de uitvoering van een taak, degene die bij het uitvoeren geraadpleegd moet worden en degene die geïnformeerd moet worden in de betrokken processtap.

Communicatie m.b.t. stroomschema en RASCI rooster

Ook wordt aanbevolen, alvorens het RASCI rooster en stroomschema te implementeren, met de betrokkenen rond de tafel te gaan zitten en het nut van het rooster en stroomschema te verhelderen. Wanneer taken worden toebedeeld moet het organisatorisch belang hiervan duidelijk naar de betrokkenen worden gecommuniceerd.

Aanschaffen van een professioneel contractbeheersysteem

De contracten centraal registreren in een, voor de organisatie, geschikt contractbeheersysteem. Daarbij zijn twee mogelijkheden, te weten;

1. Niet alleen gebruik maken van het huidige in gebruik zijnde SAP programma, maar zoeken naar een aanvulling die intern kan worden gegeven (door b.v. de afdeling documentaire informatievoorziening), hierbij gelet op de getrokken conclusies in voorgaand hoofdstuk.
2. Gebruik maken van een contractbeheersysteem zoals daarvoor bedoeld zoals Contracto⁴⁹ of Proquro⁵⁰. Deze systemen zijn primair bedoeld voor het beheren van contracten en bieden uitgebreide mogelijkheden.

Voor beide opties is het van belang intern te kijken wat de eisen zijn voor een goed contractbeheersysteem. Om deze reden moet geïnventariseerd worden wat de betrokkenen van een contractbeheersysteem verwachten. Met een goed contractbeheersysteem zijn de taken binnen het contractbeheerproces makkelijker uit te voeren. Mijn voorkeur gaat daarbij uit naar het aankopen van een professioneel contractbeheersysteem zoals van Proquro of Contracto. Een zelfbouwapplicatie kan tijdelijk werken maar de vraag is of deze ook voldoen aan de nieuwe in de toekomst gestelde eisen⁵¹. De voordelen van een systeem als Proquro of Contracto zijn:

- De systemen zijn te koppelen aan het SAP programma, de gegevens die in SAP zijn gezet blijven hierdoor waardevol.
- De systemen zijn niet tijdsgebonden, door de up dates zijn deze ook in de toekomst (en bij veranderde omstandigheden, organisatorische ontwikkelingen) goed toepasbaar.
- Gebruikersvriendelijk en makkelijk in het gebruik.
- De systemen bieden een compleet overzicht van de contracten en de in de contracten vastgelegde gegevens.

⁴⁷ Bijlage 14 stroomschema

⁴⁸ Bijlage 15 RASCI rooster

⁴⁹ www.contracto.nl

⁵⁰ www.proquro.nl

⁵¹ Artikel: Overheid Innovatief, 2^{de} jaargang, nummer 1/2003, “Contractmanagement en e-Procurement, bouwsteen voor aanzienlijke kostenbesparingen.”

De belangrijkste afspraken uit het contract kunnen in het systeem worden gezet. Hiermee bespaar je een hoop tijd doordat een contract niet meer in zijn geheel doorgelezen hoeft te worden.

- Toegangsrechten zijn makkelijk toe te passen in de systemen. Er kunnen segmenten worden toegedeeld aan de gebruikers. Zo is op een eenvoudige manier
- Managementrapportages kunnen door gebruik van deze systemen makkelijker worden opgesteld.
- Relaties tussen contracten en leveranciers zijn makkelijk te leggen. Met een simpele handeling is bijvoorbeeld te zien welke contracten met welke leveranciers zijn afgesloten en welke bedragen hiermee gemoeid gaan.
- Contracten in wording kunnen ook in het systeem worden gezet. Zo kan digitaal een compleet contractdossier worden gevormd.

Kennisbank realiseren

Een functie als "kennisbank", men kan dan bij het opstellen van een contract opzoeken of er eerder soortgelijke contracten/ opdrachten in de organisatie zijn gesloten. Zo een kennisbank is te realiseren in een professioneel contractbeheersysteem zoals die van Contracto en Proquro. In een oogopslag is dan te zien of voor vaker voorkomende opdrachten niet beter een mantelovereenkomst kan worden gesloten. Dit om kostenbesparingen te realiseren.

Originele contracten centraliseren bij inkoop

Originele contracten moeten bij de contractcoördinator worden opgeslagen, dus gecentraliseerd. Om te voorkomen dat contracten over de afdeling zwerven, moeten deze centraal worden opgeslagen. Op deze manier is het makkelijker bij te houden wanneer een contract aangepast/ gewijzigd moet worden en voorkom je dat er met verouderde contracten wordt gewerkt. De betrokkenen (zoals de assortimentsbepalers) kunnen gebruik maken van een kopie van het originele contract, of het geautomatiseerde contractbeheersysteem.

Een open communicatie structuur d.m.v. een projectgroep

De eilandjes cultuur moet worden opgelost om een goed georganiseerd contractbeheer te bereiken. Dit door middel van een open communicatie structuur, waarbij alle betrokkenen op de hoogte zijn van het vernieuwde contractbeheerproces en de daarbij behorende taken en verantwoordelijkheden. Er moet op 1 manier aan het professionaliseren van het contractbeheer worden gewerkt. Door het opzetten van een projectgroep, bestaande uit het hoofd inkoop, de afdelingshoofden de contractbeheerder (later te noemen contractcoördinator) kan overleg worden op welke manier de informatie naar de betrokkenen wordt verstrekt. Door goed overleg kunnen de verschillende afdelingen elkaar op de hoogte houden van de effectiviteit van het contractbeheersysteem. Op deze manier kan er sneller ingespeeld worden wanneer er zich problemen voordoen. Het stroomschema, RASCI rooster en een uitleg over contractbeheer en het contractbeheersysteem en het nut ervan moeten op het intranet worden geplaatst. Op deze manier zijn de te volgen procedures altijd terug te vinden en weten de betrokkenen wie, waarvoor verantwoordelijk is. Een juiste communicatie van het gegeven advies kan de acceptatie van de uitvoering van het advies vergroten.

Contractbeheerder wordt contractcoördinator

Herbenoeming van de functie contractbeheerder, binnen IZ, naar contractcoördinator. De assortimentbepalers zijn feitelijk de contractbeheerders. Zij dienen inzake contractbeheer verantwoording af te leggen aan de budgethouder (hun afdelingshoofd). Tevens moeten deze functiebeschrijvingen op het intranet worden geplaatst. Zo kan iedere betrokkene nagaan wie waarvoor verantwoordelijk is. De contractcoördinator is verantwoordelijk voor de vastlegging van de contracten en de contractgroepoverstijgende activiteiten.

Uitvoeren van leveranciersbeoordelingen

Het uitvoeren van leveranciersbeoordelingen, om zo contractafspraken na te gaan en de leverancier te kunnen beoordelen. Dit is makkelijker te realiseren wanneer de contracten in een geautomatiseerd contractbeheersysteem zijn verwerkt. Dit zou moeten gebeuren door de assortimentsbepalers. Wanneer de leveranciers regelmatig worden getoetst op hun diensten/ producten die zij leveren, kan worden bepaald of deze conform het contract worden uitgevoerd. Binnen een jaarlijkse contractperiode moeten gesprekken met de leverancier worden gevoerd over de geleverde prestaties. Mocht de leverancier dan aan einde van de contractperiode, op basis van eerdere beoordelingen, een negatief oordeel krijgen is het makkelijker reden te geven voor het niet verlengen van een

contract en het dus niet tevreden zijn van de verkregen dienst of het aangekochte product.

Consequentiemanagement⁵²:

Om ervoor te zorgen dat alle te nemen stappen op tijd worden uitgevoerd zal hier op toe moeten worden gezien. Ofwel, consequentiemanagement, mensen kunnen aanspreken. Wanneer erop toe wordt gezien dat de taken conform de afspraken worden uitgevoerd zal dit de druk, om deze taken tijdig en goed uit te voeren, verhogen. De prestatiedrang van de verantwoordelijken wordt hoger naarmate er meer controle wordt verricht op de uit te voeren werkzaamheden.

⁵² Bijlage 16 theorie consequentiemanagement

Hoofdstuk 8 Consequenties

De adviezen genoemd in het voorgaande hoofdstuk brengen enkele gevolgen met zich mee. Deze zijn onder te verdelen in organisatorische-, personele- en financiële consequenties.

8.1 Organisatorisch

De gegeven adviezen hebben een aantal organisatorische consequenties tot gevolg. De verbeterde communicatiestructuur met betrekking tot contractbeheer is hierbij een speerpunt.

Nieuwe kijk op het contractbeheerproces:

De gegeven adviezen zullen binnen IZ leiden tot een nieuwe kijk op het contractbeheerproces. Het contractbeheerproces is in dit rapport duidelijk beschreven. Een proces dat nog niet in die mate bekend was binnen de sectie inkoop of IZ. Dit zal binnen de organisatie zeker tot veel gespreksstof en discussies leiden.

Aanschaf en training contractbeheersysteem:

Bij het aanschaffen van een contractbeheersysteem van Contracto of Proquero dienen de betrokkenen uitleg te krijgen over het nut en de werking van het programma. Dit houdt in dat er een korte "training" moet worden gegeven. Tevens wordt momenteel gebruik gemaakt van het SAP programma. Indien gekozen wordt tot het aanschaffen van een systeem als Contracto, kan er met SAP een koppeling worden gemaakt.

Uitleg stroomschema en RASCI rooster:

Het stroomschema en het RASCI rooster kunnen pas ten volste worden benut wanneer voor alle betrokkenen duidelijk is hoe het gebruik, van het rooster en het schema, precies in zijn werk gaat. Om deze reden zal er een korte uitleg plaats moeten vinden voor de gebruikers.

Toevoeging op het intranet:

Om ervoor te zorgen dat de nieuwe situatie bij alle betrokkenen duidelijk is, moet op een open manier worden gecommuniceerd. Op het intranet kunnen het RASCI rooster en het stroomschema worden geplaatst. De betrokkenen kunnen op elke moment nagaan wie waarvoor verantwoordelijk is.

Consequentiemanagement:

Ervoor zorgen dat de uit te voeren stappen voor het contractbeheer ook daadwerkelijk en tijdig worden genomen. Dit om ervoor te zorgen dat het contractbeheerproces z.s.m. op gang komt. Wanneer er op toe wordt gezien dat alle te nemen stappen worden uitgevoerd zal de motivatie contractbeheer goed te implementeren gehandhaafd blijven.

8.2 Personeel

De implementatie van de gegeven adviezen zal voor het personeel een aantal belangrijke consequenties met zich mee brengen.

Uitleg/ training contractbeheer en nut daarvan:

De verandering om contractbeheer op een andere manier aan te pakken zal met gewenning worden ondervonden door de betrokkenen. De taken die geadviseerd zijn kunnen ervoor zorgen dat de betrokkenen wellicht sceptisch tegenover de implementatie ervan staan. Uitleg/ training voor de betrokkenen met als inhoud het belang van een goed georganiseerd contractbeheer en de positieve gevolgen daarvan voor IZ is een must! Wanneer duidelijk de voordelen van een goed georganiseerd contractbeheer worden gecommuniceerd en het belang daarbij van de medewerking van de betrokken personeelsleden zal de acceptatie vergroten.

Training contractbeheersysteem:

Wanneer er voor wordt gekozen een professioneel contractbeheersysteem aan te schaffen zullen de betrokken personeelsleden hiervoor een korte training moeten volgen of een instructie moeten krijgen. Een contractbeheersysteem kan pas volledig benut worden indien alle gebruikers op de hoogte zijn van de mogelijkheden van het systeem.

Wijziging van de functie naam contractbeheerder naar contract coördinator:

Daar in de theorie onder contractbeheerder een andere betekenis wordt gegeven, dan de bij sectie inkoop aangewezen "contractbeheerder", is het van belang deze functienaam te wijzigen in contract coördinator. Een contractcoördinator zoals beschreven in de theorie is verantwoordelijk voor de contactgroepoverstijgende activiteiten. Dit houdt onder andere in het archiveren en inrichten van centrale registers en archieven. Dit zijn de taken waar de huidige contractbeheerder nu voor verantwoordelijk is. Hierbij komt dat de assortimentbepalers in de nieuwe situatie worden gezien als contractbeheerder. Om verwarring te voorkomen is het wijzigen van de functienaam van

de huidige contractbeheerder onontkoombaar.

Inzet assortimentbepalers/contractbeheerders:

Voor de assortiment bepalers houdt dit in dat van hen wordt verwacht dat zij nagaan of de in de contract gemaakte afspraken ook daadwerkelijk worden nageleefd. Dit kost wellicht extra tijd maar vraagt ook een zekere mate van inzet door de assortimentbepalers. Het nagaan van de contractafspraken kan door een professioneel contractbeheersysteem alleen maar makkelijker worden. Belangrijk daarbij is dat de verantwoordelijken het organisatorisch belang bij de uitvoering van contractbeheer daarbij niet uit het oog verliezen. Wanneer zij gemotiveerd zijn zal het werk met grotere efficiëntie worden uitgevoerd.

Nakomen richtlijnen sectie inkoop:

De betrokken personeelsleden bij contractbeheer zullen, de door inkoop gestelde richtlijnen, zorgvuldig moeten opvoeren. Hierbij moet ook weer het organisatorisch belang in ogenschouw worden genomen. Wanneer de te nemen stappen voor een goed contractbeheerproces zorgvuldig en op tijd worden genomen zal het veranderingsproces vloeiender verlopen.

8.3 Financieel

“Op welke wijze kunnen de bedrijfseconomische gevolgen ingevuld worden teneinde contractbeheer te professionaliseren bij zo laag mogelijke kosten?”. De vraag die in de inleiding werd gesteld zal in deze paragraaf worden beantwoord. Per advies worden, indien mogelijk, de kosten en/of uitgaven berekend Het centraliseren van alle contracten bij de sectie inkoop, het uitvoeren van leveranciersbeoordelingen en consequentiemanagement worden als overhead kosten beschouwd. Tevens zal gekeken worden naar de baten.

Kosten

Opzetten van een projectgroep

Deze projectgroep zal overleg moeten voeren over de aanpak van de professionalisering van het contractbeheer en is tevens verantwoordelijk voor de communicatie ervan. De kosten van het opzetten van het projectteam bestaan uit het aantal personeelsleden dat deel uit zal maken van het projectteam en het aantal uren dat nodig is voor overleg. In dit overleg wordt uitleg gegeven aan de professionalisering van het contractbeheer, worden de taken en verantwoordelijkheden behandeld (aan de hand van het RASCI-rooster) en wordt uitleg gegeven over het stroomschema. De deelnemers van het projectteam zijn het hoofd van de sectie inkoop, de contractcoördinator, de afdelingshoofden en de contractbeheerders. Er wordt vanuit gegaan dat tijdens de professionalisering van het contractbeheer 4 uren per maand (2 keer 2 uur per week) overleg moet worden gepleegd. Dit beslaat een periode van 3 maanden wanneer wordt uitgegaan van het implementatieadvies uit hoofdstuk 9. Wanneer eenmaal het contractbeheer op poten is gezet, kan dit gereduceerd worden tot 2 uur per maand. In deze uren kan de vooruitgang worden besproken en kunnen de eventuele knelpunten worden opgelost. Voor de berekening is gekeken naar de kosten van de projectgroep in de eerste 3 maanden.

Aantal personen	Kosten per manuur	Aantal uren	Totaal
15	€ 50,-	4 uur per maand maal 3 maanden = 12 uur	€ 9000,-

Aanschaffen van een professioneel contractbeheersysteem

Hierbij is uitgegaan van een geschat aantal gebruikers van personen. Dit betreft de afdelingshoofden van de directie IZ, de assortimentsbepalers (zijnde contractbeheerders), de contractcoördinator en de medewerkers van de sectie inkoop. Daar het realiseren van een kennisbank onderdeel kan zijn van een contractbeheersysteem zijn de kosten hiervoor niet apart berekend.

Contracto	Aankoop, uitgave in Euro's
-----------	----------------------------

Standaard systeem	12975					
Licentievergoeding per gebruiker 275 Euro maal 15	4125					
Module betaling	5675					
Module document	5675					
Module dossier	9075					
Module product	5675					
Module project	9075					
Functionaliteit objectgroepen	8175					
Functionaliteit cliënt server	2950					
Interface met ERP pakketten zoals SAP	3000					
<i>Initieel</i>	€ 66400	<i>Structureel</i>	14% per jaar servicekosten			
		€ 9296	€ 9296	€ 9296	€ 9296	€ 9296
	Jaar:	2005	2006	2007	2008	2009
	Lineair afschrijven	€ 13280	€ 13280	€ 13280	€ 13280	€ 13280

Contractbeheerder wordt contractcoördinator

Het hernoemen van de contractbeheerder tot contractcoördinator is vooral een administratieve aangelegenheid. De afdeling personeelszaken zal op de hoogte moeten worden gesteld en zal dus administratie te verwerken hebben, via een intern mail kan het overig personeel op de hoogte worden gesteld en via een berichtgeving op intranet kunnen de precieze taken en verantwoordelijkheden ter naslagwerk worden gezet. De kosten kunnen als volgt worden uitgedrukt.

Activiteit	Uitgevoerd door aantal personen	Aantal uren	Kosten per manuur E50,- maal aantal uren	Totale kosten
Administratie PZ	1	4	€ 200,-	€ 200,-
Opzetten interne mail	1	2	€ 100,-	€ 100,-
Berichtgeving op intranet	1	4	€ 200,-	€ 200,-
Totaal:				€ 500,-

Baten

De 4 doelstellingen van contractbeheer zijn;

1. Het verkrijgen van een zo gunstig mogelijke afspraak
2. Het reduceren van onzekerheid over de toekomstige prestaties

Ten aanzien van de eerste twee doelstellingen kunnen baten behaald worden doordat de genoemde kwaliteitseisen beter bereikt worden of doordat het zelfs niveau van de kwaliteitseisen met minder middelen bereikt kan worden.

3. Zorgdragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats in de juiste hoeveelheden

Binnen IZ zal betere inzage in de contracten zijn waardoor bonus/malus regelingen beter kunnen worden benut. Wanneer wordt gekeken naar bonus/ malus regelingen in bepaalde contracten is met een professioneel contractbeheer hier veel meer voordeel mee te doen.

4. Beëindiging van de contracten op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment. De signaalfunctie in het contractbeheersysteem zal hier zeker aan kunnen bijdragen.

Als voorbeeld wordt hier het huurcontract genomen van 1 van de panden van het Ministerie van Economische zaken. Doordat het huurcontract niet goed werd beheerd is dit contract stilzwijgend verlengd voor 5 jaar. Dit, terwijl men graag een ander pand had willen betreden.

Oppervlakte	Per maand in euro's	Per jaar in euro's	Totaal in 5 jaar
1000m ²	€ 8000,-	€ 96000,-	€ 480000,-

De geschatte kosten van het huren van dit pand is E 480.000,- Een bedrag dat, wanneer je de kosten voor een nieuw pand niet meerekent, bespaard hadden kunnen blijven.

Ten aanzien van de derde en vierde doelstelling kunnen baten worden behaald doordat de doelstellingen beter bereikt worden of doordat ze bereikt worden met minder middelen.

Tot slot zijn er nog een aantal baten die geen direct verband hebben met de doelen van contractbeheer.

- Zo kunnen gegevens over wederpartijen zinvol zijn voor bv marketingbeleid of relatiebeheer. Voorbeelden van informatie die kan bijdragen aan voordelige contracten zijn: gegevens over contracten met een bepaalde wederpartij (bijvoorbeeld in verband met schaalvoordelen en gehanteerde prijzen) en gegevens over voorwaarden en ervaringen met meerdere wederpartijen (in verband met wederpartij selectie of als voorbereiding en referentie bij onderhandelingen). Deze gegevens zijn momenteel of niet voorhanden of het kost heel veel tijd om deze gegevens bij elkaar te krijgen. Een goede informatievoorziening zal respectievelijk tot effectiviteit- en efficiencyverbetering kunnen leiden. Simpel gezegd, tijdswinst, lagere kosten door schaalvoordelen en betere prijs- kwaliteit verhoudingen doordat men betere leveranciers keuzes kan maken. Een goed beoordeling- en autorisatiebeleid kan ook veel geld opleveren. Hierbij valt te denken aan moeilijkheden met de klanten over de interpretatie van de contracten. Zo zal het dan niet snel meer voorkomen dat er met verouderde contracten op de leverancier wordt afgestapt. Dit doet de relatie met de klant geen goed. Tevens kost het veel tijd om de juiste contracten dan weer boven water te krijgen.
- Een goed beoordeling- en autorisatiebeleid kan ook een hoop voordeel opleveren. Standaardisatie zal met name efficiencyverbeteringen met zich mee brengen. Het wordt dan veel eenvoudiger om contracten op te stellen en om snel bepaalde voorwaarden op te zoeken. De service naar de klanten toe wordt dan veel professioneler.
- Een goed contractenregister kan als 'kennisbank' fungeren. Men kan bij het opstellen van een contract opzoeken of eerder soortgelijke contracten in de organisatie zijn gesloten. Als dit zo is kan de bestaande expertise benut worden voor het opstellen van nieuwe contracten.
- Het contractbeheersysteem draagt bij aan leveranciersbeoordelingen (vendor-rating) Zo kunnen b.v. prijs/kwaliteitsverhoudingen tussen verschillende leveranciers makkelijker vergeleken worden

Hoofdstuk 9 Implementatieadvies

“Hoe kan het contractbeheer op een efficiënte en effectieve wijze binnen IZ geïmplementeerd worden?” Wat moet gebeuren door wie en wanneer? Dat zal in dit hoofdstuk worden beschreven. Daarbij is het belangrijk dat de organisatie goed intern communiceert en durft te veranderen⁵³. Voor het welslagen van het invoeren van de opgestelde adviezen is een duidelijk, gestructureerd implementatieadvies van belang. Hierbij zal vooral de communicatie over de te nemen stappen in het contracten beheerproces en de daarbij behorende taken en bevoegdheden een cruciale rol spelen, immers, communicatie is het hart van de organisatie! hierbij moet zeker de rekening worden gehouden met de cultuur binnen de Directie Interne Zaken. Het creëren van draagvlak is een belangrijk onderdeel voor het laten slagen van een implementatie van een advies.

Implementatieadvies			
<i>Wat</i>	<i>Wie</i>	<i>Wanneer</i>	<i>Hoe</i>
Het opzetten van een projectteam	Hoofd inkoop, contractcoördinator en de afdelingshoofden van IZ	z.s.m.	Door middel van overleg
De functie contractbeheerder hernoemen naar contractcoördinator	Hoofd Directie Interne Zaken en hoofd inkoop	Binnen 2 weken	Via een interne mail, een berichtgeving op het intranet en bekendmaking bij personeelszaken en uiteraard de betrokkene informeren.
Inventariseren van de overige contracten	de contractcoördinator	Is in de huidige situatie al gebeurd!!!	Zijn geïnventariseerd en in het SAP programma gezet
Originele contracten centraliseren bij inkoop	de contractcoördinator	In 1 maand tijd	De noodzaak hiervan aangeven bij de betrokkenen en verzamelen van de contracten
Communicatie m.b.t. stroomschema en RASCI rooster			
Uitleg stroomschema en RASCI rooster	de contractcoördinator en hoofd inkoop	Zo snel mogelijk	Uitleg via een bijeenkomst met alle betrokkenen en een notitie op het intranet
Hanteren van stroomschema en RASCI rooster	Alle betrokken contractbeheer	Zo snel mogelijk en in continuïteit	Stroomschema en RASCI-rooster ter inzage op intranet
Aanschaffen van een professioneel contractbeheersysteem			
Uitleg contractbeheer aan betrokkenen	contractbeheerder	Zo snel mogelijk	Door middel van bijeenkomst voor alle betrokkenen en een beschrijving van de gang van zaken op intranet

⁵³ Artikel: Tijdschrift van FMN, 10^e jaargang, nummer 9/2003, “Contractmanagement volop in verandering.”

Het benoemen van de contractbeheerders	Door de contractcoördinator	Na de uitleg van stroomschema en RASCI-rooster en nadat duidelijk is gemaakt wat het belang van geprofessionaliseerd contractbeheer is	Via het hoofd IZ en de afdelingshoofden en een bekendmaking bij personeelszaken
PVE voor een contractbeheersysteem	Afdeling inkoop	Binnen 1,5 maand	Met medewerking van de betrokkenen en de toekomstige gebruikers
Selecteren en aankopen van een contractbeheersysteem	Afdeling inkoop	Hangt af van het inkoopproces, z.s.m. na het inventariseren van de contracten en het toewijzen van de taken en verantwoordelijkheden	Via het inkoopproces
Contracten invoeren in nieuw contractbeheersysteem	de contractcoördinator	Binnen een tijd van 3 weken na aanschaf van het systeem.	In samenwerking met de contractbeheerders en de leverancier van het systeem
Training contractbeheersysteem voor gebruikers	Contractcoördinator en contractbeheerders en gebruikers van het systeem	Tijdens invoer van de contracten in het systeem	Training 'on the job' en indien nodig een training van de leverancier
Kennisbank realiseren	Door de betrokkenen	In continuïteit ⁵⁴	Het contractbeheersysteem dient in feite als kennisbank
Leveren van managementrapportages	contractbeheerders	In continuïteit	Aan de hand van gegevens contractbeheersysteem
Uitvoeren van leveranciersbeoordelingen	Afdeling inkoop	In continuïteit	O.a. aan de hand van management-Rapportages (van contractbeheerders)
Consequentiemanagement	De afdelingshoofden en contractcoördinator	In continuïteit	Erop toezien dat het contractbeheersysteem effectief en efficiënt wordt gebruikt
	Sectie inkoop	In continuïteit	Erop toezien dat inkopen volgens de regels gaat en via de sectie inkoop

Interne uitleg over wat contractbeheer precies inhoudt en het belang van een goed georganiseerd contractbeheer moet worden weergegeven. Hierdoor zal er eerder acceptatie ontstaan van de betrokkenen met betrekking tot de veranderingen die doorgevoerd moeten worden voor een geprofessionaliseerd contractbeheer. Immers, acceptatie is een speerpunt bij de implementatie. Het effect is de kwaliteit maal de acceptatie!⁵⁵

⁵⁴ In continuïteit, hiermee wordt bedoeld dat deze taak blijvend moet worden uitgevoerd.

⁵⁵ College sheets Dhr. Postmes ao terugkomdag

Afkortingen en begrippen

ATB	Aanvraag tot bestelling
Contractbeheer:	Het proces dat ervoor zorgt dat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats is, ter ondersteuning van het gehele contracteringsproces.
Contractbeheerders:	Functionarissen die verantwoordelijk zijn voor het beheer van een bepaalde groep contracten.
Contractcoördinator:	De functionaris die verantwoordelijk is voor de contactgroepoverstijgende activiteiten.
Contractenregister:	Een informatieverzameling van geautoriseerde contracten en eventueel van andere gegevens. Wat precies geregistreerd wordt is afhankelijk van de informatiebehoeften in de organisatie. In elk geval zal er een unieke nummering moeten plaatsvinden, zodat contracten identificeerbaar zijn en herleidbaar zijn.
Contractgroep:	Een verzameling van (soorten) contracten die gezien hun onderwerp en/of het organisatorische niveau waarop ze voorbereid en opgesteld worden, bij elkaar horen. De contracten binnen een groep moeten een aantal kenmerken gemeenschappelijk hebben.
Creatieregister:	Een informatieverzameling waarin alle contacten in voorbereiding ingeschreven moeten worden. Het vormt een middel om volledigheid van andere administraties te garanderen. Ook moet de vereiste routing van een concept document erin geregistreerd worden.
DIS	Documentair informatiesysteem
DIV	Documentaire informatievoorziening
EZ	Ministerie van Economische Zaken
FIN	Financiën
IZ	Directie Interne Zaken
MT	Managementteam
Stroomschema:	Een weergave van de feitelijke volgorde waarin processen plaatsvinden.
RASCI-rooster:	Responsible, Action, Support, Consulting, Informing

Bronvermelding

Boeken

- Alblas, G. en E. Wijsman: Gedrag in organisaties. Wolters-Noordhoff, Groningen 1993. ISBN 90 01 03097
- Ammerlaan Mr. A.F. : "Het contract" handboek facility management, www.factomedia.nl
- Baarda D.B., Goede M.P.M. de;: 'Basisboek Methoden en technieken', Stenfert Kroese, 2e herz. druk 1995. ISBN 90 207 2589 0
- Bos J. en Harting E.: Projectmatig creëren; 6e druk, 2001, Scriptum Books, Schiedam. ISBN 90.5594.122.0
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht, 2003-2004. 9 e herz. druk. Den Haag: Haagse Hogeschool, sector Economie & Management Opleiding Facility Management, 2003. ISBN 90.73077.09.5
- Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: "Professioneel inkopen". Educatieve partners Nederland B.V. Houten, 1999. ISBN 901103451
- Hijl Ir. V.S.M./ Meer D. van der: Contractenbeheer theorie in praktijk. Samson, Alphen aan den Rijn 1998. ISBN 90 422 0167 3
- Jagers H.P.M./ Jansen W./ Coun M./ Man H. de: "De structuur van de organisatie 2".
- Koeleman, H.: Interne Communicatie 3^e druk. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten 1997. ISBN 90.313.2477.9
- Nijs, W: 1997
- Reijnders, E.: Interne communicatie: aanpak en achtergronden; 2^e herz. druk. Koninklijke Van Gorcum & Comp BV, Assen 2000 pag. 47
- Weele, A.J. van: 1998

Syllabi

- Krimpen van J.: Facility Management in Perspectief organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening; studiejaar 2002/2003. Den Haag: Opleiding Facility management, Haagse Hogeschool, 2001. code 2318
- Mante, Y.: Nederlands/Taalbeheersing. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening. 1998. Nr. 1FD.vt.2318

Internet pagina's

- www.members.chello.nl/h.brentjes/benchmarking
- www.contracto.nl

- www.proquero.nl
- www.rcs-consultancy.nl
- www.factomedia.nl
- www.ez.nl
- www.iz.net/intranet
- <http://www.managementsite.net/content/html/276.asp?cid=512>

Bedrijfsinformatie

T. Vermolen: [Inkoopactieplan](#), 11 februari 2003

Directie Interne Zaken: [Werkplan "IZ-light" 2004](#)

Artikelen

- Wout J. van 't: [Contractmanagement volop in verandering: FMN, 10^e jaargang, nummer 9/ 2003](#)
- Vliet prof. dr. D. van: [Communicatie: d— belangrijkste tool van de facility manager: FMN, 10^e](#)
- Hijn ir. V.S.M./ Meer mr. D. van der [Het belang van een goed georganiseerd contractbeheer.](#)
- Auteur onbekend [Contractmanagement en e-Procurement, bouwsteen voor aanzienlijke kostenbesparingen: Overheid Innovatief, 2^{de} jaargang, nummer 1/2003](#)

Bijlagen

Contractbeheer in een geprofessionaliseerde organisatie.
Een onderzoek naar het contractbeheer binnen de Interne Dienst van het Ministerie van Economische Zaken.

“ You can't always get what you want, but if you try sometimes, you just might find, you get what you need.”



Inhoudsopgave

Bijlage 1: Organigram EZ

Organisatie omschrijving Ministerie van economische zaken

Bijlage 2: Organigram IZ

Bijlage 3: Europese en niet Europese aanbesteding

Bijlage 4 Contractbeheerproces

Bijlage 5 Coördinatiematrix

Bijlage 6 Onderverdeling van activiteiten

Bijlage 7: Tabelvorm 1

Bijlage 8: Tabelvorm 2

Bijlage 9 Inrichtingen van informatie verzamelingen

Bijlage 10 interviews sectie inkoop

Bijlage 11 Interviews assortimentbepalers

Bijlage 12 kopie inkoopactieplan

Bijlage 13 E-mail Andy Kite

Bijlage 14 Stroomschema

Bijlage 15 RASCI-rooster

Bijlage 16: theorie consequentiemanagement

Bijlage 1: Organigram EZ

Organisatie omschrijving Ministerie van economische zaken

Het Ministerie van Economische Zaken bevordert duurzame economische groei in Nederland⁵⁶. Het Ministerie voelt zich verantwoordelijk voor goed werkende markten, ook internationaal. Markten waarin ondernemerszinnen zich kan ontplooiën, iedere ondernemer gelijke kansen heeft, er voor consumenten optimale keuzevrijheid is en vitale publieke belangen goed geborgd zijn. Zij richten ons niet alleen op de markt van vandaag, maar ook op de markt van morgen. Zij stimuleren vernieuwingszin in alle sectoren van de economie.

De organisatie bestaat uit vijf directoraten-generaal (ook wel beleidsafdelingen). Negen buitendiensten (belast met uitvoerende taken en opereren min of meer zelfstandig) en 7 stafdirecties. De politieke leiding is in handen van minister Laurens Jan Brinkhorst en staatssecretaris Karien van Gennip. De ambtelijke leiding is in handen van de secretaris-generaal, de plaatsvervangende secretaris-generaal en de adjunct secretaris-generaal.

De vijf directoraten-generaal zijn:

- het directoraat-generaal voor Marktordening en Energie;
- het directoraat-generaal voor Innovatie;
- het directoraat-generaal voor Ondernemingsklimaat;
- het directoraat-generaal voor Buitenlandse Economische Betrekkingen;
- het directoraat-generaal Telecommunicatie en Post.

De negen belangrijkste buitendiensten zijn:

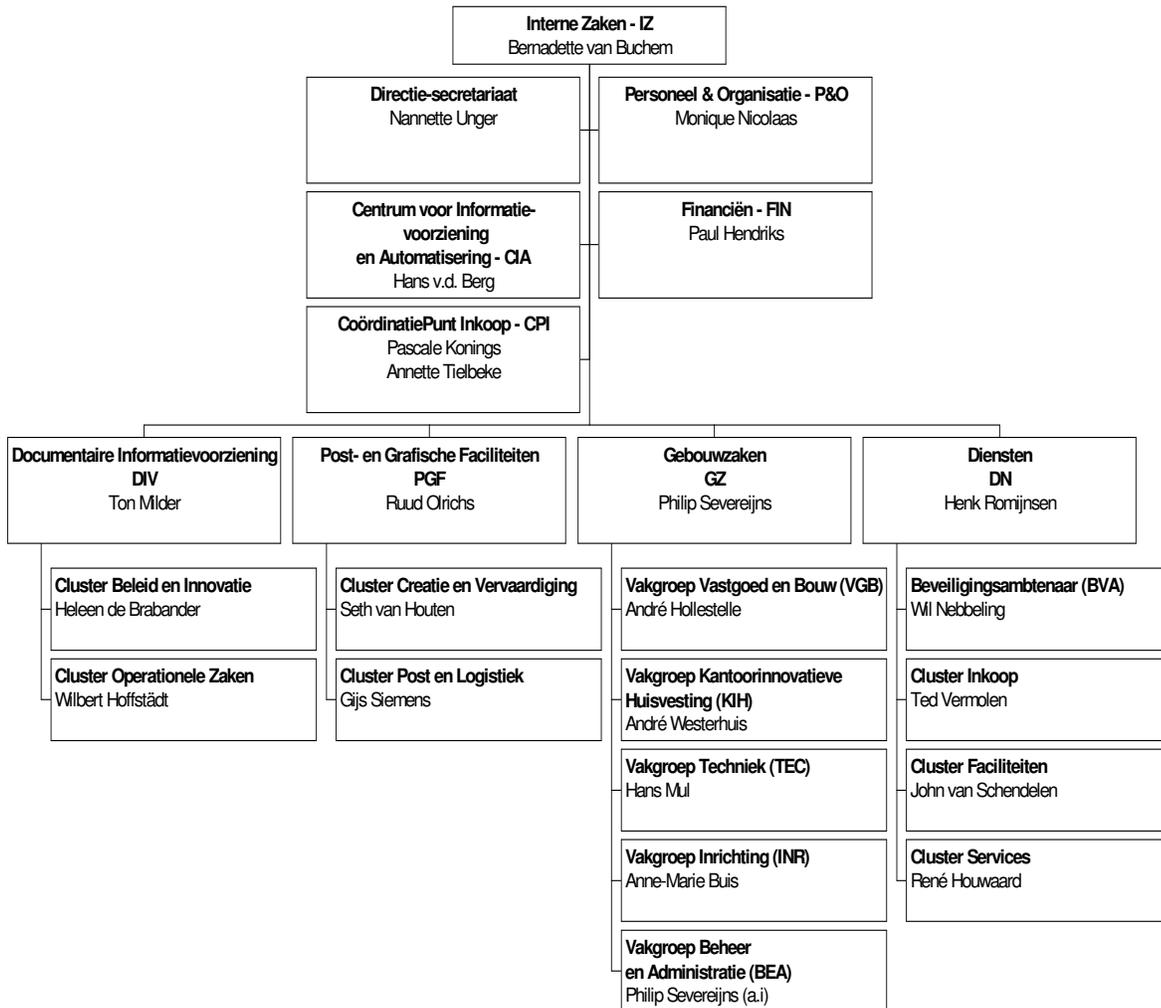
- Bureau voor Industriële Eigendom (BIE)
- Centraal Planbureau (CPB)
- Centraal Bureau voor de statistiek (CBS)
- EVD;
- Nederlandse mededingingsautoriteit (NMA)
- Novem;
- Opta;
- Senter;
- Staatstoezicht op de mijnen (SoDM)

Kernactiviteiten van de zeven stafdirecties is advies en ondersteuning leveren aan de vijf directoraten-generaal op het terrein van financiën, personeel, informatievoorziening, organisatie en voorlichting. Deze dienstverlening is niet primair gericht op de buitendiensten. Directie Interne Zaken, waar sectie inkoop ondervalt, is één van de zeven stafdirecties;

- Directie Personeel, Organisatie en Informatievoorziening (POI)
- Directie communicatie (DC)
- Directie Wetgeving en Juridische Zaken (WJZ)
- Directie Algemene Economische Politiek (AEP)
- Directie Financieel-economische Zaken (FEZ)
- Accountantsdienst / Auditdienst (AD)
- Directie Interne Zaken (IZ)

⁵⁶ “Inkoopactieplan”, 11 februari 2003, T. Vermolen

Bijlage 2: Organigram IZ



Bijlage 3: Europese en niet Europese aanbesteding Inkoop Europees aanbesteden

Naam proces: [Inkoop: Europees aanbesteden](#)

Proceseigenaar: [Hoofd Inkoop](#)

Versie: 1.0 **datum:** 17-12-2003

Status: Definitief

Doel en omschrijving proces:

Het proces '[Inkoop: Europees aanbesteden](#)' beschrijft de wijze waarop de Europees aan te besteden inkoop worden afgehandeld vanaf het initiëren van de behoefte tot en met de nazorg.

Eenmaal per jaar is het Ministerie van EZ verplicht om in het Publicatieblad van de EU te publiceren welke opdrachten het departement naar verwachting in de loop van het jaar zal plaatsen. Alle aanbestedende diensten hebben de verplichting om binnen een half jaar na afloop van het voorafgaande jaar informatie te verstrekken aan de EC over de naleving van de richtlijnen.

Wetgeving:

- Regeling EU
- Regeling Contractbeheer
- Regelgeving...

Meetpunten:

- normbedragen wel/ niet Europees aanbesteden;

[adviseren Europees aanbesteden](#)

Input:

- [opdrachtverstrekking](#)

Activiteit:

Inkoop adviseert de interne EZ-klant vanaf de start fase van een Europees aanbestedingstraject. Daarbij wordt aangegeven waar het [projectplan](#) aan dient te voldoen.

Output:

Advies t.a.v. [projectplan](#).

[Opstellen projectplan](#)

Input:

Advies t.a.v. [projectplan](#).

Activiteit:

Op basis van het advies stelt de klant een [projectplan](#) op.

Output:

Opgesteld [projectplan](#).

Publiceren Europese aanbesteding

Input:

Opgesteld [projectplan](#).

Activiteit:

Wanneer overgegaan wordt tot een Europees aanbestedingstraject dient dat te worden aangegeven bij de betreffende EU instantie in Luxemburg in verband met de hiervoor geldende Europese wetgeving.

Output:

Aangemelde Europese aanbesteding.

Preselectietraject?

Waarheen	Opstellen preselectiedocument	Ja
Waarheen	Opstellen programma van E&W	Nee

Opstellen preselectiedocument

Input:

Opgesteld [projectplan](#).

Activiteit:

Indien gewenst kan een preselectie traject worden gevolgd. Hiertoe dient een preselectiedocument te worden opgesteld. Het doel hiervan is het selecteren van een aantal leveranciers welke uiteindelijk zullen worden uitgenodigd om een offerte in te dienen.

Output:

Preselectiedocument.

Versturen preselectiedocument

Output:

Preselectiedocument.

Activiteit:

Versturen van het preselectie document naar Leveranciers.

Output:

Verstuurd preselectiedocument.

Beoordelen preselectie

Input:

Reacties van Leveranciers op preselectiedocument.

Activiteit:

Beoordelen van reacties op het preselectiedocument en selecteren van aantal Leveranciers.

Output:

Geselecteerde Leveranciers voor vervolgtraject.

	Waarheen	Opstellen programma van E&W	
--	----------	-------------------------------------------------	--

Opstellen programma van E&W

Input:

- Geselecteerde Leveranciers voor vervolgtraject;
- [projectplan](#).

Activiteit:

Het door de [Senior Inkoper](#) samengestelde [Aanbestedingsteam](#) stelt de (technische) specificaties op en bundelt deze in de vorm van een Plan van Eisen & Wensen ([Programma van E&W](#)). Hiertoe worden standaard documenten gebruikt.

Output:

[Programma van E&W](#).

Het Aanbestedingsteam bestaat uit (minimaal twee personen):

- [Senior Inkoop](#);
- [Budgethouder](#);
- [Materiedeskundige](#)
- [Afdeling Juridische Zaken](#)

Senior Inkoper

Functionaris	Periodiek uitvoeren nazorg	Uitvoerend
Functionaris	Selecteren van leverancier	Adviserend

Versturen programma van E&W

Input:

[Programma van E&W](#).

Activiteit:

Versturen van het [Programma van E&W](#) naar de (preselectie) Leveranciers.

Output:

Verstuurd [Programma van E&W](#).

Registreren ontvangen offertes

Input:

Reacties van Leveranciers op het [Programma van E&W](#).

Activiteit:

De medewerker Inkoop registreert de offertes van de Leveranciers op het [Programma van E&W](#). De offertes worden in commissie geopend waarna per offerte proces-verbaal (PV) wordt opgemaakt. Het PV wordt aangehouden in het dossier.

Output:

Geregistreeerde offerte aanbiedingen.

Beoordelen offertes

Input:

Geregistreeerde offerte aanbiedingen.

Activiteit:

Beoordelen van de offertes en selecteren van Leveranciers.

Ouput:

Geselecteerde offertes en Leveranciers.

Presentaties door leveranciers

Input:

Geselecteerde offertes en Leveranciers.

Activiteit:

Op basis van de geselecteerde offertes bestaat de mogelijkheid om de Leveranciers uit te nodigen voor het geven van een presentatie.

Output:

Uitgevoerde presentaties.

Opstellen inkoopadvies**Input:**

Uitgevoerde presentaties.

Activiteit:

Op basis van de ingediende offertes en de presentaties stelt Inkoop een inkoopadvies op.

Output:

Inkoopadvies.

Contracteren**Input:**

Inkoopadvies.

Activiteit:

Op basis van het Inkoopadvies van Inkoop kiest de interne EZ-klant een Leverancier uit.

Vervolgens wordt de betreffende Leverancier benaderd voor het voeren van de contractbesprekingen en het tekenen van het contract. De overige Leveranciers worden op de hoogte gebracht van hun afwijzing.

Output:

Getekend contract.

Afmelden Europese aanbesteding**Input:**

Getekend contract.

Activiteit:

Nadat het contract is getekend moet officieel de Europese aanbesteding worden afgemeld in Luxemburg.

Output:

Afgemelde Europese aanbesteding.

Vastleggen contract**Input:**

Getekend contract.

Activiteit:

Nadat het contract is getekend wordt overgegaan tot het vastleggen van het contract in SAP, zie het proces '[Contractbeheer](#)'.

Output:

In SAP vastgelegd contract.

Uitvoeren nazorg**Input:**

In SAP vastgelegd contract.

Activiteit:

Het [Hoofd Inkoop](#) genereert periodiek vanuit het contractenregister managementinformatie t.b.v. de kwaliteitszorg en de voortgangsbewaking.

Tevens bewaakt het [Hoofd Inkoop](#) de looptijd van de in SAP vastgelegde contracten t.b.v. een tijdige vernieuwing.

Output:

Contractenregister managementinformatie.

Hoofd Inkoop

Functionaris	Bestellen goed/dienst	Controlerend
Functionaris	Periodiek uitvoeren nazorg	Uitvoerend

Inkoop: niet Europees aanbesteden

Naam proces: [Inkoop: niet Europees aanbesteden](#)

Proceseigenaar: [Hoofd Inkoop](#)

Versie: 1.0 **datum:** 16-12-2003

Status: Definitief

Doel en omschrijving proces:

Het proces '[Inkoop: niet Europees aanbesteden](#)' beschrijft de wijze waarop de inkopen regulier en niet Europees aanbesteden, worden afgehandeld vanaf het initiëren van de behoefte tot en met de nazorg.

Wetgeving:

- Regeling Inkoop (?)
- Regeling Contractbeheer
- HAFIR.

Meetpunten:

- normbedragen wel/ niet Europees aanbesteden;

Opstellen behoefte

Input:

Behoeftte aan bepaald goed of dienst.

Activiteit:

Iedere [Medewerker EZ](#) heeft de mogelijkheid tot het indienen van behoefttes (met financieel gevolg). Eventuele productspecificaties dienen hier al te worden aangegeven.

Output:

Behoeftstelling.

Functionaris	Medewerker EZ	Uitvoerend
--------------	-------------------------------	------------

Invoeren ATB in SAP

Input:

Behoeftstelling.

Activiteit:

De daartoe bevoegde functionaris, de zogenaamde '[Contactpersoon](#)', kan de behoeftstelling als een [ATB](#) invoeren in [SAP](#).

NB:

Deze activiteit is ter vervanging van het aanmaken van een aanvraagformulier.

Output:

In [SAP](#) opgevoerde [ATB](#).

Functionaris	Contactpersoon	Registrerend
--------------	--------------------------------	--------------

Accorderen/ vrijgeven ATB

Input:

In [SAP](#) ingevoerde [ATB](#).

Activiteit:

De ATB dient, afhankelijk van het bedrag dat ermee is gemoeid, te worden vrijgegeven. Hierbij geldt de volgende vrijgavestrategie:

- ATB's met ICT gebonden inkopen binnen IZ;

De aanschaf van hardware, software of de inhuur van dienstverlening zal na het invoeren van de ATB in SAP door POI/R&B getoetst worden. Vervolgens dient de Budgethouder binnen IZ zijn goedkeuring te geven, waarna het cluster controlling van POI een laatste controle uitvoert.

- ATB's P+M (Personeel en materieel):
- ATB's P+M tot een bedrag van Euro 500. Deze ATB's zijn niet aan een vrijgavestrategie onderhevig en gaan na invoer en goedkeuring door de assortimentbepaler direct door naar Inkoop. NB: Inkoop besteedt bij deze ATB's extra aandacht aan het tegengaan van ordersplitsing.
- ATB's P+M tot Euro 2268. Deze ATB's hebben als eerste stap de assortimentbepaler. Na goedkeuring wordt de ATB aangeboden aan de Budgethouder en Inkoop.
- ATB's P+M met een bedrag van Euro 2268 tot Euro 15.000. Deze ATB's hebben als eerste stap de assortimentbepaler. De volgende stappen zijn goedkeuring door de assortimentsbepaler, de Budgethouder en de medewerker preventief toezicht. Na goedkeuring wordt de ATB aangeboden aan Inkoop.
- ATB's P+M met een bedrag groter dan Euro 15.000. Deze ATB's hebben als eerste stap de assortimentsbepaler. De volgende stappen zijn goedkeuring door de assortimentsbepaler, de Budgethouder, de medewerker en controle door de Directeur IZ. Na goedkeuring wordt de ATB aangeboden aan de afdeling Inkoop.

NB.

Geweigerde ATB's worden, via het systeem, teruggestuurd naar de aanvrager inclusief een begeleidend schrijven met de reden van de afwijzing.

Output:

Geaccordeerde ATB ten behoeven van de [Afdeling Inkoop](#).

Functionaris	Assortimentsbepaler	Adviserend
Functionaris	Budgethouder	Beschikkend

Europees aanbesteden?

Indien de geaccordeerde ATB minder bedraagt dan 168.000 Euro is het volgen van een Europees aanbestedingstraject niet nodig. Zie ook '[Leidraad Europese aanbesteding](#)'.

NB:

Hierbij dient wel te worden gelet of ATB's van afzonderlijke dienstonderdelen, of opgeknipte ATB's bij elkaar opgeteld, niet boven het normbedrag komen. Indien dit wel het geval is, zal Inkoop moeten adviseren om Europees aan te besteden.

Waarheen	adviseren Europees aanbesteden	Ja
Waarheen	Controleren ATB	Nee

[Controleren ATB](#)

Input:

Geaccordeerde en in [SAP](#) opgevoerde [ATB](#).

Activiteit:

De [Junior Inkoper](#) controleert de [ATB](#) op:

- rechtmatigheid;
- aanwezigheid van mantelovereenkomst met een leverancier inzake het te bestellen goed/ dienst;
- de in de ATB gestelde prijzen en de prijzen op de inkooporder/bestelling (prijs controle) ter voorkoming van een mismatch met de later te ontvangen factuur.

NB: Inkoop streeft naar het afsluiten van zo veel mogelijk mantelovereenkomsten ter voorkoming van 'losse' individuele bestellingen.

Output:

Gecontroleerde ATB

Functionaris	Junior Inkoper	Controlerend
--------------	--------------------------------	--------------

[Mantelovereenkomst aanwezig?](#)

Is een mantelovereenkomst aanwezig?

Indien dit het geval is, kan direct worden overgegaan tot '[Bestellen goed/dienst](#)'.

Indien dit niet het geval is, wordt overgegaan tot '[Selecteren van leverancier](#)'.

Waarheen	Bestellen goed/dienst	Ja
Waarheen	Selecteren van leverancier	Nee
Functionaris	Junior Inkoper	Controlerend

Selecteren van leverancier

Input:

Gecontroleerde ATB

Activiteit:

Voordat een leverancier gekozen kan worden, dienen de productspecificaties en eisen, indien nog niet aanwezig uit stap '[Opstellen behoefte](#)', opgesteld te worden. Hierbij treedt de [Afdeling Inkoop](#) op als adviseur naar de interne EZ-klant toe.

Wanneer de omvang van de opdracht meer dan 15.000,- Euro bedraagt kan een projectteam worden opgezet ter begeleiding van het opstellen van het 'Programma van Eisen' (PvE).

Output:

Opgesteld 'Programma van Eisen'.

Functionaris	Junior Inkoper	Uitvoerend
Functionaris	Senior Inkoper	Adviserend

Aanvragen offertes

Input:

Opgesteld 'Programma van Eisen'.

Activiteit:

Op basis van de opgestelde productspecificaties vraagt de [Junior Inkoper](#) bij verschillende leveranciers offertes aan indien het bedrag boven de 15.000,- Euro komt.

Wanneer het bedrag lager is dan 15.000,- Euro is het niet verplicht om meerdere offertes bij verschillende leveranciers aan te vragen, zo kan direct worden overgegaan tot '[Bestellen goed/dienst](#)'. Het is echter wel mogelijk om toch meerdere offertes bij verschillende leveranciers aan te vragen.

Output:

- verstuurde verzoeken tot het indien van offerte;
- overzicht verstuurde offerte-aanvragen;
- Inkoopadvies van [Afdeling Inkoop](#).

Functionaris	Junior Inkoper	Uitvoerend
--------------	--------------------------------	------------

Beoordelen offertes

Input:

Ontvangen offerte

Activiteit:

De [Junior Inkoper](#) beoordeelt de ontvangen offertes aan de hand van de productspecificaties en stelt op basis hiervan een inkoopadvies op t.b.v. het betreffende dienstonderdeel dat de ATB heeft ingediend.

Output:

Inkoopadvies.

Functionaris	Budgethouder	Beschikkend
Functionaris	Junior Inkoper	Adviserend

Opstellen contract

Input:

Inkoopadvies.

Activiteit:

De [Junior Inkoper](#) voert, eventueel samen met een [Senior Inkoper](#), in overleg met de interne EZ-klant contractbesprekingen met de te gekozen leverancier hetgeen resulteert in een contract.

Output:

Contract.

Waarheen	Bestellen goed/dienst	
----------	---------------------------------------	--

Bestellen goed/dienst

Input:

- Reactie van [Budgethouder](#) op inkoopadvies van Afdeling Inkoop;
- Mantelovereenkomst met eerder overeengekomen afspraken.
- Contract.

Activiteit:

De [Junior Inkoper](#) stelt een orderbevestiging op en verstuurt (per fax/ post) deze naar de geselecteerde leverancier. Hierin dienen ook afspraken met de leverancier te worden opgenomen over wanneer, waar en hoe de goeden dienen te worden afgeleverd. De door Inkoop opgestelde '[Algemene Leveringsinstructies](#)' zijn hierbij leidend.

NB:

Het [Hoofd Inkoop](#) controleert en tekent de orderbevestiging wanneer het bedrag hoger is dan 500 Euro.

Output:

- Verstuurde orderbevestiging
- Kopie orderbevestiging wordt bewaard in het inkoopdossier.

Functionaris	Hoofd Inkoop	Controlerend
Functionaris	Junior Inkoper	Uitvoerend

Voortgangsbewaking**Input:**

- Verstuurde orderbevestiging
- Kopie orderbevestiging wordt bewaard in het inkoopdossier.

Activiteit:

De [Medewerker expeditie](#) controleert, samen met de [Junior Inkoper](#) en de Besteller, het verloop van de inkooporder.

- Is het goed of de dienst al geleverd?
- Is het goed in het magazijn afgeleverd?

Output:

Overzicht van te leveren goederen.

Functionaris	Junior Inkoper	Controlerend
Functionaris	Medewerker expeditie	Uitvoerend

Ontvangen van goederen

Input:

- Overzicht van te leveren goederen.
- Goederen.

Activiteit:

De goederen worden geleverd volgens de '[Algemene Leveringsinstructies](#)' bij het EKP (expeditie knooppunt) of decentraal bij de Besteller zelf.

Output:

Geleverdere goederen.

Boeken van GO

Input:

Overzicht van geleverde goederen.

Activiteit:

Goederen kunnen op de volgende twee manieren worden verwerkt:

- goederen worden afgeleverd bij het EKP. De Medewerker EKP voert hierbij de controle op de geleverde goederen uit. Vervolgens wordt op basis van de pakbon de GO geboekt in SAP.
- decentrale levering van goederen bij de Besteller. De Besteller is dan zelf verantwoordelijk voor de ontvangst op locatie. Dat betekent dat de Besteller de controle van de ontvangen goederen dient uit te voeren. De getekende pakbon wordt afgeleverd bij het EKP (bij hoge uitzondering kan ook worden volstaan met het versturen van een mailtje naar het EKP). Vervolgens boekt het EKP op basis van de pakbon/mail de GO in SAP.

Output:

- Overzicht van geleverde goederen;
- In SAP geboekte GO t.b.v. het proces '[Betalen MM-factuur](#)'.

Functionaris	Junior Inkoper	Controlerend
Functionaris	Medewerker expeditie	Uitvoerend

Periodiek uitvoeren nazorg

Input:

- Overzicht van geleverde goederen;
- In SAP geboekte GO.

Activiteit:

De [Senior Inkoop](#) evalueert/ controleert hoe de implementatie van het contract is verlopen.

Het [Hoofd Inkoop](#) controleert en meet periodiek de door de leverancier geleverde prestatie.

Output:

- Uitgevoerde contractevaluatie;
- Nacalculatie.

Functionaris	Hoofd Inkoop	Uitvoerend
Functionaris	Senior Inkoop	Uitvoerend

Bijlage 4 Contractbeheerproces

Tab: Bron: " Contractenbeheer theorie in praktijk", pagina 48 en 49

Nr.	Activiteit	input	Output
1	<i>Specificeren</i>	<i>Behoeftte/ mogelijkheden; standaardelementen en afspraken</i>	<i>Specificatie</i>
2	<i>Selecteren vd wederpartij (opstellen eisen, voorselectie, aanvragen reacties, selecteren, onderhandelen, kiezen)</i>	<i>Specificaties; Standaardeisen; marktinformatie; ervaringsinformatie; standaardaanvraagdocument; reacties wederpartijen</i>	<i>Evaluatie- en onderhandelingsresultaat; Partner en contractinhoud</i>
3	<i>Opstellen of ontvangen van het concept</i>	<i>Contractinhoud (zie 2); standaardinhoud; Standaard lay-out; standaardvoorwaarden</i>	<i>Concept-contract</i>
4 (of 2a)	<i>registreren in creatieregister</i>	<i>Kenmerken concept en eventueel wederpartijinformatie (evaluatie en onderhandelingsresultaat); Beoordeling- en autorisatiebeleid</i>	<i>Ingevuld creatiedocument (deze stap kan ook eerder, voor stap 2 geplaatst worden)</i>
5	<i>Beoordelen</i>	<i>Concept met creatiedocument; Beoordelingsbeleid</i>	<i>Beoordeeld concept; geparafeerd creatieregister</i>
6	<i>Autoriseren (tekenen contract, controleren, paraferen creatieregister)</i>	<i>Beoordeeld concept met creatiedocument; Autorisatiebeleid</i>	<i>Geautoriseerd contract; geparafeerd creatieregister</i>
7	<i>registreren in het contractenregister en evt. andere registers (aangeven in creatieregister)</i>	<i>Kenmerken van het contract en wederpartijen</i>	<i>Ingevuld contracten- en creatieregister</i>
8	<i>Arhiveren</i>	<i>Contract</i>	<i>Archief</i>
9	<i>Genereren en distribueren van informatie</i>	<i>Contracten (contractgegevens); Verzendgegevens (in contractenregister); Bevoegdhedenbeleid</i>	<i>Verzonden kopieen en informatie</i>
10	<i>Bewaken, uitvoeren en</i>	<i>Bewakingsinformatie (verkregen via stap</i>	<i>Signalen</i>

	<i>beeindiging</i>	9)	
11	<i>Uitvoeren</i>	<i>Contractinhoud</i>	<i>informatie over de uitvoering</i>
12	<i>Beeindigen</i>	<i>Contractinhoud; Organisatiebehoefte; Juridische informatie</i>	<i>Informatie over de beeindiging</i>
13	<i>Volledigheidscontroles</i>	<i>register, evt. andere informatieverzamelingen</i>	<i>Oordeel over volledigheid</i>
14	<i>Inrichten en opschonen archief en registers</i>	<i>Kenmerken avne n behoefte aan informatie; Bewaartermijnen in registers</i>	<i>Structuren voor de informatieverzamelingen; Evt. vraag voor bevestiging verwijdering</i>

Bijlage 5 Coördinatiematrix

De verticale as wordt ingedeeld naar de frequentie van de van de activiteiten. De horizontale as is ingedeeld op basis van de mate waarin de activiteiten specifiek zijn voor een bepaald contract of voor een contractgroep. Er wordt onderscheid gemaakt tussen activiteiten die in principe bij elk contract opnieuw worden uitgevoerd (procesgebonden activiteiten) en activiteiten die eenmalig of periodiek voor een grotere groep contracten worden uitgevoerd (periodieke activiteiten).

Coördinatie-matrix	<i>Contractspecifiek</i>	<i>Contractgroepgebonden</i>	<i>contractgroepoverstijgend</i>
<i>Procesgebonden</i>	<i>Specificeren; selecteren; opstellen; uitvoeren; beëindigen</i>	<i>registreren; decentrale gegevens; genereren/ distribueren; bewaken</i>	<i>Beoordelen; autoriseren; archiveren; registreren centrale gegevens</i>
<i>periodiek</i>		<i>Inrichten decentrale registers; opstellen an standaardinhoudselementen en afspraken in specificaties; opstellen van eisen aan informatie voor wederpartijselectie; opstellen van eisen voor wederpartijen; opstellen van standaarddocumenten om reacties aan te vragen; opstellen van standaardinhoud van contracten; opstellen van standaardvoorwaarden</i>	<i>opstellen autorisatie- en beoordelingsbeleid; opstellen beleid toegankelijkheid informatie; volledigheid controleren; inrichten/ opschonen centrale registers en archieven; coördineren van het contractbeheerprocess</i>

		<i>en; opstellen van standaard lay0out per groep</i>	
--	--	--------------------------------------------------------------	--

Tabel 1: Bron; " Contractenbeheer theorie in praktijk", pagina 59

Bijlage 6 Onderverdeling van activiteiten

Contractspecifieke activiteiten;

Specificeren, selecteren van de wederpartij, opstellen of ontvangen, uitvoeren en beëindigen. Deze activiteiten zullen voor elk contract weer verschillend zijn en vereisen een specifieke, inhoudelijke kennis. Deze specifieke inhoudelijke kennis, van het product of de dienst, is binnen de directie IZ bij de assortiment bepalers te vinden. Deze assortimentsbepalers geven ook advies voor bepaalde productgroepen.

Contractgroepgebonden activiteiten;

Registratie van decentrale informatie in registers, genereren en distribueren van informatie, inrichten decentrale registers, bewaken, opstellen van standaard inhoudselementen en afspraken in specificaties, opstellen van eisen voor informatie voor wederpartijselectie (marktinformatie en ervaringsinformatie), opstellen van standardeisen voor wederpartijen, opstellen van standaarddocumenten om reacties aan te vragen van wederpartijen, opstellen van standaardinhoud van contracten, opstellen van standaardvoorwaarden en opstellen van een standaardlay-out per contractgroep. Het budget voor bepaalde contractgroepen wordt door de budgethouders in de gaten gehouden.

Contractgroepoverstijgende activiteiten;

Beoordelen, autoriseren, registreren van centrale gegevens, archiveren, het opstellen van een beoordelings- en autorisatiebeleid, het inrichten en opschonen van centrale gegevens, periodieke volledigheidscntroles, opstellen van een standaard lay-out voor de hele organisatie, vaststellen van een beleid voor toegankelijkheid van centrale archieven en registers en distributie van informatie en de coördinatie van het contractbeheerproces.

Bijlage 7: Tabelvorm 1

Optie 1	Verantwoordelijke functionarissen			
activiteit				
	<i>Decentraal</i>	<i>Bevoegdheden voor beoordeling/ autorisatie</i>	<i>Contractenbeheerder</i>	<i>Contractencoördinator</i>
<i>opstellen/ ontvangen</i>	<i>concept</i>			
<i>registreren in creatieregister (en opstellen/ uitdraaien creatiedocument)</i>				<i>concept</i>
<i>Beoordelen</i>		<i>concept</i>		
<i>Autoriseren</i>		<i>concept/ contract</i>		
<i>registreren in contractenregister (en autorisatiedatum in creatieregister)</i>			<i>contract</i>	<i>contract</i>
<i>Archiveren</i>				<i>contract</i>

Tabel 2: Bron; " Contractenbeheer theorie in praktijk", pagina 64

Bijlage 8: Tabelvorm 2

Optie 1	Verantwoordelijke functionarissen			
activiteit				
	<i>Decentraal</i>	<i>Bevoegdheden voor beoordeling/ autorisatie</i>	<i>Contractenbeheerder</i>	<i>Contractencoördinator</i>
<i>opstellen/ ontvangen</i>	<i>concept</i>			
<i>registreren in creatieregister (en opstellen/ uitdraaien creatiedocument)</i>				<i>concept</i>
<i>Beoordelen</i>		<i>concept</i>		
<i>Autoriseren</i>		<i>concept/ contract</i>		
<i>registreren in contractenregister (en autorisatiedatum in creatieregister)</i>				<i>contract</i>
<i>Archiveren</i>				<i>contract</i>

Tabel 3: Bron; " Contractenbheer theorie in praktijk", pagina 65

Bijlage 9 Inrichtingen van informatie verzamelingen

Inrichting van informatieverzamelingen

Achtereenvolgens komen het creatieregister, het contractenregister en het wederpartijenregister aan de orde. In het creatieregister worden alle contracten in voorbereiding geregistreerd. Daarbij moet de routing die het contact nog moet afleggen, aangegeven worden om de te volgen procedure te ondersteunen. De definitieve inrichting van de registers en welke gegevens er in worden geregistreerd hangt af van het gekozen informatiesysteem en van de behoefte van de gebruikers. Ten behoeve van de identificatie en van zoek- en controlemogelijkheden (bijvoorbeeld vergelijking met het contractenregister) is het vereist een aantal algemene gegevens te registreren. Bijvoorbeeld het contractnummer en de naam van het contract. Het autorisatie- en beoordelingsbeleid moeten aangeven welke kenmerken van een contract bepalend zijn voor de vraag wie het contract moet beoordelen en autoriseren. Aan de waarde van die kenmerken kan dan de routing van het contract gekoppeld worden. Daarom moeten die kenmerken in het creatieregister geregistreerd worden. De status geeft de fase aan waar het contract is beland. Er moet in elk geval een onderscheid worden gemaakt in "in voorbereiding", "geautoriseerd" of "vervallen". Met vervallen wordt bedoeld dat het contract nooit geautoriseerd is en dus vervallen.

In het contracten register moeten alle geautoriseerde contracten worden opgenomen. Er moet vastgesteld worden welke gegevens van een contract in ieder geval geregistreerd moeten worden. Het gaat hierbij om algemene gegevens die voor alle contractgroepen gelden. Daarnaast kunnen er nog contractgroepgebonden aspecten geregistreerd worden. Er zal een aantal algemene gegevens van contracten geregistreerd moeten worden, mede ten behoeve van identificatie en herleidbaarheid. Enkele mogelijkheden zijn; contractnummer, omschrijving van het contract, locatie origineel en de registratie van mutaties. Per organisatie en contractgroep zal de behoefte aan bepaalde selectiemogelijkheden, signaalmomenten en overzichten sterk verschillen. Daarom is het gewenst dat een contract systeem flexibel is dat men zelf gewenste velden kan toevoegen. Ook is het gewenst dat er aan een contractgroep of aan een contractsoort verschillende velden kunnen worden gekoppeld. Deze velden gelden dan voor 1 contractgroep. Informatie van de eigen partij en van de wederpartij zullen van belang zijn. Welke gegevens men van de wederpartij in het contractenregister moet registreren is afhankelijk van het feit of men in een ander systeem ook gegevens van de wederpartij registreert. In verband met bewaking van uitvoering en beëindiging is registratie van de volgende gegevens in ieder geval gewenst. Ingang- en einddatum, stilzwijgende verlenging, opzegtermijn, bedragen, betalingstermijnen-, voorwaarden en data, leverdata en activiteiten die bewaakt worden (betaling, ontvangst, beëindiging, uitvoering) met data (gepland en gerealiseerd) en verantwoordelijke functionarissen. Het is zinvol om tijdens de looptijd of bij beëindiging van een contract de prestatie van de wederpartij te evalueren. Het kan ook nuttig zijn om de prestaties van de eigen partij daarbij te betrekken. Dergelijke evaluaties kunnen worden geregistreerd in het contractenregister of in het wederpartijen register. In het contractenregister staat de wederpartij (en de eigen partij) per contract geregistreerd waardoor de koppeling tussen de evaluatiegegevens, het contract en de partijen vanzelf gerealiseerd wordt. In het wederpartijenregister kan een evaluatie per contract alleen gerealiseerd worden als de evaluatiegegevens gekoppeld kunnen worden aan contracten die bij de verschillende partijen horen. Het kan gewenst zijn om gegevens te registreren die specifiek zijn voor de contractgroep of de contractsoort. Per gegeven zal bepaald moeten worden of het uniek is voor contracten van een bepaalde groep. Is dat het geval dan behoren ze tot de contractgroepgebonden gegevens. Is dat niet het geval, dan moeten ze als algemene gegevens in het contractenregister worden opgenomen.

De informatieverzameling waarin de ervaringsinformatie (en eventueel ook de markt informatie) wordt opgeslagen noemen we het wederpartijenregister. De inhoud van het wederpartijen register is sterk afhankelijk organisatiebehoeften. Een aantal algemene categorieën met mogelijke gegevens voor een wederpartijenregister wordt besproken. Er zijn enkele algemene gegevens weergegeven die de koppeling met andere gegevensverzamelingen moeten waarborgen en die nuttig kunnen zijn in het contact met leveranciers. Daarbij kan het ook van belang zijn dat zichtbaar is welke contracten met de desbetreffende leverancier zijn afgesloten. Het voordeel van een koppeling met de contracten is de mogelijkheid om gegevens, bijvoorbeeld ervaringsinformatie, aan de contracten te koppelen. Het wederpartijen register kan gebruikt worden voor de selectie van wederpartijen, bijvoorbeeld leveranciers (vendor-rating). Bij de inrichting van het wederpartijenregister zal daarom goed moeten worden nagedacht over aan welke informatie men behoefte heeft. Informatie ten behoeve van wederpartijselectie is

op te splitsen in twee soorten; ervaringsinformatie⁵⁷, informatie die verkregen is op basis van eigen ervaringen van de wederpartijen en marktinformatie⁵⁸. Marktinformatie is van buiten de organisatie verkregen. In tegenstelling tot de ervaringsinformatie komt marktinformatie niet rechtstreeks uit het contracteringsproces voort.

⁵⁷ Voorbeelden van ervaringsinformatie: kwaliteit van het geleverde product/ goed, prijs, tijd, aantal, plaats en de servicegraad.

⁵⁸ Voorbeelden van marktinformatie: assortiment, prijzen, vestigingsplaats, reputatie, personeelomvang, omzet, liquiditeit, solvabiliteit en kwaliteitscertificaat (bijvoorbeeld naar "type" ISO).

Bijlage 10 interviews sectie inkoop

Contractbeheerder

Standaard contracten. Contractafspraken worden vastgelegd. Op basis van een raamovereenkomst een nadere overeenkomst. De contractbeheerder informeert de budgethouder over contract wanneer deze afloopt.

Contractbeheerder nog niet super actief bij contractbeheer proces. Mm = material management. Adviseur moet contract beheren.

De bestelling, de positie en de besteldatum, naam leverancier, looptijd, doelwaarde, referentiegegevens, koppeling naar documenten, koppeling naar documenten mogelijk.

Onder de contracten in SAP hangen indelingen met bedrijf totaal uitgegeven binnen mantelovereenkomst.

SAP voldoet aan de HAFIR gestelde eisen.

Ez stelt contact op, niet de leverancier. Verandering in contract door assortimentsbepaler. Past dit aan en eventueel in SAP.

P contract is personeel, M is facilitair, ICT contracten, totaal rond 100 facilitaire contracten alleen binnen IZ en POI. CPI richt zich op inkoop heel ministerie en buiten diensten.

Standaard regeling met financiën 1996 digitaal beschikbaar. Juridische zaken heeft artikelen die in het contract moeten staan.

Tussen inkoop en diensten veel onduidelijkheden

Software technische problemen, inzichtelijkheid in de contracten ontbreekt, looptijden worden niet bewaakt, geen zicht op de contracten leiden een eigen leven, geen controle goede uitvoering, rollen services en inkoop onduidelijk, contracten worden niet getoetst, niet structureel, contracten vaak incompleet

Hoofd inkoop

1. Op welke manier worden de contracten momenteel beheerd?

Standaard contracten. Contractafspraken worden vastgelegd. Wel communicatie schema. Op basis van raamovereenkomsten worden meerdere overeenkomsten gesloten. Dienstverlening per pand wordt bekeken. En de kosten.

2. Hoeveel contracten zijn er binnen Interne Zaken afgesloten?

P contract: personeel is ongeveer 30

M facilitaire contracten ongeveer 75 op de lange termijn

ICT plus minus 30 raamovereenkomsten

3. Zijn er bepaalde kwaliteitseisen waar de contracten aan dienen te voldoen?

Er is een standaard regeling met de ministerie van financiën sinds 1996, is digitaal beschikbaar. Juridische zaken heeft artikelen die in het contract moeten staan.

4. Hebben jullie op het moment een autorisatie en beoordelingsbeleid voor de contracten? (wie beoordeelt welk contract en autoriseert deze)

Diensten beheert een hoop contracten. Tussen inkoop en diensten veel onduidelijkheden.

5. Is er een procesbeschrijving van het huidige contractenbeheer?

Nee is er niet

6. Wat is/ zijn volgens u het/ de precieze probleem/ en omtrent contractbeheer?

- Software technische problemen
- Inzichtelijkheid in contracten ontbreekt
- Looptijden worden niet bewaakt
- Is geen zicht op leiden eigen leven

- Geen controle contracten goede invoering
 - Rollen servies en inkoop onduidelijk
 - Contract naleving wordt niet getoetst
 - Niet structureel
 - Controle is incompleet
7. Waardoor is/ zijn volgens u het probleem/ de problemen ontstaan?
Contracten waren bijzaak, geen prioriteit
8. Wat is er intern al aan het probleem gedaan? En waarom is voor deze oplossingen/stappen gekozen?
Contractbeheerder is aangesteld. MT heeft aangegeven dat het belangrijk is.
9. Wie zijn de betrokkenen personen bij contractbeheer? Wat zijn de betrokken afdelingen?
Meeste gaat via diensten. (GZ, PGF, DIV) alles gaat sowieso via inkoop. Inkoopactieplan.
10. Met welke precieze reden is een contractbeheerder in dienst genomen? Verbeteren contractbeheer
11. Wat worden zijn/ haar precieze taken?
Inkoop info is rapportage verwerken en contracten in SAP zetten.
12. Wat zijn indertijd de precieze overwegingen geweest om het SAP programma te gaan gebruiken?
Het is een EZ besturingsprogramma. All over programma. Gebeurt alles op, het materieel management (MM). SAP is o.a. een toepassing om contracten in te voegen.
13. Wat is het gewenste eindresultaat van dit onderzoek? Professionaliseren contractbeheer?
14. Heeft u nog tips of aanbevelingen voor het onderzoek dat ik ga verrichten?
- Inkoopactieplan lezen
 - Informeren bij andere afdelingen hoe ze om gaan met contracten, vooral het verwachtingspatroon van de afdelingen bepalen en de taken en verantwoordelijkheden en bevoegdheden benoemen. (toolbox)

Gesprek medewerker inkoop

Momenteel wordt er niet aan leveranciersbeoordelingen gedaan, dit is wel een speerpunt. Contractbeheer is in ontwikkeling. D.w.z. dat er een contractbeheerder in dienst is genomen die de contracten heeft geregistreerd in het SAP programma. Eens in de zoveel tijd wordt er een uitdraai gemaakt waarop te zien is welke contracten aflopend zijn. Dit wordt naar de desbetreffende assortimentbepaler gecommuniceerd. In SAP staat verder geen gedetailleerde contractinformatie. Merendeel van de medewerkers heeft alleen basis kennis van het SAP programma.

Bijlage 11 Interviews assortimentbepalers

Tijdens deze gesprekken is elke respondent dezelfde vragen gesteld. Hieronder worden de gestelde vragen opgenoemd.

Vragenlijst dieptegesprekken assortimentbepalers

1. Op welke manier worden de contracten momenteel beheerd?
2. Om wat voor soort contracten gaat het? Welke beheert u?
3. Zijn er bepaalde kwaliteitseisen waar de contracten aan dienen te voldoen?
4. Hebben jullie op het moment een autorisatie en beoordelingsbeleid voor de contracten? (wie beoordeelt welk contract en autoriseert deze)
5. Wordt er aan vendoring gedaan?
6. Vindt u dat vendoring onderdeel moet zijn van contractbeheer?
7. Wat is/ zijn volgens u het/ de precieze probleem/ en omtrent contractbeheer?
8. Waar uiten zich deze problemen in?
9. Wat is de urgentie het probleem/ de problemen op te lossen?
10. Waardoor is/ zijn volgens u het probleem/ de problemen ontstaan?
11. Wat is er intern al aan het probleem gedaan? En waarom is voor deze oplossingen/stappen gekozen?
12. Wat vindt u van de gekozen oplossingen? (contractbeheerder en de taken?)
13. Wat verwacht u van de taken en verantwoordelijkheden van de huidige contractbeheerder?
14. Bij wie vindt u dat welke verantwoordelijkheden (rolverdeling) dienen te liggen? En kunt u uw antwoord motiveren? B.v.: beëindigen contract, looptijdbewaking, leveranciersbeoordeling, of de vastgelegde afspraken wel worden nagekomen (naleving)...
15. Wat is het gewenste eindresultaat van dit onderzoek? Professionaliseren contractbeheer?
16. Wat zijn uw verwachtingen naar inkoop toe m.b.t. contractbeheer?
17. Heeft u nog tips of aanbevelingen voor het onderzoek dat ik verricht?

Uitwerkingen interviews

Omdat de respondenten niet met naam genoemd wilden worden is besloten de functienaam van de ondervraagde te noteren.

Assortimentbepaler A

senior adviseur

Huurcontracten RGB-IZ

Reguliere huurcontracten en alonches (aanvullingen op huurcontracten)

Installatiecontracten

Meubilair contracten

Enmalige contracten, vb voor tapijt wordt telkens dezelfde man ingehuurd.

Contractbeheer zou in 1 hand moeten zitten, financiën of inkoop. De waarschuwingfunctie wanneer een contract eindigt zou daar ook moeten zitten. Samen met de vakspecialisten wordt wel het contract afgesloten.

Waarom bij financiën? De facturen verlopen ook via hen. Ze checken of voldoet wat in het contract staat. Het heeft een toegevoegde waarde als financiën het zou doen.

Stel een huurcontract komt binnen, de vakspecialist heeft niet het totale plaatje.

Niet bekend wat DO precies doet. Als je hem nodig hebt kan je wel bij hem terecht.

Verwachtingen van de contractbeheerder

- Signaalfunctie
- Facturen checken
- Een aantal contacten met contractpartners onderhouden
- Advies geven wanneer een contract opgesteld wordt.
- Contact met leverancier voor eventuele vragen

Naleving van het contract inhoudelijk: bij opdrachtgever of specialist ligt die verantwoordelijkheid. Wanneer er problemen zijn met contract gaat dit altijd via inkoop. Er zou altijd een kopie moeten zijn bij de vakspecialist maar alle originelen centraal in kluis. Bij voorbaat bij financiën. Inkoop en de specialist zouden er digitaal altijd bij moeten kunnen. De weg tot en met het sluiten van het contract ligt bij inkoop, zodra het beheer wordt niet meer bij inkoop zijn. Daarna moet het worden overgedragen.

Assortimentbepaler B, dinsdag 10 februari 2004

Er is een verschil tussen contracten en opdrachten.

Als je een klus snel wil laten klaren (bv cv maken) is inkoop er weer met zijn regels. Er is voor Hans een spanningsveld tussen hem en de werkvloer en regels inkoop. Door regels duurt het lang voordat iets genaakt is, wil hij soms omzeilen, klus moet vaak sneller gebeuren. Boven een bepaald bedrag moeten meerdere offertes worden aangevraagd (blokkade is administratieve voorschriften), er moet een werkomschrijving worden gemaakt, schouwing met een leverancier, dan pas weet je prijzen en kan een offerte worden verwacht. Tot 200/300 euro kan hij elke leverancier bellen, is er geen vaste leverancier voor. Maar waar ligt de grens, je hebt snel de neiging dat bij 500 euro ook te doen, je wil niet voor elk bedrag naar inkoop gaan want ja dan duurt het weer langer.

AO procedure: administratieve organisatie procedure.

Wanneer kom je bij inkoop en wanneer omzeil je het? Grensbedragen weet hij niet precies. Waarom stimuleert inkoop daar niet in? Acties van allebei nodig. Inkoop zit statisch in een hoekje.

Tot 12.000 open begroting.

ATB in SAP maken. Wie keurt ATB goed? Technisch beheerder maakt ATB, Hans keurt die goed, dan kijkt John van fin ernaar (=boekhoudcontrole of het wel op de goede post wordt geboekt), dan gaat ie naar inkoop, maakt een order. Als Hans niet meerdere offertes heeft maar had wel gemoeten is het makkelijk dit bij inkoop goed te praten. Hij wordt toch niet op zijn vingers getikt, dus kan ie het steeds weer doen.

Bij de grensbedragen wordt vaak gesjoemeld.

Lopende contracten:

- Onderhoud
- Huurcontracten

Huurcontracten, bij do de wit terug te vinden, contracten hangen in een la in een kast.

Wat betreft voorwaarden, opzegtermijn en looptijd wie verantwoordelijk? Voor dagelijks beheer?

VB: meneer heeft contact met rijksgebouwdienst, contract liep af, wie verantwoordelijk dat zo een afloop goed wordt nageleefd? Contractbeheerder, die heeft nl een signaleringslijstje, wanneer welk contract afloopt. Weet niet echt wat Do nu echt doet. Do zou administratieve voorwaarden moeten doen die in het contract staan.

Oplossingen?

- Een 2-de contractbeheerder. Die zich bezig houdt met de functionele kant van de contracten. Per vakgroep een functioneel contractbeheerder aanstellen
- Verbeterde communicatie

Geen elektronisch model van de functionele aspecten, is te veel gedoe, je kan een contract er zo bij pakken.

Do moet weten welke contracten en losse opdrachten zijn afgesloten binnen welk vakgebied. Maar Hans heeft zijn contracten gewoon bij zich. Hans moet ze binnenkort wel overdragen. Hans zegt; de contracten techniek hou ik bij me, anders ben ik ze kwijt

Als je jaar na jaar een aflopende opdracht verlengd zou het eigenlijk een contract moeten worden. Staat ook niet(/ altijd) in de opdrachten wanneer ie verlengd moet worden of wat dan ook. Zo wordt ie automatisch verlengd en is er geen kans op te zeggen, of nieuw aan te besteden e.d. Hans krijgt geen straf als ie dat weer door laat lopen.

Als je meerdere keren per jaar een opdracht hebt van dezelfde activiteit kan je beter een afroepcontract afsluiten.

Taak van inkoop om dat in te zien en als er dus steeds losse opdrachten van zelfde activiteit zijn dan sein moeten geven van kan beter een contract van worden gemaakt. Meer advies/ feedback nodig van inkoop. Wie houdt bij inkoop in de gaten of losse contracten beter een mantelovk kunnen worden?

Stimulerende acties van inkoop nodig.

Procedures zijn mooi (zoals AO) maar langdurig.

Zijn ook geen echte sancties

Assortimentbepaler C, woensdag 11 feb 2004

De huurcontracten liggen in een kluis bij inkoop. Contractbeheer van inkoop heeft vastgoed niet veel aan. Inkoop zou een sein moeten geven wanneer een contract expireert, deden ze niet, nu heeft vastgoed dat zelf allemaal geregeld.

De kwarttaal facturen worden met Do in het SAP gezet en meerjaren vastgelegd.

Er zou een overzicht moeten zijn waarin duidelijk is dat je b.v. 2 jaar voor de expiratedatum van een huurcontract zit zodat je de tijd hebt om strategisch na te denken over wel niet/ verlengen e.d. het huurcontract

De taak voor de expiratedatum doen zij nu zelf, heeft vastgoed in een bestand gezet.

GZ zet zelf de lopende contracten onder elkaar, eigenlijk vinden ze dat inkoop dit had moeten doen, inkoop behoort deze sowieso bij te houden. De opdracht voor een contact wordt namelijk zelf door inkoop gegeven.

Contractbeheer is in feite nooit echt aandacht aan besteed. Was geen goeie administratieve dienst.

Contractbeheer zou tot op bepaalde hoogte gecentraliseerd moeten worden. De contracten zouden centraal opgeslagen moeten liggen en er zou een centrale lijst moeten zijn met hierop een aantal relevante gegevens zoals de datum van afloop contracten.

De huurcontracten heeft GZ wel liever zelf bij de hand. Deze hebben ze zelf door archiefbeheer in DOC IT laten zetten. In DOC IT staat het hele contract gedigitaliseerd. De papieren contracten in de kluis weet hij zelf wel te vinden.

De behoeftebepalers zijn volgens meneer verantwoordelijk voor het dagelijks beheer van de contracten.

I.v.m. de afschrijvingskosten, stel dat je een ton vrij zou hebben op het huurbudget dan moet je dit van te voren wel weten. Omdat je de begrotingen op maakt. Financieel beheer moet bij GZ (assortimentbepaler) zelf liggen, n.l. zelf verantwoordelijk voor het budget.

Er is niet duidelijk gecommuniceerd wat Do de Wit precies ging doen, en er is niet geïnventariseerd wat de assortiment bepalers wilden, verwachten.
SAP is handig voor de financiële kant van het contract.

Assortimentbepaler D, cluster services adviseur , vr 13 feb 2004

Heeft de contracten buitenlandse dienstreizen en de het contract NS kaartjes binnenland.

Heeft zelf wel een goed beeld van wat in het contract staat.

Knelpunt: als je een contract nodig hebt en je vraagt het bij inkoop, is wel eens voorgekomen dat je dan een verouderde versie kreeg. Dit kan komen doordat bij verlenging van een contract een contract steeds op kleine dingen kan zijn aangepast, en je dus veel versies hebt. Is geen goeie indruk als je met een verouderd contract op de leverancier afstapt.

Heeft geen goed beeld van wat Do doet. Verwacht dat als er informatie uit een contract nodig is (of het contract zelf) dat je dat bij Do kan krijgen.

Heeft zelf een kopie van het ATP contract.

NS contract beheert meneer zelf.

Is door inkoop wel eens blindelings getekend (vb verlenging contract) en dan contract naar de NS gestuurd zonder meneer in te lichten, terwijl er misschien ook wel wat aangepast/ verandert was in het contract. Het meeste recente exemplaar van dat contract heeft meneer van het jaar 2001.

Het woon/ werk contract gaat via FIN(?).

De losse kaartjes voor binnenlandse reizen is in beheer van meneer. Neemt aan dat dat contract bij Do ligt. Meneer doet nu ook beetje catering, schoonmaak en beveiliging contracten)

Verwachtingen:

- Dat do snel met info komt als dat nodig is.
- Dat er een sein wordt gegeven tijd van te voren voor dat een contract afloopt. B.v. d.m.v. een computersysteem/ geautomatiseerd.
- Een soort van partnership, samenwerking
- Contractbeheerder is in zijn optiek een administrateur, doet formele kant van de contracten, materiele doet meneer zelf.

Enmalige aanschaffingen worden ook niet systematisch opgeslagen, niet te vinden. B.v. van wie was de chipknip, dat wist niemand, waar was die ovk gebleven?

Inkoop zit te vaak op de stoel van de materiedeskundige, dat inkoop b.v. met een leverancier wil praten, meneer vindt dat dat zijn taak is.

Inkoop denkt vaak teveel na over de organisatorische zaken van de leverancier.

Assortimentbepaler E, maandag 16 februari 2004

Assortimentbepaler E, dinsdag 3 februari

(vooral persoonlijke aspect binnen bedrijf en sociaal emotionele sfeer van belang)

Gaat prima. Hij is assortimentsbepaler.

Hebben nu een Europese aanbesteding "inhuur vervoer". Hij heeft 2 contracten onder zich:

1. Inhuur vervoer
2. Lease contract auto's

Hij heeft contractbeheer liever zelf in handen, d.w.z. contact met leveranciers.

Ontvangt jaarlijkse overzichten van inkoop waarin staat welke contracten dat jaar gaan verlopen en indien nodig neemt hij contact op met inkoop om te verlengen of te beëindigen

Het is een samenspel met afdeling inkoop, zij geven advies en doen vooral de financiële indeling.

Een te vaste regeling/ stramen contractbeheer levert geen flexibiliteit op, flexibiliteit vindt hij wel nodig.

Als hij van een leverancier af wil neemt hij contact op met inkoop en dan komt de directeur er ook bij.

Als je maar goede afspraken maakt gaat het goed.

Hij ziet vooral dat er projectmatig gewerkt wordt en dat dit werkt.

Binnen contractbeheer spelen veel mensen mee.

Het signaleren van de leverancier en zijn prestaties ligt bij de assortimentbepaler vindt hij.

Assortimentsbepaler moet het initiatief nemen, inkoop is ter ondersteuning administratief en financieel.

Voor een fysiek contract gaat hij naar Do de Wit. Fysiek benoemd hij wel als ouderwets, via de computer een contract inzien zou sneller en efficiënter zijn, maar het contact met de contractbeheerder (Do) is heel belangrijk.

Bij een groot gedeelte van werken is het sociaal/ emotionele aspect belangrijk vindt hij.

Het draait om teamwork, maar sommige afdelingen zijn teveel met zichzelf bezig. Sommige assortimentsbepalers denken het beter dan inkoop te weten, komt waarschijnlijk een beetje door slecht imago waar inkoop aan geleden heeft. Inkoop heeft zich aan regels te houden en de assortimentsbepalers kiezen soms liever zelf wat misschien buiten de regels valt. Er zijn conflicterende belangen.

Hij als assortimentsbepaler kent de regels van inkoop, maar kent iedereen die? Misschien moet soms de communicatie van inkoop beter naar assortimentsbepalers.

Ass. bepaler moet zelf ATB maken. Er is geen handleiding voor ATB'S. er is wel ondersteuning van inkoop bij maken van ATB'S maar er hij heeft vaak weerzin om aan ATB te beginnen. Er is wel gecommuniceerd waarom de ass. bepalers nu zelf aan ATB'S moeten doen, maar een handleiding in het werken met SAP en ATB is beter. Een soort stapsgewijze handleiding ATB.

Hij vindt samenwerking met inkoop goed gaan.

Assortimentbepaler F, vrijdag 20 februari 2004, hoofd post en logistiek

- TPG post contract verzendingen, nationaal en internationaal.
- Mailinghuis, firma Multipost, verzorgt opslag, mailings, verzendingen, buitenlandse consulaat.
- Onderhoudscontracten machines (drie maal).

Meneer onderhoudt de gesprekken met TPG post, is het aanspreekpunt, samen met R. Olrichs

Contractbeheer:

De inhoudelijke materie moet bij de specialisten liggen.

Wanneer het contract vastgelegd wordt, dan pas inkoop erbij.

De originele contracten liggen bij Do.

Elke mutatie/ wijziging gaat naar Do.

Meneer heeft zelf een kopie van elke contract op de afdeling.

Zodra er iets verandert in een contract wordt dat meteen door zijn administrateur aangepast.

Het zou fijn zijn als inkoop een signaalfunctie (voor afloop contract) zou hebben.

Mini maal half jaar van te voren besprekingen voor verlenging beëindiging.
De contractbeheerder zou een overzicht moeten hebben met de aflopende contracten.
Het is niet duidelijk wat Do doet, is niet gecommuniceerd, alleen dat hij contractbeheer doet, maar niet de precieze taken.
Hoe het komt dat niet alle contracten makkelijk te vinden zijn? Inkoop was voorheen niet altijd betrokken, dus hebben zij niet alle contracten.

Meneer heeft zijn contracten gedigitaliseerd en in DAS laten zetten. Het is hem niet duidelijk wat contractbeheer inhoudt.
Een strakke termijnbewaking zou mooi zijn.

Vendorrating/ leveranciers toetsing zou mooi zijn. Een keer de facturen lichten en kijken of de prijzen conform het contractafspraken zijn. Zou goed zijn als een onafhankelijke partij dit doet (vb stagiaire).
Juridische afdeling zou ook kunnen.

De aanbestedingen lopen verder goed, het vakinhoudelijke doet de specialist, inkoop kent de aanbestedingsprocedures goed.

“Haal pegels uit die regels”, maar gebeurt dat ook?

Flexibiliteit tussen de partijen is belangrijk.
Dus niet alleen naar de laagste prijs kijken maar ook naar de kwaliteit, geldt zeker voor inkoop.

Assortimentbepaler G, donderdag 19 februari 2004

Het laatste contract is interdepartementaal aanbesteed met 9 ministeries. Voorzitterschap door het ministerie van Buitenlandse Zaken. Elk ministerie heeft een eigen aanvullend contract. Gomez heeft de eisen hieraan gesteld a.d.h.v. de beveiligingsambtenaar. Er is binnen deze aanvulling wel een verschil tussen beveiligings voorzieningen en beveiliging van personeel, dit zijn dan weer 2 verschillende contracten binnen het aanvullende contract.

De originele contracten liggen bij Do, meneer heeft zelf wel een kopie. Voor 75% kent hij de contracten uit het hoofd.

De looptijd houdt hij zelf ook wel in de gaten. Door de drukte kan je dat wel vergeten. Het contract duurt namelijk drie jaar en een jaar voor het einde moet je al weer beginnen met een aanbesteding.

De signaalfunctie zou inkoop moeten verrichten.

Gebeurt nu eigenlijk niet.

Meneer weet verder niks van de procedures omtrent contractbeheer.

Heeft via via gehoord dat Do het contractbeheer doet.

Weet niet precies wat Do's aandeel is in het contractenbeheer proces.

Als hij iets wil weten over een contract doet hij dat eigenlijk via het hoofd inkoop.

Voor een ATB gaat hij naar Do.

Verwacht dat de contractbeheerder een administratieve taak op zich neemt m.b.t. contractbeheer.

Meneer geeft zelf aan dat aanpassing in contract nodig is, krijgt van inkoop nooit terugkoppeling of de aanpassing is gebeurd.

Meneer denkt zelf dat hij een verouderd contract heeft.

Weet niet waar het up to date contract zou moeten zijn.

Gaat ervan uit dat inkoop dat weet te vinden. Denkt dat je voor contract niet bij het hoofd inkoop moet zijn, maar denkt dat de contractbeheerder dat zou moeten weten.

Meneer heeft soms geen tijd om een offerte aan te vragen, en doet inkoop dan buiten de procedures om. Via inkoop duurt soms gewoon te lang, geen tijd voor als het snel moet gebeuren.

Een verkorte procedure van inkoop zou dan beter zijn.

Meneer voert vaak zelf een opdracht uit en gaat dan pas een ATB maken, terwijl er dan al een leverancier benaderd is. Wordt niet altijd wat van gezegd door inkoop, soms zeggen ze dan wel dat het volgens de procedures had moeten.

Bij sommige firma's kan je geen offerte aanvragen, wegens de veiligheid. Er zijn dan maar een aantal firma's die dat mogen doen. Dat bepaalt de BVA (beveiligings ambtenaar).

Assortimentbepaler H

Houdt zich bezig met de schoonmaakcontracten. Ook van alle regiokantoren. Er zijn bv. Contracten met externe bureaus die metingen verrichten hoe schoon een gebouw is. 2 keer per jaar wordt er een 0-meting voor de catering gehouden, wie doet wat. Meneer kan verschillende contracten die hij beheert opnoemen.

Het contractbeheer is vlgms meneer niet optimaal. Het komt vaak voor dat binnengekomen facturen niet matchen. Het contract kan dan niet altijd meteen gevonden worden waardoor de rekening voorlopig onbetaald blijft. De afdeling FIN kan dan problemen geven omdat een contractdossier bv niet is bijgewerkt.

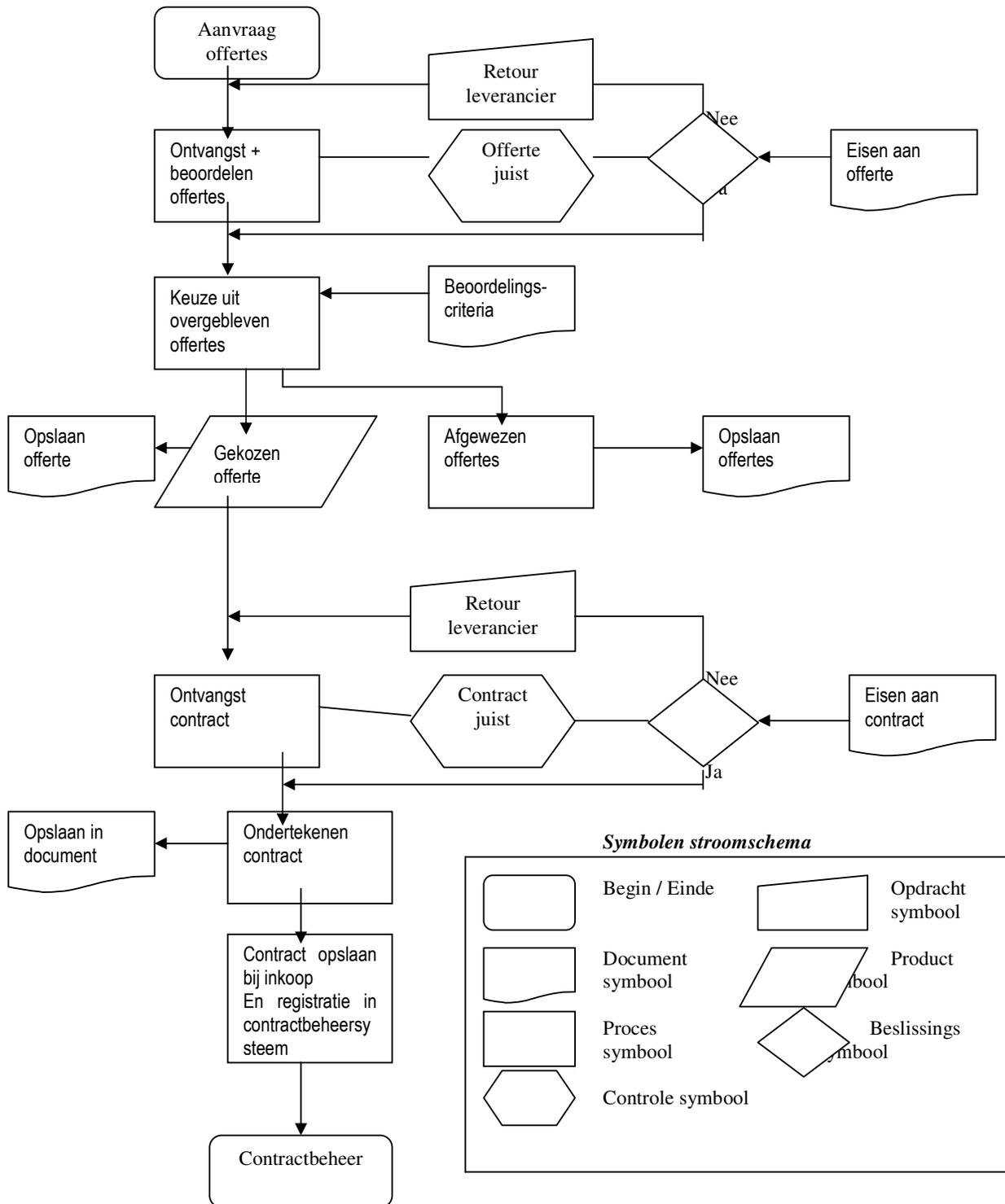
De respondent denkt dat wanneer alle contracten compleet zijn deze automatisch goed beheerd kunnen worden. Belangrijk is de signaalfunctie voor een contract wanneer deze af dreigt te lopen.

Bijlage 12 kopie inkoopactieplan

Bijlage 13 E-mail Andy Kite

Bijlage 14 Stroomschema

Voorbeeld van een stroomschema vanaf aanvraag offertes tot registratie van een contract, ervan uitgaande dat aan een offerte een contract vastzit.



Bijlage 15 RASCI-rooster

In dit rooster wordt aan de hand van het stroomschema een verdeling gemaakt van de functies en verantwoordelijkheden die bij de verschillende processtappen horen. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de huidige contractbeheerder contractcoördinator wordt en de sortimentbepalers contractbeheerders.

RASCI staat voor: **R**esponsible, diegene die verantwoordelijk is voor het resultaat van de processtap. **A**ction, diegene die verantwoordelijk is voor het op zich nemen van de acties die uitgevoerd moeten worden.

Support: diegene die ondersteuning kán geven aan diegene die de acties moet uitvoeren. **Consulting**: diegene die móet geraadpleegd worden in de betrokken processtap. **Informing**, diegene die móet geïnformeerd worden in de betrokken processtap.

	R	A	S	C	I
Archiveren van het contract	Contract coördinator	contractcoördinator	contractbeheerder	contractbeheerder	inkoop
Bewaken van contractuitvoering	Budgethouder/afdelingshoofd	contractbeheerder	inkoop	inkoop	inkoop
Contract aanvullen/wijzigen	Budgethouder/afdelingshoofd	contractbeheerder	inkoop	inkoop	inkoop
Bewaken van beëindiging	Budgethouder/afdelingshoofd	contractbeheerder	contractcoördinator	inkoop	inkoop
Inrichten/opschonen van centrale registers en archieven	contractcoördinator	contractcoördinator	inkoop	inkoop	inkoop

Bijlage 16: theorie consequentiemanagement

Competentiemanagement zal binnen afzienbare tijd worden vervangen door Consequentiemanagement (tm). Deze nieuwe vorm van management, ookwel 'strategie' zal het gehele bedrijfsleven drastisch veranderen. Consequentiemanagement maakt competentie management zelfs geheel overbodig. Het principe van consequentiemanagement zal ik in deze column beknopt uiteen zetten.

Consequentiemanagement gaat - zoals de naam doet vermoeden - uit van consequenties. Het gaat hier om consequenties in de ruimste zin van het woord; de meeste handelingen die binnen een organisatie verricht worden hebben consequenties. In tegenstelling tot competentie management, waarbij competenties van personen in kaart worden gebracht, worden hier de consequenties van het handelen van de personen in kwestie in kaart gebracht. Door wie of hoe handelingen verricht worden is irrelevant; slechts de consequenties die het voor de organisatie heeft zijn van belang bij consequentiemanagement.

Hoe werkt het in de praktijk? Consequentiemanagement is gemakkelijk (en zeer goedkoop) in te voeren. Allereerst dient op elke afdeling binnen een organisatie een consequentiemanager aangesteld te worden. Deze persoon verricht zelf geen arbeid die bijdraagt aan de primaire doelstellingen van de organisatie, maar observeert het handelen der medewerkers. Opvallende handelingen, zoals het nemen van strategische beslissingen en financiële transacties worden door de consequentiemanager opgetekent in het 'consequentieboek'. Dit is een boek (of Enterprise ICT Solution) die feitelijk bestaat uit twee kolommen: 'handeling' (aan de linker zijde) en 'consequentie' aan de rechter zijde. Indien de handeling een merkbare negatieve danwel positieve consequentie heeft, moet deze consequentie beschreven worden in de rechter kolom van het consequentieboek. Gedurende een vastgestelde periode worden de consequentieboeken op de verschillende afdelingen bijgehouden. Drie maanden is een gebruikelijk tijdsbestek.

Nu volgt de tweede fase; 'consequentie-matching'. In deze fase worden de verschillende consequentieboeken vergeleken. Al gauw zal blijken dat er identieke of zeer goed gelijkende handelingen verricht zijn op de verschillende afdelingen. Deze handelingen hebben in het gunstige geval ook een gelijke consequentie gehad. Het kan ook voorkomen, dat bepaalde handelingen geen merkbare consequenties hebben gehad op afdeling A, terwijl dezelfde handeling op afdeling B het ontslag van een der medewerkers te weeg heeft gebracht. In het eerste geval spreken wij van een zogenaamde NUL-consequentie terwijl in het tweede geval gesproken wordt van een MAX-consequentie. Tussen NUL en MAX-consequenties is een schaalverdeling a la de schaal van Beaufort (welke, zoals u wellicht weet, alles te maken heeft met consequenties...) opgesteld. Elke paar handeling-consequentie wordt voorzien van een waarde tussen NUL en MAX. In een diagram zijn de verschillende handelingen en consequenties weer te geven als graaf, waarbij de consequenties aan de rechter zijde in verticale richting (oplopend van NUL tot MAX) weergegeven worden. De dubbele handelingen (zie voorbeeld hierboven) komen in het diagram al gauw naar voren en hier liggen dus ook de zwakke punten van de organisatie.

In de laatste fase van consequentiemanagement worden de dubbele handelingen met verschillende consequenties ("Dubbel-Ambigu-handelingen", ookwel DAH), de loze handelingen (NUL-handelingen, ookwel NUH) en de verschillende handelingen die hetzelfde resultaat opleverde ("Multi-Cause-handelingen", MCH) in een rapport beschreven. Hierna moet onderzocht worden wat de oorzaak van de verschillende of gelijke onsequenties van deze handelingen was. Veelal is er een persoon aan te wijzen, die als schuldige aangemerkt kan worden. Eventueel is het mogelijk het competentieprofiel - indien beschikbaar - bij te stellen of eventueel te vernietigen. Indien er geen schuldige gevonden kan worden, is duidelijk waar audits verricht moeten worden. Tal van consultancy bedrijven bieden deze mogelijkheid. Het grote voordeel is, dat men deze bedrijven bij binnenkomst

bijna letterlijk op het bureau kan wijzen, waar het mis is gegaan.