

Een efficiëntere aanbesteding begint bij jezelf

Een onderzoek naar het effectiever en efficiënter beheersen van aanbestedingstrajecten

Bijlagen

Anne-Mieke Hehenkamp



Een efficiëntere aanbesteding begint bij jezelf

Een onderzoek naar het effectiever en efficiënter beheersen van aanbestedingstrajecten

Bijlagen

Auteur:	Anne-Mieke Hehenkamp
Instelling:	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Mevr. M.C.Th. Harlaar – Oostveen
Medebeoordelaar:	Dhr. P.F.W. Postmes
Opdrachtgever:	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Inkoop- en Aanbestedingscentrum Schedeldoekshaven 200 2511 EZ Den Haag
Bedrijfsmentor:	Drs. M.J. Brugman
Periode onderzoek:	Januari 2007 – mei 2007



Bijlagen

Bijlage 1 Organogram Gemeenschappelijke Diensten	1
Bijlage 2 Organogram Facilitaire Zaken	2
Bijlage 3 Organisatieanalyse	3
Bijlage 4 Werkwijze IAC	11
Bijlage 5 Uitdraai Planon	13
Bijlage 6 Uitdraai TimEnterprise	14
Bijlage 7 Uitdraai Excel.....	15
Bijlage 8 Literatuur.....	17
Bijlage 9 Kwantitatief Onderzoek.....	20
Bijlage 10 Statistieken Kwantitatief Onderzoek	47
Bijlage 11 Kwalitatief Onderzoek IAC.....	53
Bijlage 12 Kwalitatief Onderzoek Externen.....	98
Bijlage 13 Categorieën aanbesteden.....	118
Bijlage 14 Accountverdeling Europese aanbestedingen en complexe offertetrajecten	119
Bijlage 15 Vergelijking tijdsbesteding aanbestedingen 2006 en kostenbesparing.....	120
Bijlage 16 Gespreksverslag Technisch Specialist en Automatiseringsadviseur	121
Bijlage 17 Inkoopbeleid	123
Bijlage 18 Financiële consequenties	124

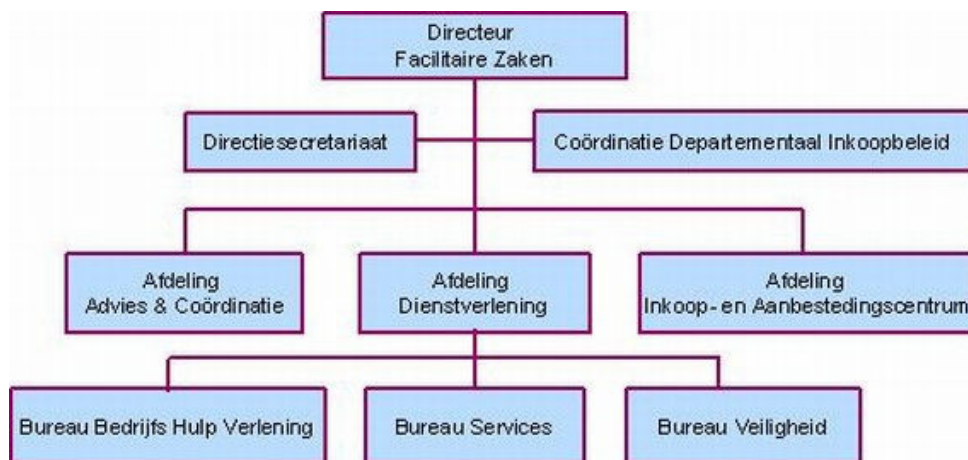


Bijlage 1 Organogram Gemeenschappelijke Diensten





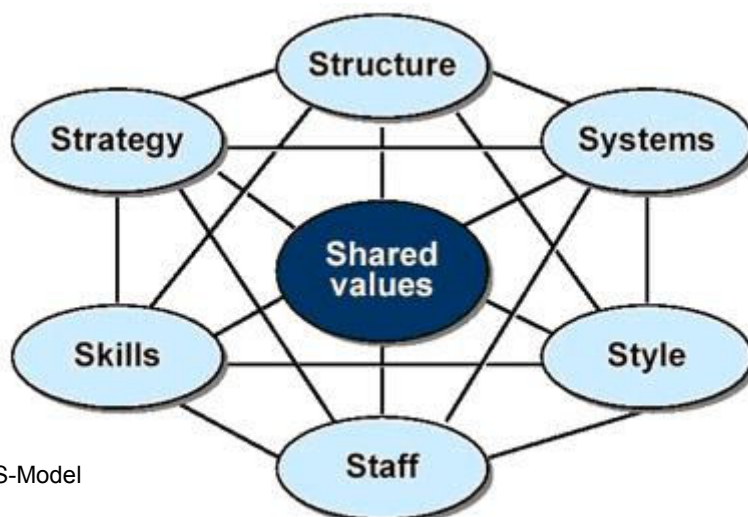
Bijlage 2 Organogram Facilitaire Zaken



Bijlage 3 Organisatieanalyse

De organisatieanalyse van het Inkoop- en Aanbestedingscentrum (IAC) is uitgevoerd aan de hand van het 7S-model van McKinsey. Dit model is gecreëerd om de complexiteit van de verschillende inrichting- of organisatieaspecten te vereenvoudigen. Samen bepalen deze factoren de manier waarop een organisatie werkt. Er worden zeven aspecten onderscheiden om naar de organisatie te kijken. Dit model is gekozen omdat het intern gericht is. Het geeft een goede weergave van hoe de organisatie in elkaar zit, waardoor op die manier meer kennis over de interne organisatie van het IAC kon worden verschaft. Er was voor dit onderzoek voornamelijk behoefte aan inzicht in de organisatie, daarom is geen externe analyse uitgevoerd. Om die redenen is gekozen voor het 7S-model en niet voor een ander managementmodel zoals het INK-model. Met het INK-model kan een organisatie een zelfevaluatie uitvoeren en kan de volwassenheid van een organisatie worden bepaald en verbeterpunten kunnen worden geïdentificeerd. Verder moeten er in dat model fasen worden doorlopen waardoor de organisatie zich kan ontwikkelen.. Om die reden is de organisatie aan de hand van het 7S-model geanalyseerd.

Van het 7S-model wordt elk aspect toegepast op de organisatie en is er een onderlinge afhankelijkheid tussen de aspecten. Als eerste zal de theorie van het betreffende aspect worden weergegeven, daarna wordt dit toegepast op de organisatie. Ten slotte wordt aan het einde van de analyses een samenvatting gegeven.



Figuur 1. 7S-Model

Strategie

Theorie

Om een zo duidelijk mogelijk beeld te verkrijgen van de strategie, worden de missie, de visie, het toekomstperspectief, de marktpositie, de concurrentie en de klant besproken.

IAC

Missie

De missie van het IAC is vastgesteld voor meerdere jaren en luidt als volgt:

“Het Inkoop- en Aanbestedingscentrum adviseert en ondersteunt BZK klanten op het gebied van inkoop en aanbesteden zodanig dat zij toegevoegde waarde heeft voor de bedrijfsvoering van haar klanten met als doel om door rechtmatigheid, op zeer efficiënte wijze te voorzien in de behoeftestelling van de BZK klant.”

Visie en ontwikkelingen

De volgende trajecten, initiatieven en ontwikkelingen zijn van invloed op het IAC:

- Verkiezingen 22 november 2006
- Regiebureau Inkoop Rijksoverheid



- Kennisontwikkeling inkoop & aanbesteden
- Gemeenschappelijke Diensten
- Werkmaatschappij
- FASAM
- Raamwet Europees Aanbesteden
- Elektronische overheid
- Lastenverlichting bij aanbesteden
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Verkiezingen 22 november 2006:

Door de val van het Kabinet Balkenende III zijn op 22 november 2006 vervroegde verkiezingen gehouden voor de Tweede Kamer en een nieuw Kabinet. De samenstelling van het nieuwe Kabinet en het daarmee gepaard gaande Regeerakkoord heeft tot gevolg dat er wijzigingen plaatsvinden voor de taken en organisatie van de Rijksoverheid en het ministerie van BZK in het bijzonder, namelijk een taakstelling die voor BZK is vastgelegd voor het verminderen van het aantal ambtenaren. Het beleid van de nieuwe regering heeft daarom ook gevolgen voor de inkoop- en aanbestedingsactiviteiten van het IAC. Zo wordt er ook gekeken of er een Shared Service Center mogelijk is voor de Rijksoverheid. Wanneer dit het geval is zullen er grote veranderingen plaatsvinden. Tot nu toe zijn er geen aanwijzingen dat zoiets binnenkort zal worden doorgevoerd.

Regiebureau Inkoop Rijksoverheid:

In 2006 heeft de Staatssecretaris van Economische Zaken een concernbureau Regiebureau Inkoop Rijksoverheid opgericht. De heer Siep Eilander is benoemd tot Chief Procurement Officer (CPO) voor de Rijksoverheid. De CPO houdt overzicht op de met de ministeries gemaakte afspraken met betrekking tot het inkoopbeleid dat een wezenlijke bijdrage moet leveren aan een efficiëntere overheid en aan het realiseren van belangrijke beleidsdoelstellingen zoals het bevorderen van duurzaamheid, het stimuleren van innovatie en het aanhalen van de betrekkingen met het bedrijfsleven. Gebieden waarop de CPO zich gaat richten zijn gecoördineerde inkoop, elektronisch inkopen en aanbesteden, en benchmarking. Het IAC zal zoveel mogelijk (moeten) aansluiten bij initiatieven van het Regiebureau Inkoop Rijksoverheid, maar wil zich blijven ontwikkelen en zal daarom geen afwachtende houding aannemen.

Kennisontwikkeling inkoop & aanbesteden:

Het kenniscentrum Pianoo is ingesteld om de kennis over aanbesteden bij overheidsorganisaties te bevorderen. Het IAC zal actief participeren in vakgroepen en aansluiten bij initiatieven.

Gemeenschappelijke Diensten:

De GD bestaat nu ruim twee jaar en wil met één gezicht naar "buiten", vraaggericht, integraal en efficiënt opereren waarbij het kwaliteitsniveau en de daaraan gerelateerde kosten continu een rol spelen. De wijze waarop het IAC communiceert met haar interne opdrachtgevers en de beschikbare capaciteit en middelen inzet, vereist een klantgerichte houding van de medewerkers van het IAC en onderlinge afstemming van de dienstonderdelen van de GD.

Werkmaatschappij:

Er is een aantal interdepartementale bedrijfsvoering initiatieven, dat nu "rondzwerft" op verschillende ministeries. Om al deze initiatieven beter te stroomlijnen hebben de PSG's van alle ministeries afgesproken een "virtueel huis" in te richten. Dit gebeurt in de vorm van de Werkmaatschappij. Het IAC houdt daarom rekening met nieuwe organisatievormen op het gebied van interdepartementaal inkoop en aanbesteden. Zo vindt er binnenkort een teambuilding sessie plaats waar dit onderwerp naar voren zal komen.

FASAM:

FASAM staat voor facilitaire samenwerking. Het is de bedoeling dat de Ministeries van Justitie en Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties in 2012 samen een nieuw gebouw betrekken. Gaandeweg het project blijkt dat, los van de nieuwbouw, samenwerking veel voordelen oplevert: een efficiëntere en een eenduidige manier van werken met een hogere kwaliteit van dienstverlening. Begin 2006 is een zogenaamde 'kiemorganisatie' ingericht. Deze organisatie is ondergebracht bij Justitie. Per 1 mei 2006 is Nico van



Leeuwen aangesteld als leider van de kiemorganisatie binnen het project FASAM. Stukje bij beetje worden de afdelingen die moeten gaan samenwerken ondergebracht bij de kiem. De kiem zal dus groeien en de facilitaire afdelingen bij de beide ministeries worden kleiner. Hoe de ontwikkeling rond FASAM verlopen is, is vooral van invloed op de aanbestedingen die uitgevoerd worden voor de directie Facilitaire Zaken van BZK. Justitie heeft momenteel het beheer van FASAM in handen, samen met BZK dragen zij de verantwoordelijkheid. In deze fase weet men nog niet wie uiteindelijk het beheer en de verantwoordelijkheid zal gaan dragen. Wanneer dit bij Justitie terecht komt zou het betekenen dat het IAC geen facilitaire aanbestedingen meer hoeft uit te voeren. Het kan ook blijken dat BZK dit uiteindelijk zal doen of dat het samen wordt uitgevoerd.

Raamwet Europees Aanbesteden:

In 2006 heeft het Kabinet de nieuwe Aanbestedingswet aangenomen. De toepassing van de nieuwe aanbestedingsrichtlijn en de wijzigingen in de wetgeving vereist van het IAC een proactieve rol om de dienstverlening naar de interne klant continu op de meest professionele en vakkundige wijze uit te voeren.

Elektronische overheid:

De minister van Bestuurlijke Vernieuwing streeft naar een elektronische overheid voor burger en bedrijf. In het programma Andere Overheid is een tal van maatregelen opgenomen om dit te stimuleren. Bij de diverse departementen zie je ook een tendens ontstaan tot het bevorderen van het elektronisch inkopen door de overheid. De inkoop bij de overheid ontwikkelt zich gestaag tot een moderne en professionele inkooporganisatie waarbij de digitalisering van documenten en processen een belangrijke factor is. Het IAC is voorstander van de toepassing van moderne elektronische processen en systemen en loopt voorop bij het gebruik hiervan. Dit is één van de organisatiedoelstellingen die door BZK geformuleerd is. Daarbij kan worden gedacht aan DigiD wat een initiatief is van BZK. De inkoopdoelstellingen van het IAC spelen hier ook op in door het digitaliseren van de aanbestedingsformulieren. Ook is men bezig met een project dat betrekking heeft op een elektronisch beoordelingssysteem. Het beoordelen van offertes kan daardoor sneller verlopen doordat dit niet in Excel uitgevoerd hoeft te worden.

Lastenverlichting bij aanbesteden:

De overheid onderneemt tal van acties om de lasten voor burger en bedrijfsleven te verlichten. Door slimme inzet van ICT bij de overheid moeten onnodige administratieve lasten voor burgers en bedrijven voorkomen worden. Eén van de doelstellingen van het kabinet is om de administratieve lasten voor burgers en bedrijven met een kwart te verminderen voor het einde van 2007. De ministeries van EZ en Financiën coördineren deze administratieve lastenverlichting voor het bedrijfsleven. De overheid wordt steeds kritischer en moet de processen en de documenten gebruiksvriendelijk gaan maken. Het IAC bevordert het gebruik van het internet bij het inkoopproces. Naast de ontwikkeling van een internetsite met hierop alle inkoopinformatie m.b.t. BZK, stimuleert het IAC ook het gebruik van digitale handtekeningen bij aanvragen en indienen van offertes.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen:

Duurzaam ondernemen - ook wel maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) genoemd - is ondernemen waarbij evenwicht bestaat tussen economische-, sociale- en milieubelangen. Duurzame ondernemers kijken niet alleen naar hun winst- en verliescijfers, maar ook naar de gevolgen van hun bedrijfsactiviteiten voor mens en milieu. En niet alleen naar de huidige gevolgen daarvan, maar ook naar de gevolgen in de toekomst.

Het Rijk heeft als taak om duurzame ontwikkeling te bevorderen. Duurzaam ondernemen wordt gezien als de vrijwillige bijdrage van ondernemingen in dit proces. De overheid zal bij dit onderwerp vooral ondernemingen stimuleren en uitdagen om stappen te gaan zetten. Partijen richten zich daarbij op zowel de economische, sociale en ecologische aspecten van duurzaamheid. Bij het overheidsbeleid voor duurzaam ondernemen zijn de ministeries van VROM, Economische Zaken (EZ), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Verkeer en Waterstaat (V&W) en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) betrokken. De staatssecretaris van EZ is in de ministerraad de coördinerende bewindspersoon voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Het IAC zal steeds binnen de mogelijkheden aandacht besteden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.



Toekomstperspectief:

De speerpunten van het IAC in 2007 zijn:

- klantgerichtheid;
- planning en organisatie;
- resultaatgerichtheid.

Deze speerpunten hebben zich vertaald in de volgende doelstellingen:

Doelstellingen klantgerichtheid:

- Het IAC streeft naar tevreden (interne) klanten op het gebied van dienstverlening en behaald resultaat. De interne klanten zijn tevreden over de dienstverlening en behaalde resultaten van het IAC.
- Het IAC kent zijn klant en de wensen van zijn klant.
- De (interne) klanten zijn tevreden over de informatievoorziening en ondersteuning van het IAC.

Deze doelstellingen brengt men op verschillende manieren tot uiting. Zo vindt er een medewerkers tevredenheidsonderzoek van BZK plaats. In dit onderzoek zit ook een vraag die betrekking heeft op de tevredenheid over het IAC. De uitkomst daarvan is van belang voor het IAC.

Verder uit het klantgericht zijn naar de klant zich momenteel op verschillende manieren omdat er geen uniforme handelswijze is vastgesteld. Op dit moment vindt daarvoor een intern onderzoek plaats. Tijdens de teambuilding sessie zal het onderwerp klantgerichtheid ook naar voren worden gebracht.

Doelstellingen planning en organisatie:

- Het IAC ontwikkelt zich als een zeer flexibele organisatie met een hoog ambitieniveau.
- Het IAC is op zeer efficiënte wijze ingericht.
- Het IAC investeert in vakmensen en moderne hulpmiddelen.
- Het IAC draagt bij aan heldere communicatie en informatievoorziening over inkoop met het bedrijfsleven.
- Het IAC hanteert eenvoudige, transparante en bij voorkeur elektronische documenten bij de uitvoering van inkoopactiviteiten en aanbestedingsprocedures.

De laatste doelstelling is eerder bij visie en ontwikkelingen besproken waar werd ingegaan op de elektronische overheid.

De efficiënte inrichting duidt op de afstemming van mensen en middelen.

Op het intranet van IAC zit het inkoopplein. Hier kunnen medewerkers allerlei relevante inkoopinformatie terugvinden. Voor het bedrijfsleven heeft het IAC de internetsite www.zakendoenmetbzk.nl.

Doelstellingen resultaatgerichtheid:

- Het IAC stuurt op resultaten en informeert opdrachtgevers structureel en systematisch over behaalde resultaten.
- Het IAC stuurt medewerkers resultaatgericht aan zonder het menselijke aspect uit het oog te verliezen.

Tijdens het afdelingsoverleg dat vier keer per jaar plaatsvindt, stuurt men aan op resultaat. De voortgang van de afdeling wordt dan besproken. Verder vindt er overleg met opdrachtgevers plaats om de voortgang en resultaten te bespreken.

Marktpositie

De marktpositie van BZK wordt door het IAC niet onderzocht. Er wordt niet gekeken wat het inkoopvolume van BZK is in vergelijking met de markt.

Concurrentie

De concurrentie van het IAC is niet groot. In principe zijn directies niet verplicht om aanbestedingen via het IAC te laten verrichten. Wanneer daar niet voor wordt kiezen kan een directie dit zelf uitvoeren. Als een directie besluit om het door anderen te laten uitvoeren kan men niet zelf een externe organisatie inhuren. Men moet dan eerst bij het IAC kijken of daar capaciteit is om de aanbesteding uit te voeren, en wanneer dit niet het geval is zal een externe partij worden ingeschakeld.



Doordat directies aanbestedingen wel zelf kunnen uitvoeren is het van belang dat het IAC zich positief profileert en laat zien wat de meerwaarde is van de inzet van het IAC.

Klanten

Het IAC heeft de volgende klanten:

- het kerndepartement (DG's, directies)
- andere ministeries

De belangrijkste klant van het IAC is het kerndepartement. De directies van het kerndepartement zijn niet verplicht om via het IAC in te kopen, zij mogen dit ook zelf doen als zij voldoen aan de wet- en regelgeving. De directies kunnen zelf beslissen of ze de aankopen zelf uitvoeren, of dat ze het door het IAC laten uitvoeren of door een externe partij. In de meeste gevallen zal worden gekozen om de aankopen door het IAC te laten uitvoeren. Het gaat om 44 directies die door het IAC aanbestedingen kunnen laten uitvoeren. Momenteel maken niet alle directies hier gebruik van. Er is geen inzicht in hoeveel van de gevallen er wel van het IAC gebruikt wordt gemaakt.

Verder staat het IAC open om andere ministeries te faciliteren.

Conclusie

Het IAC is van veel partijen afhankelijk als het gaat om het functioneren in de toekomst. Bij het bespreken van de visie zijn deze ontwikkelingen naar voren gekomen. Het is goed dat het IAC rekening houdt met deze ontwikkelingen en zich daarbij probeert aan te sluiten.

Tevens is het positief dat het IAC doelstellingen formuleert voor de toekomst. Op die manier kan de afdeling zich blijven ontwikkelen en professionaliseren.

Wanneer het IAC meer inzicht zou hebben in de aanbestedingen en aankopen die door het kerndepartement worden uitgevoerd, zou er meer bundeling van aankopen plaats kunnen vinden. Op dit moment weet men dat er 44 directies gebruik kunnen maken van het IAC, en het zou dan ook van belang zijn dat men weet in hoeveel procent van de gevallen het IAC ook daadwerkelijk wordt ingezet.

Structuur

Theorie

Voor een juiste weergave van de structuur is de organisatievorm in kaart gebracht.

IAC

Bij het IAC zijn 13 medewerkers werkzaam, waarvan 12 FTE's. Bij het onderdeel staf zal verder worden ingegaan op de inhoud van de functies van de medewerkers.

Het hoofd IAC geeft leiding en stuurt medewerkers aan. De contractmanager, tevens plaatsvervangend hoofd, is aanspreekpunt wanneer het hoofd niet aanwezig is. Onder hem vallen de overige medewerkers.

Conclusie

Medewerkers wenden zich in veel gevallen tot het plaatsvervangend hoofd wanneer er praktische vragen zijn. Wanneer er belangrijke beslissingen genomen moeten worden wenden zij zich tot het hoofd van de afdeling. Deze taakverdeling is duidelijk naar voren gebracht en wordt ook door medewerkers gehanteerd.

Systemen

Theorie

Dit bevat zowel menselijke als technische informatie en communicatiesystemen. Het omvat formele en informele werkwijzen van een organisatie.

IAC

Het BZK heeft een algemene internetsite met informatie over de gehele organisatie (www.minbzk.nl). Ook is er een internetsite die bedoeld is voor bedrijven die zaken willen doen met het ministerie (www.zakendoenmetbzk.nl). Het ministerie koopt, ter ondersteuning van haar primaire processen, een breed assortiment aan werken, goederen en diensten in. Op de internetsite is informatie te vinden over het



aanbesteden van opdrachten, ook kan men informatie vinden over voorgenomen en actuele aanbestedingen. Verder is er een intranetsite die voor medewerkers van BZK toegankelijk is. Zeer uiteenlopende informatie is aanwezig, zoals nieuws over de organisatie, informatie over medewerkers en afdelingen etc. Wat voor het IAC van belang is, is de informatie op het inkoopplein. Het inkoopplein is een hulpmiddel bij het inkopen en bij inkoopvragen. Voor inkoopopdrachten gelden specifieke spelregels die hier worden uitgelegd. Het IAC beheert het inkoopplein. De directies van het kerndepartement kunnen hier antwoord vinden op hun inkoopvragen.

De organisatie maakt gebruik van Digidoc (digitaliseren van de gehele documentenhuishouding). Dit houdt in dat de afhandeling van het gehele proces van de postverwerking, het aanmaken van nieuwe documenten en het goedkeuringsproces daarvan geheel digitaal wordt afgehandeld. Het voordeel hiervan is dat men precies kan volgen wat er met digitale documenten is gebeurd. Ook wordt er door het werken met Digidoc een BZK-brede digitale omgeving opgebouwd die gemakkelijk doorzoekbaar is.

Voor het plannen en vastleggen van aanbestedingen op de afdeling zelf wordt momenteel Excel gebruikt. Medewerkers hebben hier de aanbestedingstrajecten in vastgelegd.

Ook Planon wordt gebruikt om gegevens met betrekking tot aanbestedingstrajecten vast te leggen. Aan de hand van informatie uit Planon kunnen managementrapportages gegenereerd worden.

Het programma TimEnterprise wordt gebruikt om de tijdsbesteding van de afdeling te registreren. Het gaat dan om aanbestedingstrajecten, advieswerk, vergaderingen en dergelijke. Met de uitkomsten kan worden vastgelegd of men het vooraf vastgelegde aantal uren ook daadwerkelijk besteed aan een type traject en overige werkzaamheden.

Conclusie

Klanten kunnen op verschillende manieren informatie verkrijgen over het IAC. Zowel op het inkoopplein staat informatie als op de internetsite. Klanten van het IAC zullen over het algemeen het meeste gebruik maken van het inkoopplein op intranet. Daarom is het van belang dat deze informatie up-to-date wordt gehouden. Externe bedrijven kunnen gebruik maken van de internetsite zakendoenmetbzk.nl. Het is goed dat er op deze manier informatie beschikbaar is voor bedrijven en dat zij op de hoogte worden gesteld van de aanbestedingsregels.

Stijl van leidinggeven

Theorie

Het gaat om de manier waarop leidinggevendens zich in het bereiken van de doelstellingen van de organisatie gedragen. Dit hangt samen met de gehele cultuur van de organisatie en de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan.

IAC

De manager van het IAC hanteert een participatieve leiderschapsvorm. Dit is een mengvorm van het autoritair en het democratisch leiderschap. Participatief leiderschap is een vorm van leiderschap waarbij de leider onderdeel is van de groep maar die uiteindelijk wel de baas blijft. Inbreng van medewerkers wordt erg op prijs gesteld, maar een doorslaggevende beslissing zal door de manager genomen worden. De medewerkers lijken goed met deze vorm van leiderschap om te kunnen gaan.

Op de afdeling heerst een goede sfeer en een open cultuur. Het hangt af van de werkzaamheden van de werknemers of zij formeel of informeel gekleed op het werk aanwezig zijn. Ook hangt het ervan af of men belangrijke afspraken heeft. De manager en plaatsvervangend manager zijn altijd in pak aanwezig. Zij hebben veel vergaderingen met andere afdelingen.

Wanneer de manager aanwezig is loopt hij meerdere malen per dag even rond op de afdeling om zijn gezicht te laten zien en om te kijken of er bijzonderheden zijn op de afdeling.

Conclusie

De medewerkers kunnen goed omgaan met de stijl van leidinggeven van de manager. Omdat de manager regelmatig op de afdeling aanwezig is hebben medewerkers de mogelijkheid om hem aan te spreken en om vragen te stellen.



Staf

Theorie

Er wordt ingegaan op het aantal medewerkers van de afdeling en de verschillende functies die door hen worden uitgevoerd.

IAC

Er zijn 13 medewerkers werkzaam bij het IAC. Het hoofd IAC geeft leiding en stuurt medewerkers aan.

De contractmanager zorgt voor de jaarplanning met betrekking tot opnieuw aan te besteden trajecten en geeft een bijdrage aan het inkoopbeleid. Tevens is hij plaatsvervangend hoofd van de afdeling.

In de functie van senior inkoper zijn vier medewerkers aanwezig. Senior inkopers houden zich op beleidsmatig niveau bezig met taken die gericht zijn op de langere termijn. Ze leveren bijdragen aan het inkoop- en goederenbeleid, ze adviseren over de inkoop van goederen en technisch hoogwaardige producten en ze ontwikkelen inkoopinstrumenten, -procedures en -richtlijnen.

Er zijn twee contractbeheerders werkzaam waarvan de één zich bezig houdt met het beheer van aangegane overeenkomsten en gesloten contracten, het activabeheer, de verwerving van dienstauto's en het beheer van het wagenpark en de ander met de uitnutting van afgesloten raamovereenkomsten.

De medewerker procedure en beheer heeft een uiteenlopend takenpakket dat betrekking heeft op de procedures en het onderhouden van het inkoopplein.

Er zijn drie projectsecretarissen aanwezig, waarvan het takenpakket bestaat uit het verrichten van werkzaamheden en het ondersteunen bij de voorbereiding en uitvoering van grote projecten met betrekking tot inkoop, huisvesting en veiligheid en het ondersteunen van het afdelingshoofd op het terrein van de interne bedrijfsvoering van de afdeling.

Medewerkers van het IAC hebben de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen door het volgen van opleidingen. Vanuit de organisatie is daar budget voor.

Conclusie

De medewerkers van de afdeling weten wat hun verschillende taken en verantwoordelijkheden zijn. Over het algemeen zijn ze redelijk op de hoogte van elkaars werkzaamheden, wat een positief punt is. Verder wordt er in medewerkers geïnvesteerd als het gaat om het volgen van cursussen en opleidingen. Op die manier kunnen medewerkers zich blijven ontwikkelen om hun functie zo optimaal mogelijk te kunnen uitvoeren.

Sleutelvaardigheden

Theorie

Bij sleutelvaardigheden gaat het om die vaardigheden waarmee de onderneming zich onderscheidt van de concurrentie en die terug te voeren zijn op de vaardigheden op individueel niveau.

IAC

De kernpunten van het IAC zijn als volgt:

- het nakomen van afspraken
- klantvriendelijke benadering
- helderheid in communicatie en advisering
- integriteit
- resultaatgericht
- objectief

De manier van ondersteuning aan de directies gebeurt op een prettige manier. Het IAC biedt ondersteuning aan wanneer daar vraag naar is en dringt zich niet op.

De klant wordt zo optimaal mogelijk geïnformeerd bij de uitvoering van werkzaamheden. Door middel van het inkoopplein op intranet kunnen de vele vragen die klanten hebben, worden beantwoord omdat daar veel informatie wat betreft inkoop is vastgelegd.

Resultaatgerichtheid uit zich in het daadwerkelijk ondernemen van stappen om tot een aanbesteding te



komen.

Het IAC kan objectief te werk gaan omdat zij geen voorkeur mogen hebben voor partijen in de markt.

Conclusie

Deze vaardigheden zijn van belang bij het functioneren van de afdeling. Zij proberen dit ook zo goed mogelijk tot uiting te brengen wat zeer positief is. Op sommige fronten zijn wel verbeterpunten aan te wijzen, bijvoorbeeld als het gaat om resultaatgerichtheid. Momenteel worden deadlines vaak naar voren geschoven terwijl daar meer op gestuurd zou kunnen worden.

Significante waarden

Theorie

Hierbij kan worden gedacht aan de gezamenlijke waarden die men in het bedrijf heeft, de bedrijfscultuur.

IAC

De cultuur op de afdeling is te typeren als open, sociaal, professioneel, behulpzaam, zelfsturend en zelf ontwikkelend. De sfeer op de afdeling is erg goed, medewerkers hebben een goede verstandhouding met elkaar. Wanneer men kijkt naar het sociale aspect dan worden er veel initiatieven genomen voor activiteiten waaronder borrels, het vieren van verjaardagen, sturen van kaarten en geven van cadeaus. Medewerkers zijn vrij om te participeren wanneer zij willen, niemand wordt verplicht geacht.

Tevens zijn medewerkers behulpzaam, wanneer er vragen zijn op de afdeling kan men altijd bij elkaar terecht. De medewerkers krijgen ook de gelegenheid om zichzelf te ontwikkelen door het volgen van cursussen en opleidingen. Er is een aantal medewerkers dat een Nevi certificaat heeft behaald gedurende hun dienstverband.

Conclusie

Deze waarden worden door medewerkers op prijs gesteld en bevorderen een prettige samenwerking. Medewerkers voelen zich betrokken bij hun werkzaamheden en door het volgen van opleidingen kunnen ze hun kennis verbreden en dit toepassen op hun werkzaamheden.



Bijlage 4 Werkwijze IAC

Inkoopproces

Specificeren

Bij de voorbereiding gaat het IAC uit van een aantal principes:

- Een verwervingstraject wordt altijd gestart vanuit en uitgevoerd rondom de bedrijfsbehoefte. Hoe duidelijker deze is geformuleerd (in de functionele en technische wensen en eisen) hoe beter het traject van aanbesteden zal zijn. Er is vastgelegd bij welke normbedragen welk type procedure moet worden gehanteerd;
- de aanbestedingsstrategie bepaalt de aanpak (aanbestedingsvariant zoals de openbare en niet openbare procedure, omgaan met risico's en dergelijke);
- de planning van de aanbestedingsactiviteiten wordt beïnvloed door de gekozen aanpak;
- de te hanteren documenten / publicaties / standaarden zijn allemaal beschikbaar en worden gehanteerd afhankelijk van de aanpak. Het is dus afhankelijk van de aanbestedingsvariant, de markt en de complexiteit van de opdracht wat er gehanteerd wordt.

De hele voorbereiding staat in het teken van het opstellen van zo objectief mogelijke selectiecriteria en de totstandkoming van een offerteaanvraag document. De selectiecriteria bestaan uit objectieve criteria zoals technische en financieel/economische criteria. Inschrijvers die dit offerteaanvraag document ontvangen weten dan wat er van hen wordt verwacht. Het offerteaanvraag document kan dan meteen het onderhandelingsdocument voor de latere contractfase zijn. Bedrijven geven namelijk aan aan welke eisen zij kunnen voldoen waardoor dit bij de contractfase ook zo wordt vastgelegd.

De opbouw en inhoud van de offerteaanvraag is bepalend voor de manier waarop inschrijvers hun offerte moeten indienen. De mate waarin dit gebeurt is ook één van de gunningcriteria. Zo moeten inschrijvers verplicht gebruik maken van "de afwijkingsrapportage" in die gevallen waarin de offerte afwijkt van (onderdelen van) de offerteaanvraag. Doordat dit allemaal strikt wordt voorgeschreven bereikt men dat de materiedeskundigen en inkoopdeskundigen (projectleiders) de offertes aanzienlijk sneller kunnen vergelijken en beoordelen op die gebieden waarvoor zij verantwoordelijk zijn.

Selecteren

De fase selecteren valt uiteen in drie deeltrajecten, namelijk: aanvraag offertes, beoordelen offertes, keuze leverancier.

- **Aanvraag offertes**
De interne opdrachtgever zorgt voor het vaststellen van het offerteaanvraag document met de procedure voor de inschrijvers inclusief de wijze van beoordelen via gunningcriteria. Materiedeskundigen stellen de technische- en functionele eisen en wensen op. De inkoopdeskundigen registreren het opstellen van het offerteaanvraag document en brengen de specifieke en generieke contractuele condities en bepalingen in.
- **Beoordeling offertes**
Binnengekomen offertes worden door materiedeskundigen en inkoopdeskundigen aan de hand van een vooraf samengesteld beoordelingsprotocol door deze teams beoordeeld en verwerkt. Het projectteam (projectleider/ senior inkoper, projectsecretaris, interne klant en materiedeskundige) bepaalt samen de weging van factoren voor het beoordelingsprotocol
- **Keuze leveranciers**
De leverancier die het beste voldoet aan de vooraf bekend gemaakte gunningcriteria komt in aanmerking voor gunning van de opdracht. Het gunningadvies wordt door de projectleider ingevuld. Wanneer de interne klant akkoord gaat met het gunningbesluit volgt er een Alcatel-arrest, wat inhoudt dat een voorlopige gunning bekend wordt gemaakt die een geldigheid van 15 dagen heeft. Wanneer er in die periode geen bezwaar wordt gemaakt, kan de aanbestedende dienst overgaan tot definitieve gunning.



Contracteren

Als de Alcatel-termijn verstreken is, kan de definitieve gunning plaatsvinden. In de contractfase wordt de oorspronkelijke offerteaanvraag van de gegunde aanbieder verwerkt tot één compleet contractdocument. Tevens verzorgt de projectleider het proces-verbaal van de gegunde.



Bijlage 5 Uittreksel Planon

Projecten

Projecten Help

5-39570 (representatieve) Bedrijfskleding

Projectcode

IAC - Projecten *

5-39570	(representatieve) Bedrijfskleding
2007-28317	01 inhuren van extern personeel > schaal 10
2007-28321	02 Adviesopdrachten personeel- en organisatie
2007-28323	03 Audit, Financiën, Accountancy en bedrijfssec.
2007-28327	04 Beleidsadvies en onderzoek Veiligheid
2007-28330	05 Beleidsadvies en beleidsondersteunend DGK
2007-28335	06 Statistisch onderzoek
2007-28337	07 Beleidsadvies onderzoek Management Oper
2007-28339	08 Adviesopdrachten juridische aangelegenheid
2007-28341	09 Wetensch. onderz. voor alle beleidsterreinen
2007-28343	10 Adviesopdrachten Communicatie, Voorlichtin
2007-28345	11 Adviesopdrachten ICT
as22020704	Aanbesteding Verhuizingen
2006	aanschaf Vecom
fs013	aanstellingsreizen bij politie
2006-52700	advies aanbesteding koffie automaten 2e Kamer
9	Advies cursus toezichthouders
2	Advies inhuur gepensioneerde burgemeester
2007-29163	Advies m.b.t. huur pand A&C
31	Adviesdiensten
4	Adviesdiensten netwerken
28	Alarmopvolging
2006-17726	Appa pensioenen
22	Arbeidscommunicatie
2006-8860	Assesmentbureau projectenpool
23	Audiovisuele apparatuur
6	BABD Kandidatenprogramma
FS012	Beveiliging parkeergarage Advies
2007-15618	Beveiligingsdiensten
IE 101	Beveiligingskleding
2005-39549	Bloemen
2006-52465	Busvervoer Frontsoldaten
14	BZK academie
2006-50275	Call-center werkzaamheden t.b.v. BPR
2006-50308	Call-center werkzaamheden t.b.v. BPR

Projectcode *	5-39570
Projectomschrijving *	(representatieve) Bedrijfskleding
Object *	SDH Schedeldoekshaven
Projectstatus	Afgehandeld
Startdatum *	14-10-2005 10:11
Einddatum (Verwacht)	31-5-2006 10:12
Einddatum (Gerealiseerd)	15-5-2006 10:55
Melder	124654.00_ Toet, C
Projectleider *	323.00 Langbein-Willems, D A H
Projectsecretaris	4126.00_2 Klopping-Van Rooijen, B T M
Afdeling	GD.FAZ.DV FAZ/Afdeling Dienstverlening
Projecttype	IP - 1 Intake / Advies / Aanbesteding
Projectcategorie	IP - D Reguliere aanbesteding > EU
Toelichting Extern	
Toelichting Intern	
Budget (Raming)	374300
Budget (Gerealiseerd)	292934

as 22020704 Aanbesteding Verhuizingen										
Projectleider	Aa	Projectstatus	Projectsecretaris	Afdeling	Projectomschrijving	Projecttype	Project	Budget	Startdatum	Einddatum
Achternaam			Achternaam	Codegroep			Code			
Eijk	1	Afgehandeld		2005.00.2011.	Raad van State Projectleider	Intake / Advies	IP - C	525.000,00	1-6-2006	30-9-2006
Eijk	1	Afgehandeld		CS.CZW	Filmproductie Nationale	Intake / Advies	IP - B	200.000,00	14-2-2006	19-3-2006
Eijk	1	Afgehandeld		CS.CZW	Reclame-adviesbureau	Intake / Advies	IP - B	50.000,00	21-2-2006	15-3-2006
Eijk	3				Nationale conventie	Intake / Advies	IP - B			
Langbein-Willems	1	Afgehandeld	Suliman-Lalimahomed	DGMDS	Selectie Rijksstrainers tranche 2007	Intake / Advies	IP - B	400.000,00	26-9-2006 8:37	29-12-2006
Langbein-Willems	1	Afgehandeld	Suliman-Lalimahomed	DGMDS.POR	Regeling bovenwettelijke w en suppletie ambtenare	Intake / Advies	IP - B	43.083.780,00	1-2-2006	15-10-2006
Langbein-Willems	2					Intake / Advies	IP - B			
Poot-van Aken	1	Afgehandeld	Klopping-Van Rooijen	GD.FAZ.AZ	Vergadermeubilair	Intake / Advies	IP - D	266.000,00	12-4-2006 13:05	8-10-2006
Poot-van Aken	1					Intake / Advies	IP - D			
Rugebregt	1	Afgehandeld	Suliman-Lalimahomed	DGKB.GSIB	GSB monitor	Intake / Advies	IP - D	510.000,00	14-4-2006 15:11	31-10-2006
Rugebregt	1	Afgehandeld	Klein Kluwenberg	DGV	opleiding proces manager oefenen (PMO)	Intake / Advies	IP - D	726.764,00	13-10-2006 11:24	15-12-2006
Rugebregt	1	Afgehandeld	Klopping-Van Rooijen	DGV1.POL	Regeling Levensloop Politie € 81 mln voor generes	Intake / Advies	IP - Es	180.000,00	15-2-2006 10:52	1-7-2006
Rugebregt	3					Intake / Advies	IP - Es			
Stabbeekoom-den Heijer	1	Afgehandeld		GD.FAZ	Aanbesteding Verhuizingen	Intake / Advies	IP - D		5-1-2006 13:39	15-12-2006
Stabbeekoom-den Heijer	1					Intake / Advies	IP - D			
Stabbeekoom-den Heijer	10					Intake / Advies	IP - D			
19-4-2007 11:28 FAZ/IAC - Marc Brugman 1										



Bijlage 6 Uittreksel TimEnterprise

TimEnterprise Weekbriefje						
Bestand Bewerken Management Rapportages Instellingen Beeld Help						
Persoon: Vries, Jorian Afdeling: IAC (Inkoop- en Aanbestedingscentrum) Geregistreerd t/m: 15-04-2007						
Week: ..13 14 15 16 17 18 19.. ma 16 april 2007 t/m zo 22 april 2007 ☐ Fiat						
Product	ma 16	di 17	wo 18	do 19	vr 20	Totaal
01 ACQUISITIE & VOORLICHTING						
02 AANBESTEDINGSPROJECTEN						
03 3-OFFER TETRAJECTEN						
04 ADVIESOPDRACHTEN						
FAZ programmaplan Externe inhuur, onderzoek en organisatieadviesdiensten	0:30					0:30
LFR evaluatie inkoopfunctie LFR						
TK Koffie automaten						
05 Uitnutting raamovereenkomst Organisatie Adviesdiensten						
ABD Verlenging Professionalisering van werkprocessen						
BDGV Ondersteuning PMW						
BDGV Onderzoeker CPB Nationale Veiligheid						
CB Evaluatie Voyager						
CB Ondersteunend Bureau Voyager	0:15					0:15
CB Projectleider NCC						
CB-DGV Nieuwbouw en Noodzetel						
CZW Risico-analyse verkiezingsproces						
DG-V POL Inrichten en uitvoeren financieel beheer BZK gerechtskostenbudget						
DGV 5 Meerwerk Ondersteuning project Stroomlijning Veiligheidsmonitor						
DGV/CB Inhuur extra capaciteit NCC						
FB Projectleider Procesverbetering						
IOOV Advies PIT						
LFR verlenging Businessplan LFR						
LOCC Procesadviseur LOCC						
P&O Verlenging Implementatiebegeleider						
P-Direkt Organisatie-consulent						
P-direkt Projectleider realisatie HRM-site						
POL Accountant controle einddeclaratie						
POL Evaluatieonderzoek politieacademie- en onderwijs 2002						
POL Onderzoek Agressie en geweld						
06 Uitnutting raamovereenkomst ICT-diensten						
07 Uitnutting raamovereenkomst Inkoop						
08 DETACHERING & ONDERSTEUNING 2007						
DVA Beveiliging	0:30					0:30
ICT Ondersteuning / Nazorg Interlab						
Ondersteuning FAZ	0:30					0:30
Proces vertrekende medewerker	0:15					0:15
09 INTERNE PROJECTEN 2007						
EXTERN GERICHT						
INTERN GERICHT						
01 Opleveren van de standaarddocumenten IAC						
02 Verbeterplan beoordelingssysteem offertes						
06 Begeleiding stagiaires						
07 Inkoopprocessen BZK	4:15					4:15
08 Teambuildingsdagen						
10 AFWEZIGHEID						
10 CONTRACTMANAGEMENT						
10 CONTRACTMANAGEMENT 2007						
11 ACTIVITEITEN 2007						
Totaal	8:00					8:00

di 17 april 2007 8:54



Bijlage 7 Uittreksel Excel

Project					
Projectleider					
Naam projectsecretariaat:					
Naam opdrachtgever:					
Onderdelen van het <u>niet openbare</u> aanbestedingsproces en het op te leveren product	Uit te voeren door	Data aanbestedingstraject	Aantal dagen	Datum gereed m.b.t. aanbestedingstraject	Aantal dagen
1 Voorbereidingsfase					
Projectinventarisatie (PI)	SI	dinsdag 2 mei 2006		woensdag 1 februari 2006	
Opnemen TIM, Digidoc en planon	PS	heeft plaatsgevonden		heeft plaatsgevonden	
Inrichten projectorganisatie	PL	heeft plaatsgevonden		heeft plaatsgevonden	
Projectplan (PP) opstellen/accorderen	PL	woensdag 31 mei 2006		woensdag 21 juni 2006	
Aanbestedingsstrategie (AS) opstellen/accorderen	PT	maandag 12 juni 2006		woensdag 2 augustus 2006	
Selectie documenten (SD) opstellen/accorderen	PT				
(Selectie)beoordelingsprotocol (SBP) opstellen/accorderen	PT				
Beschrijvend document (BD) definitief	PT	vrijdag 16 juni 2006		donderdag 7 december 2006	
Beoordelingsprotocol (BP) opstellen en accorderen	PT	maandag 7 augustus 2006		woensdag 24 januari 2007	
Aankondiging (publicatietekst) opstellen/accorderen	PS	dinsdag 13 juni 2006		dinsdag 5 december 2006	
Voortgangsnotitie	PL	dinsdag 27 juni 2006		woensdag 24 januari 2007	
Publiceren (aankondiging)	PS	donderdag 15 juni 2006		donderdag 7 december 2006	
	PS				
2 a. Selectiefase					
Ontvangen van vragen nav het selectie document	PS				
Nota van inlichtingen (nvi) verzenden	PS				
Sluitingsdatum voorselectie gegadigde (max. 37 dgn)	PS				
Proces verbaal van opening opstellen/verzenden	PS				
Voortgangsnotitie	PL				
Start beoordeling voorselectie	PT				
Opstellen vergelijkingsoverzicht	PT				
Opstellen selectieadvies en uitbrengen	PL				
Besluitvormingsproces	OG				
b. Offertefase					
Uitnodiging tot inschrijving naar geselecteerde kandidaten	PS				
Verzenden afwijzingen naar afgewezen kandidaten	PS				
Toelichtingsgesprekken	PL				
Prebid-meeting (optioneel)	PL	donderdag 6 juli 2006	25	donderdag 4 januari 2007	26
Ontvangen van vragen nav het BD	PS	maandag 24 juli 2006	6	donderdag 11 januari 2007	7
Nota van inlichtingen (nvi) verzenden	PS	maandag 31 juli 2006	6	donderdag 18 januari 2007	12
Sluitingsdatum vd inschrijving (min. 40 dgn)	PS	maandag 7 augustus 2006	53	dinsdag 30 januari 2007	54
Proces verbaal van opening opstellen/verzenden	PS	maandag 7 augustus 2006		dinsdag 30 januari 2007	
Voortgangsnotitie	PL	dinsdag 22 augustus 2006		donderdag 1 februari 2007	
Offertes leveranciers openen	PS	maandag 7 augustus 2006		dinsdag 30 januari 2007	
Start offerte beoordeling	PT	maandag 7 augustus 2006		dinsdag 30 januari 2007	
Afronding offerte beoordeling	PT	donderdag 17 augustus 2006		dinsdag 20 februari 2007	
Presentatie	PT	maandag 4 september 2006			
3 Gunningfase					
Opstellen gunningsadvies en uitbrengen	PL	dinsdag 17 oktober 2006	29	dinsdag 27 februari 2007	28
Besluitvormingsproces	PT	woensdag 18 oktober 2006	6	dinsdag 6 maart 2007	7
Afwijzings- en gunningsbrieven verzenden	PS	donderdag 19 oktober 2006	4	vrijdag 9 maart 2007	3
Toelichtingsgesprekken	PL				
Afstemmen definitieve overeenkomst	PT	donderdag 2 november 2006		donderdag 22 maart 2007	



Ondertekenen definitieve overeenkomst	OG	woensdag 29 november 2006	18	woensdag 28 maart 2007	19
Ingangsdatum overeenkomst		vrijdag 10 november 2006		maandag 2 april 2007	
Implementatie	OG				
Opstellen en verzenden publicatietekst van de geplaatste opdracht (binnen 48 dgn na gunning)	PS	zaterdag 2 december 2006	3	dinsdag 3 april 2007	6
4 Nazorg					
Proces verbaal aanbesteding opstellen/verzenden	PS	zondag 3 december 2006	1	woensdag 4 april 2007	1
Samenstellen aanbestedingsdossier	PS	donderdag 7 december 2006	4	donderdag 5 april 2007	1
Afsluiten project incl. eind rapportage	PL	donderdag 7 december 2006		donderdag 5 april 2007	
Evaluatie	PL				



Bijlage 8 Literatuur

Inkoopproces

Specificeren

In deze fase wordt de inkoopbehoefte vastgesteld en wordt bepaald aan welke eisen het product/dienst moet voldoen. Dit is een belangrijke fase omdat bij een duidelijke formulering van de wensen en eisen het traject van aanbesteden beter kan verlopen. Er wordt bepaald welke aanbestedingsvariant wordt gehanteerd, en aan de hand daarvan kunnen aanbestedingsactiviteiten worden gepland.

Er kunnen vijf groepen eisen worden onderscheiden:

- Functionele eisen: exacte functies of gebruiksdoelen;
- logistieke eisen: beschikbaarheid, levertijd, servicegraad en dergelijke;
- kwaliteitseisen: normen, rapportages, procedures bij afwijkingen;
- technische eisen: kenmerken van te gebruiken materialen, gewichten, afmetingen;
- commerciële eisen: contractvorm, prijscondities, garantiebepalingen en dergelijke.

Selecteren

De fase selecteren valt uiteen in drie deeltrajecten, namelijk: het selecteren van leveranciers, aanvraag offertes en het beoordelen van offertes.

- Leverancier selecteren: vaststellen van welke leveranciers men een offerte wil ontvangen;
- aanvraag offertes: de interne opdrachtgever zorgt voor het vaststellen van het offerteaanvraag document met de procedure voor de inschrijvers inclusief de wijze van beoordelen via gunningcriteria. Materiedeskundigen stellen de technische- en functionele eisen en wensen op. De inkoopdeskundigen registreren het opstellen van het offerteaanvraag document en brengt de specifieke en generieke contractuele condities en bepalingen in;
- beoordeling offertes: binnengekomen offertes worden door materiedeskundige beoordeeld.

Contracteren

Bij het contracteren van de geschikte leverancier vinden onderhandelingen plaats en worden de laatste details geregeld waarna het definitief in een contract kan worden vastgelegd. In dit contract zijn wederzijdse verplichtingen vastgelegd.

Personeel en organisatie

Centrale inkooporganisatie:

Bij deze vorm wordt de tactische inkoopfunctie van de organisatie door één afdeling of functionaris uitgevoerd. Om de behoeften van de gebruikers te inventariseren doet de afdeling vaak een beroep op de gebruikers bij het specificeren van diensten en producten. Het selecteren en contracteren door leveranciers vindt plaats door de afdeling inkoop. Een nadeel kan zijn dat er een gebrek aan draagvlak ontstaat met betrekking tot afgesloten contracten.

Decentrale inkooporganisatie:

De tactische en operationele inkoop vindt door meerdere afdelingen plaats. Het specificeren, selecteren, contracteren, bestellen en bewaken vindt door de afdelingen zelf plaats. Hierdoor kunnen kansen blijven liggen doordat er geen afstemming met andere afdelingen plaatsvindt.

Gecoördineerde inkooporganisatie:

Dit is een tussenvorm van een decentrale en centrale inkooporganisatie. Medewerkers uit verschillende afdelingen worden betrokken bij de inkoopactiviteiten. De tactische inkoop wordt niet door één vaste dienst uitgevoerd, maar door verschillende inkoopteams. Er wordt één functionaris of afdeling aangesteld die zorgt dat de tijdelijke inkoopteams met verschillende deskundigheid wordt samengesteld. Op deze manier kan draagvlak en bundeling van inkoopbehoeften worden gecombineerd.



De Europese aanbestedingsprocedures

Bij het Europees aanbesteden kan BZK de volgende procedures hanteren:

Openbare procedures

Openbare procedures zijn procedures waarbij, elke belangstellende ondernemer zich kan inschrijven en een offerte kan indienen na publicatie van een opdracht door het Bureau voor Officiële Publicaties van de Europese Unie. Na bekendmaking kan iedere geïnteresseerde zich inschrijven voor de opdracht. Vervolgens wordt de inschrijver aan de hand van uitsluitinggronden en geschiktheideisen beoordeeld en wordt aan de hand van gunningcriteria de inschrijving beoordeeld. De aanbestedende dienst beoordeelt dan aan wie de opdracht wordt gegund en deelt dit voornemen tot gunning aan alle inschrijvers mee.

Niet-openbare procedures

In niet-openbare procedures zijn er twee fasen. Na publicatie van een opdracht door het Bureau voor Officiële Publicaties kan elke belangstellende een aanvraag tot deelneming indienen. Gegadigden worden eerst geselecteerd aan de hand van sluitingsgronden en selectiecriteria. Vervolgens nodigt de aanbestedende partij de geselecteerde gegadigden gelijktijdig uit om een inschrijving in te dienen. Daarna verloopt de procedure zoals de openbare procedure.

Procedure van gunning via onderhandelingen met voorafgaande bekendmaking

Bij deze procedure wordt de opdracht gepubliceerd bij het Bureau voor Officiële Publicaties. Vervolgens selecteert de aanbestedende dienst op grond van vooraf bekendgemaakte objectieve selectiecriteria één of meer gegadigden. In overleg en onderhandelingen worden de contractuele voorwaarden vastgelegd. Deze procedure kan in een aantal gevallen worden toegepast:

- Bij onregelmatige of onaanvaardbare inschrijvingen bij openbare of niet openbare procedure;
- indien de prijs niet van tevoren kan worden vastgesteld;
- wanneer (bij bepaalde diensten) de specificaties niet voldoende kunnen worden vastgesteld;
- bij werken die worden uitgevoerd voor onderzoek, proefneming of ontwikkeling.

Procedure van gunning via onderhandelingen zonder voorafgaande bekendmaking

In deze procedure onderhandelt de aanbestedende dienst rechtstreeks met de door hem uitgekozen gegadigden over de inhoud van het contract. De opdracht wordt niet vooraf gepubliceerd. Wanneer er geen of geen geschikte inschrijvingen zijn ingediend of bij spoed is deze procedure toegestaan. Deze procedure wordt in de volgende gevallen gehanteerd:

- Bij ongeschikte inschrijvingen bij openbare of niet openbare procedure (te hoge prijs);
- wanneer de opdracht om technische of artistieke redenen slechts aan één bepaalde ondernemer gegund kan worden;
- bij dwingende spoed;
- bij de aankoop van leveringen tegen bijzonder gunstige voorwaarden (bijvoorbeeld uit een faillissement);
- bij aanvullende leveringen of diensten (onder bepaalde voorwaarden);
- indien het gaat om een opdracht die volgens de toepasselijke voorschriften moet worden toegekend aan de winnaar van een prijsvraag.

Selectiecriteria

Bij de selectie van een leverancier wordt gekeken of een leverancier geschikt is om te leveren of een dienst te verrichten. Er wordt dan gekeken of een bedrijf financieel sterk genoeg is en over voldoende gekwalificeerd personeel beschikt. Deze criteria moeten worden opgesteld door de aanbestedende dienst en worden bij een niet-openbare procedure vooraf bekend gemaakt. Bij een openbare procedure worden deze gegevens meestal tegelijk met de offerte ingeleverd.



Gunningcriteria

Hierbij wordt gekeken naar de laagste prijs óf de economisch meest voordelige aanbidding. Aan de hand van wegingsfactoren die vooraf bekend worden gemaakt aan leveranciers worden offertes beoordeeld.

Projectfasering:

1. Initiatiefase:
In deze fase wordt de eerste stap gezet voor de start van een inkoopproject. Er wordt aangegeven wat de doelen zijn en de problemen worden achterhaald. Ook wordt aangegeven wat het te bereiken resultaat is en wordt de haalbaarheid bepaald. Verder vindt er een afbakening van het project plaats. Het resultaat van deze fase is het besluit om het project daadwerkelijk te starten.
2. Definitiefase:
De verwachtingen van het project worden in deze fase gedefinieerd. Het projectresultaat wordt duidelijk vastgelegd. De eisen en wensen die aan het projectresultaat gesteld worden, worden zo duidelijk en compleet mogelijk vastgelegd. In het plan van aanpak is het project gedefinieerd.
3. Ontwerpfase:
In deze fase gaat het om het vinden van oplossingen m.b.t. het projectresultaat. Er vindt een ontwerp plaats van de gewenste uitkomst. Dit kan resulteren in tekeningen, ontwerpen, concepten en dergelijke. Hieruit ontstaat een rapport waaruit blijkt aan welke eisen het resultaat zal gaan voldoen, een concreet draaiboek waarin de rest van de ontwerpfase en voorbereidingsfase worden beschreven, en een plan van aanpak voor de realisatie- en nazorgfase.
4. Voorbereidingfase:
In deze fase zorgt men ervoor dat de realisatie probleemloos kan verlopen. De gekozen oplossing die is opgesteld in de ontwerpfase wordt vertaald naar een realiseerbaar eindresultaat. Hulpmiddelen, voorschriften en materialen moeten aan het eind van de voorbereidingsfase gereed zijn.
5. Realisatiefase:
Tijdens de realisatiefase wordt het projectdoel gerealiseerd. Ook de implementatie zal worden uitgevoerd, dus een goede invoering van het resultaat van het project. Aan het einde van deze fase is het projectresultaat opgeleverd.
6. Nazorgfase:
In deze fase wordt het projectresultaat gebruikt. Gedurende het gebruik zullen aan het projectresultaat aanpassingen noodzakelijk zijn. Nazorg is een belangrijke fase omdat mogelijke aanpassingen dan uitgevoerd kunnen worden.



Bijlage 9 Kwantitatief Onderzoek

Enquête systemen/ tools IAC

Planon

Werkt u met Planon?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van Planon?	Ja
Heeft u een handleiding van Planon ontvangen?	Ja
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer (invoegvelden) weggeschreven moeten worden?	Ja
Voert u aan het begin van een aanbestedingstraject de vereiste invoegvelden in Planon in?	Nee
Hoe vaak houdt u wijzigingen bij in Planon m.b.t. aanbestedingstrajecten?	Wekelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om Planon in te voeren?	0
Zijn er andere werkzaamheden die u vastlegt in Planon?	Nee
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van Planon?	Redelijk
Vindt u Planon een toegankelijk systeem?	Nee
Waarom vindt u Planon een toegankelijk systeem?	
Waarom vindt u Planon geen toegankelijk systeem?	te complexe constructie
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van Planon?	ondoorzichtig
Mist u iets in het gebruik van Planon?	eenvoudige planningmodule
Wat vindt u positief aan het gebruik van Planon?	Overzicht
Wat wordt er met de informatie gedaan die in Planon wordt vastgelegd?	Rapportage
Wat doet u met de informatie die uit Planon voortkomt?	rapporteren in de organisatie

TimEnterprise

Werkt u met TimEnterprise?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van TimEnterprise?	Ja
Heeft u een handleiding van TimEnterprise ontvangen?	Ja
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer weggeschreven moeten worden?	Nee
Hoe vaak voert u uw tijdsbesteding in in TimEnterprise?	Wekelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om TimEnterprise in te voeren?	?
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van TimEnterprise?	Goed
Vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Ja
Waarom vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Overzicht
Waarom vindt u TimEnterprise geen toegankelijk systeem?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van TimEnterprise?	Achteraf informatie
Mist u iets in het gebruik van TimEnterprise?	Realisatie budget en werkelijk
Wat vindt u positief aan het gebruik van TimEnterprise?	Totaal overzichten
Wat wordt er met de informatie gedaan die in TimEnterprise wordt vastgelegd?	Rapportage
Wat doet u met de informatie die uit TimEnterprise voortkomt?	Rapporteren in de organisatie



Excel

Werkt u met het planschema in Excel?

Heeft u instructies gehad voor het gebruik van het planschema in Excel?

Weet u hoe u het planschema in Excel moet invullen?

Hoe bent u op de hoogte gesteld van het gebruik van het planschema in Excel? (bijv. mondeling, per e-mail etc)

Hoe vindt u de communicatie m.b.t. het invullen van het planschema in Excel?

Hoe vaak voert u uw planning in in Excel?

Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om het planschema in Excel in te voeren?

Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van het planschema in Excel?

Vindt u het planschema in Excel toegankelijk?

Waarom vindt u het planschema in Excel toegankelijk?

Waarom vindt u het planschema in Excel niet toegankelijk?

Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van het planschema in Excel?

Mist u iets in het gebruik van het planschema in Excel?

Wat vindt u positief aan het gebruik van het planschema in Excel?

Wat wordt er met de informatie gedaan die in het planschema in Excel wordt vastgelegd?

Wat doet u met de informatie die uit het planschema in Excel voortkomt?

Algemeen

Zijn er nog andere programma's/ systemen/ tools waar u uw planning m.b.t. aanbestedingstrajecten in invoert die niet aan de orde zijn gekomen in deze enquête?

Vul tot slot hier uw naam in:

Marc Brugman



Enquête systemen/ tools IAC

Planon

Werkt u met Planon?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van Planon?	Ja
Heeft u een handleiding van Planon ontvangen?	Ja
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer (invoegvelden) weggeschreven moeten worden?	Nee
Voert u aan het begin van een aanbestedingstraject de vereiste invoegvelden in Planon in?	N.v.t.
Hoe vaak houdt u wijzigingen bij in Planon m.b.t. aanbestedingstrajecten?	Maandelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om Planon in te voeren?	
Zijn er andere werkzaamheden die u vastlegt in Planon?	Nee
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van Planon?	Slecht
Vindt u Planon een toegankelijk systeem?	Nee
Waarom vindt u Planon een toegankelijk systeem?	
Waarom vindt u Planon geen toegankelijk systeem?	Planon is geen projectmodule en is niet geschikt voor projectbeheersingsactiviteiten. Het is te omslachtig.
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van Planon?	Geen koppeling met andere informatiesystemen en marap's zijn moeilijk te genereren.
Mist u iets in het gebruik van Planon?	Nee
Wat vindt u positief aan het gebruik van Planon?	Ik ben voor mijn activiteiten niet positief over Planon.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in Planon wordt vastgelegd?	Voor management van IAC is het geschikt om globale stuurinformatie te genereren. Voor projectbeheersing en knelpuntenanalyse is Planon niet geschikt.
Wat doet u met de informatie die uit Planon voortkomt?	Helemaal niets.

TimEnterprise

Werkt u met TimEnterprise?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van TimEnterprise?	Ja
Heeft u een handleiding van TimEnterprise ontvangen?	Nee
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer weggeschreven moeten worden?	Nee
Hoe vaak voert u uw tijdsbesteding in in TimEnterprise?	Dagelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om TimEnterprise in te voeren?	4
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van TimEnterprise?	Heel goed
Vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Ja
Waarom vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Het is eenvoudig bij te houden.
Waarom vindt u TimEnterprise geen toegankelijk systeem?	



Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van TimEnterprise?	Nee
Mist u iets in het gebruik van TimEnterprise?	Koppeling met projectbeheersingmodule
Wat vindt u positief aan het gebruik van TimEnterprise?	Op zeer eenvoudige wijze krijgt IAC inzicht in de tijdbesteding per project en activiteiten. Managementrapportages zijn eenvoudig te genereren.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in TimEnterprise wordt vastgelegd?	Stuurinformatie en verantwoording per project.
Wat doet u met de informatie die uit TimEnterprise voortkomt?	Managen van projecten en middelen.
Excel	
Werkt u met het planschema in Excel?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van het planschema in Excel?	Nee
Weet u hoe u het planschema in Excel moet invullen?	Nee
Hoe bent u op de hoogte gesteld van het gebruik van het planschema in Excel? (bijv. mondeling, per e-mail etc)	Niet van toepassing.
Hoe vindt u de communicatie m.b.t. het invullen van het planschema in Excel?	Goed
Hoe vaak voert u uw planning in in Excel?	N.v.t.
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om het planschema in Excel in te voeren?	
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van het planschema in Excel?	Heel goed
Vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	Ja
Waarom vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	Is duidelijk naar eigen inzichten in te vullen.
Waarom vindt u het planschema in Excel niet toegankelijk?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van het planschema in Excel?	Geen koppeling met bestaande systemen.
Mist u iets in het gebruik van het planschema in Excel?	Zie hierboven.
Wat vindt u positief aan het gebruik van het planschema in Excel?	Eenvoudig in gebruik en maken van overzichten.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in het planschema in Excel wordt vastgelegd?	Voortgangbewaking.
Wat doet u met de informatie die uit het planschema in Excel voortkomt?	Voortgangbewaking.
Algemeen	
Zijn er nog andere programma's/ systemen/ tools waar u uw planning m.b.t. aanbestedingstrajecten in invoert die niet aan de orde zijn gekomen in deze enquête?	Mijn sterke voorkeur gaat uit naar het gebruik van MSP i.c.m. TIM. Dit worden volgens mij ook de officiële systemen van BZK.
Vul tot slot hier uw naam in:	Bert Struijk



Enquête systemen/ tools IAC

Planon

Werkt u met Planon?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van Planon?	Ja
Heeft u een handleiding van Planon ontvangen?	Ja
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer (invoegvelden) weggeschreven moeten worden?	Ja
Voert u aan het begin van een aanbestedingstraject de vereiste invoegvelden in Planon in?	Ja
Hoe vaak houdt u wijzigingen bij in Planon m.b.t. aanbestedingstrajecten?	Maandelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om Planon in te voeren?	3
Zijn er andere werkzaamheden die u vastlegt in Planon?	Nee
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van Planon?	Redelijk
Vindt u Planon een toegankelijk systeem?	Nee
Waarom vindt u Planon een toegankelijk systeem?	
Waarom vindt u Planon geen toegankelijk systeem?	Onvoldoende bekendheid wat de (on) mogelijkheden zijn van Planon. Wordt nu alleen gebruikt om projecten te registreren. Kan er meer met Planon?
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van Planon?	Nee
Mist u iets in het gebruik van Planon?	Koppeling met een planningssysteem. Nu alleen registratie van projecten op hoofdlijnen, niet detailniveau.
Wat vindt u positief aan het gebruik van Planon?	Overzicht van alle projecten is duidelijk op hoofdlijnen.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in Planon wordt vastgelegd?	Monitoring projectvoortgang.
Wat doet u met de informatie die uit Planon voortkomt?	Aanvullen als er iets ontbreekt of de status van een project veranderen. Verder niets

TimEnterprise

Werkt u met TimEnterprise?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van TimEnterprise?	Ja
Heeft u een handleiding van TimEnterprise ontvangen?	Nee
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer weggeschreven moeten worden?	Nee
Hoe vaak voert u uw tijdsbesteding in in TimEnterprise?	Dagelijks



Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om TimEnterprise in te voeren?	10
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van TimEnterprise?	Redelijk
Vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Ja
Waarom vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Eenvoudig uren te boeken. Het beheer ligt niet bij mij. Ik boek alleen uren. Ik heb geen bevoegdheid om zaken in Tim te zetten. Bijv. mijn nieuwe project moet door een van de beheerders in Tim gezet worden. Er is nooit uitleg gegeven over hoe rapportages gedraaid kunnen worden. Handleiding is ook nooit verspreidt.
Waarom vindt u TimEnterprise geen toegankelijk systeem?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van TimEnterprise?	Doe er te weinig mee om hier antwoord op te kunnen geven.
Mist u iets in het gebruik van TimEnterprise?	Doe er te weinig mee om hier antwoord op te kunnen geven.
Wat vindt u positief aan het gebruik van TimEnterprise?	Urenregistratie.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in TimEnterprise wordt vastgelegd?	Dit wordt naast de begroting gelegd en er wordt bekeken of hierin verschillen zitten. Zo kunnen we zien of de begroting van het aantal uren dat we voor een aanbesteding schatten juist is.
Wat doet u met de informatie die uit TimEnterprise voortkomt?	Werkverdeling per activiteit in kaart brengen. Bijv. hoeveel uur scholing, overleggen per jaar.

Excel

Werkt u met het planschema in Excel?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van het planschema in Excel?	Nee
Weet u hoe u het planschema in Excel moet invullen?	Ja
Hoe bent u op de hoogte gesteld van het gebruik van het planschema in Excel? (bijv. mondeling, per e-mail etc)	Ja per mail.
Hoe vindt u de communicatie m.b.t. het invullen van het planschema in Excel?	Redelijk
Hoe vaak voert u uw planning in in Excel?	Wekelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om het planschema in Excel in te voeren?	10
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van het planschema in Excel?	Redelijk
Vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	Ja
Waarom vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	Eenvoudig in gebruik. Is een doorrekenschema. Je vult één keer een publicatiedatum in en je



	hebt een planning met de juiste termijn voor een aanbesteding.
Waarom vindt u het planschema in Excel niet toegankelijk?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van het planschema in Excel?	Er is geen totaaloverzicht van alle aanbestedingen. Er zit geen signalering voor te behalen deadlines in. Er kan niet bekeken worden wat de gevolgen zijn voor andere projecten als er vertraging wordt opgelopen bij een bepaald project. Pieken zijn niet zichtbaar.
Mist u iets in het gebruik van het planschema in Excel?	zie antwoord vorige vraag
Wat vindt u positief aan het gebruik van het planschema in Excel?	Eenvoudig een planning te maken. Verder is er geen voordeel aan dit systeem. Het is beter dan geen systeem. Ben er niet emotioneel aan gebonden :-)
Wat wordt er met de informatie gedaan die in het planschema in Excel wordt vastgelegd?	Alleen voor eigen gebruik nuttig. Verder kunnen we er niet veel mee.
Wat doet u met de informatie die uit het planschema in Excel voortkomt?	Er komt geen info uit excel.
Algemeen	
Zijn er nog andere programma's/ systemen/ tools waar u uw planning m.b.t. aanbestedingstrajecten in invoert die niet aan de orde zijn gekomen in deze enquête?	Nee
Vul tot slot hier uw naam in:	Frans Slabbekoom



Enquête systemen/ tools IAC

Planon

Werkt u met Planon?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van Planon?	Ja
Heeft u een handleiding van Planon ontvangen?	Ja
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer (invoegvelden) weggeschreven moeten worden?	Ja
Voert u aan het begin van een aanbestedingstraject de vereiste invoegvelden in Planon in?	Ja
Hoe vaak houdt u wijzigingen bij in Planon m.b.t. aanbestedingstrajecten?	Nooit
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om Planon in te voeren?	1 uur
Zijn er andere werkzaamheden die u vastlegt in Planon?	Nee
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van Planon?	Redelijk
Vindt u Planon een toegankelijk systeem?	Ja
Waarom vindt u Planon een toegankelijk systeem?	Als je eenmaal weet hoe het werkt en de invulvelden zijn afgestemd dan is het gemakkelijk in te vullen en bewerken.
Waarom vindt u Planon geen toegankelijk systeem?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van Planon?	Voor het instellen van een filter moet je een keuze maken uit bijvoorbeeld de fasen. Als je hierbij dan meerdere statussen wilt zien (bijv. alle lopende) dan kan dit niet omdat je de fase kiest van actief (dan zie je dus niet de overige waardoor het lijkt dat je minder projecten hebt). Daarnaast vind ik de zoekfunctie voor contracten niet optimaal. als je een DG opvraagt, neemt hij niet alle subafdelingen mee. Dus de rapportenfunctie kan verbeteren.
Mist u iets in het gebruik van Planon?	Er is geen korte toelichting te geven bij de projecten (stand van zaken).
Wat vindt u positief aan het gebruik van Planon?	Dat er überhaupt één systeem is waar in principe iedere FAZ-er informatie uit kunt halen. Op hoofdlijnen is er inzage in projectinformatie. Dat het voor nu de centrale basis is voor de contractgegevens.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in Planon wordt vastgelegd?	Wordt besproken bij het Persoonlijke Onderhoud met de inkoopmanager en sinds kort in gesprekken met de klant.
Wat doet u met de informatie die uit Planon voortkomt?	Ik bekijk het en neem het golbaal in mijn op. Daarnaast gebruik ik het deels voor gesprekken met de klant (contractgegevens).

TimEnterprise

Werkt u met TimEnterprise? Ja



Heeft u instructies gehad voor het gebruik van TimEnterprise?	Ja
Heeft u een handleiding van TimEnterprise ontvangen?	Ja
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer weggeschreven moeten worden?	Ja
Hoe vaak voert u uw tijdsbesteding in in TimEnterprise?	Dagelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om TimEnterprise in te voeren?	1
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van TimEnterprise?	Goed
Vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Ja
Waarom vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Ik vind het erg gebruikersvriendelijk, maar dit valt of staat wel bij hoe het ingericht is.
Waarom vindt u TimEnterprise geen toegankelijk systeem?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van TimEnterprise?	het wordt wellicht nog niet geheel optimaal gebruikt als waar het voor mogelijk is.
Mist u iets in het gebruik van TimEnterprise?	er is wel een planning aan te koppelen (MS-project) maar ik kan nu nog niet beoordelen of dit werkzaam is. Dus Tim gebruiken voor planning vind ik een knelpunt.
Wat vindt u positief aan het gebruik van TimEnterprise?	Het geeft werkelijk inzicht in waar je mee bezig bent. Als je trouw alles invult kan er een goed beeld worden gevormd waar je mee bezig bent. Overigens is het de vraag of het beperken van de boekingseenheden (onderwerpen) nog voldoende inzicht geeft.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in TimEnterprise wordt vastgelegd?	Dit wordt gebruikt om tussentijds te kijken hoeveel uur je met het project bezig bent en om achteraf definitief te bepalen hoeveel uur in totaal door het IAC is besteed aan dit project. Beiden om de opdrachtgever te informeren. Daarnaast om een indicatie te krijgen hoeveel uren passen bij welke type opdrachten (categorie).
Wat doet u met de informatie die uit TimEnterprise voortkomt?	Ik neem het in mij op, maar gebruik het niet sturend naar IAC-ers die iets doen in mijn project. Informeren van opdrachtgevers.
Excel	
Werkt u met het planschema in Excel?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van het planschema in Excel?	
Weet u hoe u het planschema in Excel moet invullen?	Ja
Hoe bent u op de hoogte gesteld van het gebruik van het	Ik ben betrokken geweest bij de opzet.



planschema in Excel? (bijv. mondeling, per e-mail etc)	
Hoe vindt u de communicatie m.b.t. het invullen van het planschema in Excel?	Redelijk
Hoe vaak voert u uw planning in in Excel?	Wekelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om het planschema in Excel in te voeren?	De basis wordt door mij ingevoerd en de projectsecretarissen werken het bij. Ik schat in dat ik er maximaal 2 uur per maand mee bezig ben, maar dat is ook afhankelijk van het aantal aanbestedingen.
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van het planschema in Excel?	Redelijk
Vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	Ja
Waarom vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	Het is excel en dit is een vrij toegankelijke windows-module
Waarom vindt u het planschema in Excel niet toegankelijk?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van het planschema in Excel?	er is geen overall-zicht van alle projecten. En bij meerder projecten is de info altijd direct zichtbaar
Mist u iets in het gebruik van het planschema in Excel?	een koppeling van alle projecten. een beveiliging dat bepaalde termijnen niet kunnen worden gewijzigd (van belang bij EU-aanbest.)
Wat vindt u positief aan het gebruik van het planschema in Excel?	We werken nu in ieder geval één overzicht. Ook al is het per adviseur (de verschillende tabbladen in het document). Dat er formules in het document zitten waardoor heel snel (zelfs telefonisch) is te melden hoe data verloopt als je op een bepaald moment gaat starten.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in het planschema in Excel wordt vastgelegd?	Informatie wordt gedeeld met de klant. Wordt bij projectplan gevoegd en wordt tijdens de aanbesteding bijgehouden (als het goed is) door de projectsecretarissen. De contractmanager gebruikt als sturend instrument bij de projectvoortgangoverleggen.
Wat doet u met de informatie die uit het planschema in Excel voortkomt?	Ik houd hiermee bij of de aanbesteding verloopt zoals zou moeten en ik moet 'verantwoording' afleggen als er zaken niet worden gehaald.
Algemeen	
Zijn er nog andere programma's/ systemen/ tools waar u uw planning m.b.t. aanbestedingstrajecten in invoert die niet aan de orde zijn gekomen in deze enquête?	nee.
Vul tot slot hier uw naam in:	Diana Langbein



Enquête systemen/ tools IAC

Planon

Werkt u met Planon?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van Planon?	Ja
Heeft u een handleiding van Planon ontvangen?	Ja
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer (invoegvelden) weggeschreven moeten worden?	Ja
Voert u aan het begin van een aanbestedingstraject de vereiste invoegvelden in Planon in?	Ja
Hoe vaak houdt u wijzigingen bij in Planon m.b.t. aanbestedingstrajecten?	Maandelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om Planon in te voeren?	1
Zijn er andere werkzaamheden die u vastlegt in Planon?	Nee
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van Planon?	Redelijk
Vindt u Planon een toegankelijk systeem?	Ja
Waarom vindt u Planon een toegankelijk systeem?	
Waarom vindt u Planon geen toegankelijk systeem?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van Planon?	het geeft slechts beperkte (inhoudelijke) informatie over projecten. Het geeft geen inzicht in deadlines of het verbruik uren
Mist u iets in het gebruik van Planon?	het is geen planningsmodule
Wat vindt u positief aan het gebruik van Planon?	
Wat wordt er met de informatie gedaan die in Planon wordt vastgelegd?	het geeft inzicht wie, welke projecten doet, voor wie en wat de opdrachtwaarde is.
Wat doet u met de informatie die uit Planon voortkomt?	Ik als adviseur niets, het is mn managementinformatie.

TimEnterprise

Werkt u met TimEnterprise?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van TimEnterprise?	Ja
Heeft u een handleiding van TimEnterprise ontvangen?	Ja
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer weggeschreven moeten worden?	Ja
Hoe vaak voert u uw tijdsbesteding in in TimEnterprise?	Wekelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om TimEnterprise in te voeren?	1
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van TimEnterprise?	Goed
Vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Ja
Waarom vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	snel en makkelijk aan te passen
Waarom vindt u TimEnterprise geen toegankelijk	



systeem?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van TimEnterprise?	Nee
Mist u iets in het gebruik van TimEnterprise?	planningsmodule!
Wat vindt u positief aan het gebruik van TimEnterprise?	werkt snel.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in TimEnterprise wordt vastgelegd?	Nu nog niets.
Wat doet u met de informatie die uit TimEnterprise voortkomt?	Geeft inzicht in wat je tijdsbesteding nu eigenlijk is.
Excel	
Werkt u met het planschema in Excel?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van het planschema in Excel?	Ja
Weet u hoe u het planschema in Excel moet invullen?	Ja
Hoe bent u op de hoogte gesteld van het gebruik van het planschema in Excel? (bijv. mondeling, per e-mail etc)	mondeling
Hoe vindt u de communicatie m.b.t. het invullen van het planschema in Excel?	Redelijk
Hoe vaak voert u uw planning in in Excel?	Dagelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om het planschema in Excel in te voeren?	4
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van het planschema in Excel?	Slecht
Vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	
Waarom vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	
Waarom vindt u het planschema in Excel niet toegankelijk?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van het planschema in Excel?	te weinig projectinformatie
Mist u iets in het gebruik van het planschema in Excel?	Nee
Wat vindt u positief aan het gebruik van het planschema in Excel?	geeft inzicht in hoe druk de verschillende adviseurs het hebben
Wat wordt er met de informatie gedaan die in het planschema in Excel wordt vastgelegd?	
Wat doet u met de informatie die uit het planschema in Excel voortkomt?	planning om zo de projecten op elkaar af te stemmen
Algemeen	
Zijn er nog andere programma's/ systemen/ tools waar u uw planning m.b.t. aanbestedingstrajecten in invoert die niet aan de orde zijn gekomen in deze enquête?	agenda microsoft
Vul tot slot hier uw naam in:	arlette rugebregt



Enquête systemen/ tools IAC

Planon

Werkt u met Planon?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van Planon?	Ja
Heeft u een handleiding van Planon ontvangen?	Ja
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer (invoegvelden) weggeschreven moeten worden?	Ja
Voert u aan het begin van een aanbestedingstraject de vereiste invoegvelden in Planon in?	Ja
Hoe vaak houdt u wijzigingen bij in Planon m.b.t. aanbestedingstrajecten?	Maandelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om Planon in te voeren?	1 uur
Zijn er andere werkzaamheden die u vastlegt in Planon?	Nee
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van Planon?	Redelijk
Vindt u Planon een toegankelijk systeem?	Nee
Waarom vindt u Planon een toegankelijk systeem?	
Waarom vindt u Planon geen toegankelijk systeem?	Ik weet hoe ik aanbestedingstrajecten in Planon moet zetten en aanpassen, maar verder doe ik er niets mee. Maak ook geen uitdraai etc., ik hoop dat Marc de juiste gegevens eruit kan halen.
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van Planon?	Je ziet niet wanneer iemand buiten de planning loopt, ook geeft het geen beeld van de werkdruk, dan wel van de knelpunten.
Mist u iets in het gebruik van Planon?	Een goed overzicht waar je kan zien, waar knelpunten in de planning ontstaan, hoeveel uur er daadwerkelijk aan een project is besteed. We werken nu in drie systemen, kans op fouten of niet reeel beeld neemt alleen maar toe.
Wat vindt u positief aan het gebruik van Planon?	Als je eenmaal met Planon gewend ben te werken, dan gaat het wel. Verder niet echt iets positiefs.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in Planon wordt vastgelegd?	Deze informatie wordt door Marc verwerkt voor het kwartaal en jaarrapportages.
Wat doet u met de informatie die uit Planon voortkomt?	Niets.

TimEnterprise

Werkt u met TimEnterprise?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van TimEnterprise?	Ja
Heeft u een handleiding van TimEnterprise ontvangen?	Nee
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer weggeschreven moeten worden?	Nee



Hoe vaak voert u uw tijdsbesteding in in TimEnterprise?	Dagelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om TimEnterprise in te voeren?	ongeveer 1 uur
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van TimEnterprise?	Redelijk
Vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Ja
Waarom vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Ach zoveel is er niet in te voeren.
Waarom vindt u TimEnterprise geen toegankelijk systeem?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van TimEnterprise?	Je moet Tim gelijk invullen anders weet je niet meer waar je je tijd moet invullen, met name een kwartier of zo.
Mist u iets in het gebruik van TimEnterprise?	Een link naar Emplaza, bijv. de rechtstreeks je vakantieuren, overwerk uren, ADV uren, etc. verwerkt worden.
Wat vindt u positief aan het gebruik van TimEnterprise?	Dat je kan zien hoeveel uur je aan een project hebt besteed en ook welke collega's voor x-aantal uur geboekt hebben op jouw project.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in TimEnterprise wordt vastgelegd?	Gebruikt voor het functioneringsgesprek aan het einde van het jaar.
Wat doet u met de informatie die uit TimEnterprise voortkomt?	Die gebruik ik voor de voortgangs- en eindrapportages.
Excel	
Werkt u met het planschema in Excel?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van het planschema in Excel?	Nee
Weet u hoe u het planschema in Excel moet invullen?	Ja
Hoe bent u op de hoogte gesteld van het gebruik van het planschema in Excel? (bijv. mondeling, per e-mail etc)	Ik heb het zelf opgesteld, n.a.v. een overzicht dat door het IAC gebruikt werd maar volgens mijn idee niet duidelijk en handig genoeg was.
Hoe vindt u de communicatie m.b.t. het invullen van het planschema in Excel?	Goed
Hoe vaak voert u uw planning in in Excel?	Maandelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om het planschema in Excel in te voeren?	2 uur
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van het planschema in Excel?	Goed
Vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	Ja
Waarom vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	Het is een redelijk standaard document.
Waarom vindt u het planschema in Excel niet toegankelijk?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van het planschema in Excel?	Je krijgt niet te zien waar de knelpunten ontstaan, collega's vrij zijn etc.
Mist u iets in het gebruik van het	Een totaal overzicht van de tijdsindeling, werkdruk bij collega's etc.



planschema in Excel?

Wat vindt u positief aan het gebruik van het planschema in Excel?

Dat het doorrekent.

Wat wordt er met de informatie gedaan die in het planschema in Excel wordt vastgelegd?

Het wordt nu gebruikt om de deadlines te bewaken.

Wat doet u met de informatie die uit het planschema in Excel voortkomt?

Zelf mijn planning bewaken en gebruiken voor diverse documenten.

Algemeen

Zijn er nog andere programma's/ systemen/ tools waar u uw planning m.b.t. aanbestedingstrajecten in invoert die niet aan de orde zijn gekomen in deze enquête?

n.v.t.

Vul tot slot hier uw naam in:

Patty Poot



Enquête systemen/ tools IAC

Planon

Werkt u met Planon?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van Planon?	Ja
Heeft u een handleiding van Planon ontvangen?	Ja
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer (invoegvelden) weggeschreven moeten worden?	Ja
Voert u aan het begin van een aanbestedingstraject de vereiste invoegvelden in Planon in?	Ja
Hoe vaak houdt u wijzigingen bij in Planon m.b.t. aanbestedingstrajecten?	Maandelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om Planon in te voeren?	0,5 uur
Zijn er andere werkzaamheden die u vastlegt in Planon?	Nee
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van Planon?	Redelijk
Vindt u Planon een toegankelijk systeem?	Ja
Waarom vindt u Planon een toegankelijk systeem?	Op zich is er niets mis met Planon, als het invoeren e.d. eenmaal duidelijk is is het prima te gebruiken. Vraag is alleen of het wel geschikt is voor de informatie die we in willen voeren en die we eruit willen halen
Waarom vindt u Planon geen toegankelijk systeem?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van Planon?	je kunt niet alle informatie kwijt over een project alleen de globale informatie
Mist u iets in het gebruik van Planon?	zie vorige vraag
Wat vindt u positief aan het gebruik van Planon?	De gegevens zijn makkelijk in te voeren
Wat wordt er met de informatie gedaan die in Planon wordt vastgelegd?	Door mij weinig. Marc maakt er overzichten van om te kijken met welke projecten je bezig bent e.d.
Wat doet u met de informatie die uit Planon voortkomt?	Zie ook al de vorige vraag. Ik voer het in maar doe er verder niets mee

TimEnterprise

Werkt u met TimEnterprise?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van TimEnterprise?	Ja
Heeft u een handleiding van TimEnterprise ontvangen?	Nee
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer weggeschreven moeten worden?	Nee
Hoe vaak voert u uw tijdsbesteding in in TimEnterprise?	Dagelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om TimEnterprise in te voeren?	1,5 uur
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van TimEnterprise?	Heel goed
Vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Ja
Waarom vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Het is simpel in te voeren. Je kunt makkelijk overzichten maken met daarin jouw uren en de uren die anderen op jouw project geboekt



	hebben.
Waarom vindt u TimEnterprise geen toegankelijk systeem?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van TimEnterprise?	Nee
Mist u iets in het gebruik van TimEnterprise?	Nee
Wat vindt u positief aan het gebruik van TimEnterprise?	Je kunt makkelijk tijd boeken, overzichten zijn makkelijk te krijgen. Je kunt ook gebruik maken van een timer.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in TimEnterprise wordt vastgelegd?	Voor voortgangsnotities heb je het totaal aantal uren nodig dat iedereen op het project geboekt heeft. Dan maak ik gebruik van de overzichten. Voor aanbestedingen die we niet voor het kerndepartement doen, maar waarvan de uren doorbelast worden gebruiken we de overzichten om de factuur op te maken. De afgelopen periode is er door Bert en Jorian op basis van de uren van vorig jaar gekeken of er budgetten gemaakt kunnen worden voor bepaalde activiteiten.
Wat doet u met de informatie die uit TimEnterprise voortkomt?	Zie het vorige antwoord.
Excel	
Werkt u met het planschema in Excel?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van het planschema in Excel?	Nee
Weet u hoe u het planschema in Excel moet invullen?	Ja
Hoe bent u op de hoogte gesteld van het gebruik van het planschema in Excel? (bijv. mondeling, per e-mail etc)	Mondeling en via mail
Hoe vindt u de communicatie m.b.t. het invullen van het planschema in Excel?	Goed
Hoe vaak voert u uw planning in in Excel?	Maandelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om het planschema in Excel in te voeren?	2
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van het planschema in Excel?	Goed
Vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	Ja
Waarom vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	simpel in te voeren. je ziet in één oogopslag de belangrijke data
Waarom vindt u het planschema in Excel niet toegankelijk?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van het planschema in Excel?	Nee
Mist u iets in het gebruik van het planschema in Excel?	Nee
Wat vindt u positief aan het gebruik van het planschema in Excel?	Het is makkelijk in te vullen. Het rekent voor je door. Je hebt in één overzicht alle belangrijke data van de aanbesteding
Wat wordt er met de informatie gedaan die in het planschema in Excel wordt vastgelegd?	Tijdens de aanbesteding gebruik je deze informatie om te kijken of het project volgens planning loopt en op welke data je sowieso in actie moet komen voor je project. Dit gebruik ik ook voor in de voortgangsnotities en bij het opstellen van aanbestedingsdocumenten



Wat doet u met de informatie die uit het planschema in Excel voortkomt?

zie het vorige antwoord

Algemeen

Zijn er nog andere programma's/ systemen/ tools waar u uw planning m.b.t. aanbestedingstrajecten in invoert die niet aan de orde zijn gekomen in deze enquête?

Opmerking: bij het bijwerken van Planon heb ik maandelijks aangegeven; eigenlijk is dit afhankelijk van het traject. Als er niets gebeurt hoef je natuurlijk ook niets te wijzigen in Planon. Dus of het dan maandelijks, wekelijks of dagelijks is, is moeilijk te zeggen.

De bovenstaande opmerking geldt ook voor de vraag m.b.t. het invoeren van het excelplanschema. Dat doe je alleen als je net een nieuwe aanbesteding start of dat er tussentijds iets verandert in de planning. Zelf heb ik op dit moment al een paar maanden niet echt iets ingevoerd in Excel omdat het gewoon niet nodig is

Wat eigenlijk een probleem is, is dat we in verschillende programma's een planning maken en bijhouden. De planningen per aanbesteding worden eigenlijk niet met elkaar vergeleken of bekeken of er dan geen probleem komt in de capaciteit op een bepaald moment. Je hebt wel de belangrijke data maar het is lastig om te zien waar de piek ligt en wat precies het gevolg is als je één aanbesteding uitstelt.

Vul tot slot hier uw naam in:

Irene van Eijk



Enquête systemen/ tools IAC

Planon

Werkt u met Planon?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van Planon?	Nee
Heeft u een handleiding van Planon ontvangen?	Nee
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer (invoegvelden) weggeschreven moeten worden?	Ja
Voert u aan het begin van een aanbestedingstraject de vereiste invoegvelden in Planon in?	Nee
Hoe vaak houdt u wijzigingen bij in Planon m.b.t. aanbestedingstrajecten?	Maandelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om Planon in te voeren?	1
Zijn er andere werkzaamheden die u vastlegt in Planon?	Nee
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van Planon?	Slecht
Vindt u Planon een toegankelijk systeem?	Nee
Waarom vindt u Planon een toegankelijk systeem?	
Waarom vindt u Planon geen toegankelijk systeem?	Onoverzichtelijk (ik kan niet een overzicht van mijn projecten krijgen; zie gelijk een paar honderd projecten) Verplichtte invulvelden (m.i. niet altijd nuttig)
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van Planon?	Nee
Mist u iets in het gebruik van Planon?	Nee
Wat vindt u positief aan het gebruik van Planon?	voor mij niets
Wat wordt er met de informatie gedaan die in Planon wordt vastgelegd?	Managementinfo
Wat doet u met de informatie die uit Planon voortkomt?	niets

TimEnterprise

Werkt u met TimEnterprise?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van TimEnterprise?	Ja
Heeft u een handleiding van TimEnterprise ontvangen?	Nee
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer weggeschreven moeten worden?	Ja
Hoe vaak voert u uw tijdsbesteding in in TimEnterprise?	Wekelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om TimEnterprise in te voeren?	2
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van TimEnterprise?	Goed
Vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Ja
Waarom vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	overzichtelijk (mag meer gespecificeerd; fases)
Waarom vindt u TimEnterprise geen toegankelijk systeem?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van TimEnterprise?	Nee
Mist u iets in het gebruik van TimEnterprise?	Nee
Wat vindt u positief aan het gebruik van TimEnterprise?	je kunt inzicht krijgen in je tijdbesteding.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in TimEnterprise wordt vastgelegd?	managementinfo



Wat doet u met de informatie die uit TimEnterprise voortkomt?	niets
Excel	
Werkt u met het planschema in Excel?	Nee
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van het planschema in Excel?	
Weet u hoe u het planschema in Excel moet invullen?	
Hoe bent u op de hoogte gesteld van het gebruik van het planschema in Excel? (bijv. mondeling, per e-mail etc)	
Hoe vindt u de communicatie m.b.t. het invullen van het planschema in Excel?	
Hoe vaak voert u uw planning in in Excel?	
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om het planschema in Excel in te voeren?	
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van het planschema in Excel?	
Vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	
Waarom vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	
Waarom vindt u het planschema in Excel niet toegankelijk?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van het planschema in Excel?	
Mist u iets in het gebruik van het planschema in Excel?	
Wat vindt u positief aan het gebruik van het planschema in Excel?	
Wat wordt er met de informatie gedaan die in het planschema in Excel wordt vastgelegd?	
Wat doet u met de informatie die uit het planschema in Excel voortkomt?	
Algemeen	
Zijn er nog andere programma's/ systemen/ tools waar u uw planning m.b.t. aanbestedingstrajecten in invoert die niet aan de orde zijn gekomen in deze enquête?	nee
Vul tot slot hier uw naam in:	Britt Klopping



Enquête systemen/ tools IAC

Planon

Werkt u met Planon?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van Planon?	Ja
Heeft u een handleiding van Planon ontvangen?	Ja
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer (invoegvelden) weggeschreven moeten worden?	Ja
Voert u aan het begin van een aanbestedingstraject de vereiste invoegvelden in Planon in?	Ja
Hoe vaak houdt u wijzigingen bij in Planon m.b.t. aanbestedingstrajecten?	Maandelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om Planon in te voeren?	2,5
Zijn er andere werkzaamheden die u vastlegt in Planon?	Nee
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van Planon?	Redelijk
Vindt u Planon een toegankelijk systeem?	Nee
Waarom vindt u Planon een toegankelijk systeem?	
Waarom vindt u Planon geen toegankelijk systeem?	Het is iet wat omslachtig om het in te vullen. Bovendien is het niet mogelijk om de voortgang van een project in bij te houden.
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van Planon?	zie vraag hiervoor. Bovendien ben je afhankelijk van informatie van anderen. Dit is niet altijd (meteen) bekend. Soms weet je ook niet of het uit zal monden in een aanbesteding of dat het blijft bij een adviesopdracht.
Mist u iets in het gebruik van Planon?	voortgang bijhouden.
Wat vindt u positief aan het gebruik van Planon?	Eenduidige invoering door vaste rubrieken die ingevuld moeten worden.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in Planon wordt vastgelegd?	Wordt gebruikt door hoofd IAC voor zijn periodieke rapportages.
Wat doet u met de informatie die uit Planon voortkomt?	Niet veel. Gebruik het meer om te zien welke projecten er in totaal zijn. Echter dit staat ook in TIm.

TimEnterprise

Werkt u met TimEnterprise?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van TimEnterprise?	Ja
Heeft u een handleiding van TimEnterprise ontvangen?	Nee
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer weggeschreven moeten worden?	Nee
Hoe vaak voert u uw tijdsbesteding in in TimEnterprise?	Wekelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in	



beslag om TimEnterprise in te voeren?	3,5
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van TimEnterprise?	Goed
Vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Ja
Waarom vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Duidelijke opsomming van projecten en activiteiten.
Waarom vindt u TimEnterprise geen toegankelijk systeem?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van TimEnterprise?	Soms is het lastig om bepaalde activiteiten ergens onder te brengen.
Mist u iets in het gebruik van TimEnterprise?	Nee
Wat vindt u positief aan het gebruik van TimEnterprise?	Een ieder binnen de afdeling werkt er mee. Je wordt gedwongen om meer structuur aan te brengen bij en in je werkzaamheden (is sturend).
Wat wordt er met de informatie gedaan die in TimEnterprise wordt vastgelegd?	Ik doe er zelf niks mee. Het wordt wel gebruikt om te kijken hoeveel tijd er is besteed aan projecten. Dit kan een hulpmiddel zijn om de tijdbesteding bij nieuwe projecten beter af te stemmen op de benodigde tijd.
Wat doet u met de informatie die uit TimEnterprise voortkomt?	Ik doe er zelf niks mee.
Excel	
Werkt u met het planschema in Excel?	Nee
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van het planschema in Excel?	
Weet u hoe u het planschema in Excel moet invullen?	
Hoe bent u op de hoogte gesteld van het gebruik van het planschema in Excel? (bijv. mondeling, per e-mail etc)	
Hoe vindt u de communicatie m.b.t. het invullen van het planschema in Excel?	
Hoe vaak voert u uw planning in in Excel?	
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om het planschema in Excel in te voeren?	
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van het planschema in Excel?	
Vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	
Waarom vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	
Waarom vindt u het planschema in Excel niet toegankelijk?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van het planschema in Excel?	
Mist u iets in het gebruik van het planschema in Excel?	



Wat vindt u positief aan het gebruik van het planschema in Excel?

Wat wordt er met de informatie gedaan die in het planschema in Excel wordt vastgelegd?

Wat doet u met de informatie die uit het planschema in Excel voortkomt?

Algemeen

Zijn er nog andere programma's/ systemen/ tools waar u uw planning m.b.t. aanbestedingstrajecten in invoert die niet aan de orde zijn gekomen in deze enquête?

Het excel planschema is sinds kort geïntroduceerd. Het is volgens mij wel de bedoeling dat we hiermee moeten gaan werken. Heb er zelf nog niets meegedaan.

Vul tot slot hier uw naam in:

Henna Suliman



Enquête systemen/ tools IAC

Planon

Werkt u met Planon?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van Planon?	Nee
Heeft u een handleiding van Planon ontvangen?	Ja
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer (invoegvelden) weggeschreven moeten worden?	Nee
Voert u aan het begin van een aanbestedingstraject de vereiste invoegvelden in Planon in?	N.v.t.
Hoe vaak houdt u wijzigingen bij in Planon m.b.t. aanbestedingstrajecten?	Nooit
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om Planon in te voeren?	
Zijn er andere werkzaamheden die u vastlegt in Planon?	Nee
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van Planon?	Slecht
Vindt u Planon een toegankelijk systeem?	Nee
Waarom vindt u Planon een toegankelijk systeem?	
Waarom vindt u Planon geen toegankelijk systeem?	Planon bevat teveel lagen om zaken overzichtelijk te laten zien / te kunnen raadplegen.
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van Planon?	Sluit onvoldoende aan op de dagelijkse praktijk. Heeft niet de ruimte voor weergave en toepassing van de juiste informatie.
Mist u iets in het gebruik van Planon?	Goede overzichtelijke werkplanning per individu en over de gehele afdeling
Wat vindt u positief aan het gebruik van Planon?	Gezamenlijk
Wat wordt er met de informatie gedaan die in Planon wordt vastgelegd?	Het wordt vastgelegd... Voor veel doeleinden kan het niet gebruikt worden omdat het niet de juiste informatie bevat.
Wat doet u met de informatie die uit Planon voortkomt?	Raadplegen als het nodig is om informatie te geven over een project wat ik niet uit andere systemen kan halen.

TimEnterprise

Werkt u met TimEnterprise?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van TimEnterprise?	Ja
Heeft u een handleiding van TimEnterprise ontvangen?	Nee
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer weggeschreven moeten worden?	Ja
Hoe vaak voert u uw tijdsbesteding in in TimEnterprise?	Dagelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om TimEnterprise in te voeren?	2 uur



Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van TimEnterprise?	Goed
Vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Ja
Waarom vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Registreren en raadplegen van de informatie verloopt makkelijk en snel
Waarom vindt u TimEnterprise geen toegankelijk systeem?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van TimEnterprise?	Met name in de technische inrichting voor het op roepen van de juiste informatie. Tim gaat te regide om met het uitsluiten van informatie die niet past.
Mist u iets in het gebruik van TimEnterprise?	Directe koppeling met de werkplanning
Wat vindt u positief aan het gebruik van TimEnterprise?	Gebruiksgemak en snelheid
Wat wordt er met de informatie gedaan die in TimEnterprise wordt vastgelegd?	Wordt gebruikt voor verschillende doeleinden. belangrijkste vind ik het inzicht in de daadwerkelijk bestede uren bij projecten waardoor je beter zou moeten kunnen sturen.
Wat doet u met de informatie die uit TimEnterprise voortkomt?	Raadplegen en gebruiken voor rapportages en onderbouwing van facturen.

Excel

Werkt u met het planschema in Excel?	Nee
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van het planschema in Excel?	
Weet u hoe u het planschema in Excel moet invullen?	
Hoe bent u op de hoogte gesteld van het gebruik van het planschema in Excel? (bijv. mondeling, per e-mail etc)	
Hoe vindt u de communicatie m.b.t. het invullen van het planschema in Excel?	
Hoe vaak voert u uw planning in in Excel?	
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om het planschema in Excel in te voeren?	
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van het planschema in Excel?	
Vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	
Waarom vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	
Waarom vindt u het planschema in Excel niet toegankelijk?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van het planschema in Excel?	
Mist u iets in het gebruik van het planschema in Excel?	
Wat vindt u positief aan het gebruik van het planschema in Excel?	
Wat wordt er met de informatie gedaan die in het planschema in Excel wordt vastgelegd?	
Wat doet u met de informatie die uit het planschema in Excel voortkomt?	

Algemeen

Zijn er nog andere programma's/ systemen/ tools waar u uw planning m.b.t. aanbestedingstrajecten in invoert die niet aan de orde zijn gekomen in deze enquête?	nee
Vul tot slot hier uw naam in:	J. de Vries



Enquête systemen/ tools IAC

Planon

Werkt u met Planon?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van Planon?	Nee
Heeft u een handleiding van Planon ontvangen?	Nee
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer (invoegvelden) weggeschreven moeten worden?	
Voert u aan het begin van een aanbestedingstraject de vereiste invoegvelden in Planon in?	Nee
Hoe vaak houdt u wijzigingen bij in Planon m.b.t. aanbestedingstrajecten?	Per kwartaal
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om Planon in te voeren?	
Zijn er andere werkzaamheden die u vastlegt in Planon?	Nee
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van Planon?	Slecht
Vindt u Planon een toegankelijk systeem?	Nee
Waarom vindt u Planon een toegankelijk systeem?	
Waarom vindt u Planon geen toegankelijk systeem?	Het gebruik van het systeem wijst zich niet vanzelf. Het dient ter info aan de manager, als gebruiker heb ik er zelf niets aan (maar kost wel tijd).
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van Planon?	
Mist u iets in het gebruik van Planon?	
Wat vindt u positief aan het gebruik van Planon?	zodra ik het weet te gebruiken is het positieve waarschijnlijk het overzicht van de lopende aanbestedingen en de fase waarin die zich bevinden.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in Planon wordt vastgelegd?	input tbv afdelingsmanager voor managementrapportages
Wat doet u met de informatie die uit Planon voortkomt?	als gebruiker niets

TimEnterprise

Werkt u met TimEnterprise?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van TimEnterprise?	Ja
Heeft u een handleiding van TimEnterprise ontvangen?	Nee
Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer weggeschreven moeten worden?	Nee
Hoe vaak voert u uw tijdsbesteding in in TimEnterprise?	Dagelijks
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om TimEnterprise in te voeren?	80 minuten
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van TimEnterprise?	Heel goed
Vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	Ja
Waarom vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?	het wijst zich voornamelijk vanzelf
Waarom vindt u TimEnterprise geen toegankelijk systeem?	



Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van TimEnterprise?	het is een arbitrair systeem en staat of valt bij het invullen van gegevens door gebruikers
Mist u iets in het gebruik van TimEnterprise?	Nee
Wat vindt u positief aan het gebruik van TimEnterprise?	maakt inzichtelijk waar je je werktijd aan besteed hebt.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in TimEnterprise wordt vastgelegd?	Momenteel nog niet zoveel. In de toekomst moet het aangeven hoeveel netto tijd er is op de afdeling om aanbestedingen te doen.
Wat doet u met de informatie die uit TimEnterprise voortkomt?	dient als basis voor mijn urendeclaratie bij het UZB.
Excel	
Werkt u met het planschema in Excel?	Ja
Heeft u instructies gehad voor het gebruik van het planschema in Excel?	Nee
Weet u hoe u het planschema in Excel moet invullen?	Ja
Hoe bent u op de hoogte gesteld van het gebruik van het planschema in Excel? (bijv. mondeling, per e-mail etc)	per mail
Hoe vindt u de communicatie m.b.t. het invullen van het planschema in Excel?	Slecht
Hoe vaak voert u uw planning in in Excel?	N.v.t.
Hoeveel uur per maand neemt het in beslag om het planschema in Excel in te voeren?	
Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van het planschema in Excel?	Redelijk
Vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	Ja
Waarom vindt u het planschema in Excel toegankelijk?	het is basis excel en de aanbestedingsplanning met formules is ook bekend.
Waarom vindt u het planschema in Excel niet toegankelijk?	
Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van het planschema in Excel?	het maakt planning van projectleiders inzichtelijk maar niet van projectsecretarissen
Mist u iets in het gebruik van het planschema in Excel?	inzicht planning per projectsecretaris
Wat vindt u positief aan het gebruik van het planschema in Excel?	dat het überhaupt enig inzicht in planningsverloop van aanbestedingstrajecten geeft.
Wat wordt er met de informatie gedaan die in het planschema in Excel wordt vastgelegd?	Het is net in gebruik, maar het moet inzicht geven in de gevolgen van uitloop in 1 traject op andere trajecten.
Wat doet u met de informatie die uit het planschema in Excel voortkomt?	Gebruiken bij het al dan niet aannemen van een nieuw aanbestedingstraject.
Algemeen	
Zijn er nog andere programma's/ systemen/ tools waar u uw planning m.b.t. aanbestedingstrajecten in invoert die niet aan de orde zijn gekomen in deze enquête?	voor zover ik weet niet.
Vul tot slot hier uw naam in:	Fiona Klein Klouwenberg



Bijlage 10 Statistieken Kwantitatief Onderzoek

Statistieken			
Naam formulier	systemen_tools_IAC		
Titel formulier	Enquête systemen/ tools IAC		
Aantal vragen	29		
Totaal aantal ingevuld	11		

1. Werkt u met Planon?			
☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)			
Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	11	100 %	
Nee	0	0 %	
Aantal respondenten	11		

2. Heeft u instructies gehad voor het gebruik van Planon?			
☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)			
Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	8	72.73 %	
Nee	3	27.27 %	
Aantal respondenten	11		

3. Heeft u een handleiding van Planon ontvangen?			
☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)			
Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	9	81.82 %	
Nee	2	18.18 %	
Aantal respondenten	11		

4. Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer (invoegvelden) weggeschreven moeten worden?			
☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)			
Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	8	80 %	
Nee	2	20 %	
Aantal respondenten	10		

5. Voert u aan het begin van een aanbestedingstraject de vereiste invoegvelden in Planon in?			
☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)			
Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	6	54.55 %	
Nee	3	27.27 %	
N.v.t.	2	18.18 %	



Aantal respondenten	11
---------------------	----

6. Hoe vaak houdt u wijzigingen bij in Planon m.b.t. aanbestedingstrajecten?

☐ (Type vraag: Keuzelijst)

Antwoord	Aantal	Percentage
Dagelijks	0	0 %
Wekelijks	1	9.09 %
Maandelijks	7	63.64 %
Per kwartaal	1	9.09 %
Jaarlijks	0	0 %
Nooit	2	18.18 %
Aantal respondenten	11	

7. Zijn er andere werkzaamheden die u vastlegt in Planon?

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Nee	11	100 %
Ja, namelijk:	0	0 %
Aantal respondenten	11	

8. Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van Planon?

☐ (Type vraag: Keuzelijst)

Antwoord	Aantal	Percentage
Slecht	4	36.36 %
Redelijk	7	63.64 %
Goed	0	0 %
Heel goed	0	0 %
Uitmuntend	0	0 %
Aantal respondenten	11	

9. Vindt u Planon een toegankelijk systeem?

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	3	27.27 %
Nee	8	72.73 %
Aantal respondenten	11	

10. Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van Planon?

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
----------	--------	------------



Nee	2	20 %	
Ja, namelijk:	8	80 %	
Aantal respondenten	10		

11. Mist u iets in het gebruik van Planon?

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Nee	2	20 %	
Ja, namelijk:	8	80 %	
Aantal respondenten	10		

12. Werkt u met TimEnterprise?

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	11	100 %	
Nee	0	0 %	
Aantal respondenten	11		

13. Heeft u instructies gehad voor het gebruik van TimEnterprise?

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	11	100 %	
Nee	0	0 %	
Aantal respondenten	11		

14. Heeft u een handleiding van TimEnterprise ontvangen?

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	3	27.27 %	
Nee	8	72.73 %	
Aantal respondenten	11		

15. Is er een standaard vastgelegd, welke activiteiten onder welke noemer weggeschreven moeten worden?

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	4	36.36 %	
Nee	7	63.64 %	
Aantal respondenten	11		

16. Hoe vaak voert u uw tijdsbesteding in in TimEnterprise?


☐ (Type vraag: Keuzelijst)

Antwoord	Aantal	Percentage
Dagelijks	7	63.64 %
Wekelijks	4	36.36 %
Maandelijks	0	0 %
Per kwartaal	0	0 %
Jaarlijks	0	0 %
Nooit	0	0 %
N.v.t.	0	0 %
Aantal respondenten	11	

17. Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van TimEnterprise?
☐ (Type vraag: Keuzelijst)

Antwoord	Aantal	Percentage
Slecht	0	0 %
Redelijk	2	18.18 %
Goed	6	54.55 %
Heel goed	3	27.27 %
Uitmundend	0	0 %
Aantal respondenten	11	

18. Vindt u TimEnterprise een toegankelijk systeem?
☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	11	100 %
Nee	0	0 %
Aantal respondenten	11	

19. Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van TimEnterprise?
☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Nee	4	36.36 %
Ja, namelijk:	7	63.64 %
Aantal respondenten	11	

20. Mist u iets in het gebruik van TimEnterprise?
☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Nee	4	36.36 %



Ja, namelijk:	7	63.64 %	
Aantal respondenten	11		

21. Werkt u met het planschema in Excel?
☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	7	63.64 %	
Nee	4	36.36 %	
Aantal respondenten	11		

22. Heeft u instructies gehad voor het gebruik van het planschema in Excel?
☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	1	16.67 %	
Nee	5	83.33 %	
Aantal respondenten	6		

23. Weet u hoe u het planschema in Excel moet invullen?
☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	6	85.71 %	
Nee	1	14.29 %	
Aantal respondenten	7		

24. Hoe vindt u de communicatie m.b.t. het invullen van het planschema in Excel?
☐ (Type vraag: Keuzelijst)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Slecht	1	9.09 %	
Redelijk	3	27.27 %	
Goed	3	27.27 %	
Zeer goed	0	0 %	
Uitmuntend	0	0 %	
Aantal respondenten	11		

25. Hoe vaak voert u uw planning in in Excel?
☐ (Type vraag: Keuzelijst)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Dagelijks	1	9.09 %	
Wekelijks	2	18.18 %	
Maandelijks	2	18.18 %	



Per kwartaal	0	0 %	
Jaarlijks	0	0 %	
Nooit	0	0 %	
N.v.t.	2	18.18 %	
Aantal respondenten	11		

26. Hoe beoordeelt u de gebruiksvriendelijkheid van het planschema in Excel?

☐ (Type vraag: Keuzelijst)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Slecht	1	9.09 %	
Redelijk	3	27.27 %	
Goed	2	18.18 %	
Heel goed	1	9.09 %	
Uitmuntend	0	0 %	
Aantal respondenten	11		

27. Vindt u het planschema in Excel toegankelijk?

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	6	100 %	
Nee	0	0 %	
Aantal respondenten	6		

28. Zitten er volgens u knelpunten in het gebruik van het planschema in Excel?

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Nee	1	14.29 %	
Ja, namelijk:	6	85.71 %	
Aantal respondenten	7		

29. Mist u iets in het gebruik van het planschema in Excel?

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Nee	2	28.57 %	
Ja, namelijk:	5	71.43 %	
Aantal respondenten	7		



Bijlage 11 Kwalitatief Onderzoek IAC

Resultaten interview IAC

Geïnterviewde: Marc Brugman
Functie: Manager IAC
Datum: 7 maart 2007
Tijdstip: 13:30 – 15:00 uur

In de uitwerking van dit interview wordt eerst kort ingegaan op de enquête die eerder is ingevuld door medewerkers. Zaken waar onduidelijkheid over is of waar uitleg over gewenst is worden kort aangestipt. Verder zijn de vragen die gesteld zijn tijdens het interview uitgewerkt.

Enquête

Planon is geen planmodule. Hij wil graag een planmodule die vooruit kan kijken in plaats van het achteraf genereren van informatie.

Excel wordt niet gebruikt door hem omdat het geen managementsturing biedt. Het is een geheel aan informatie waar je geen rapportages uit kan halen.

Interview IAC

Inkoopbeleid:

1. Bent u bekend met het inkoopbeleid van BZK?
Er is een strategisch beleid opgesteld door het CDI.
2. Kunt u aangeven hoe u met het inkoopbeleid omgaat wanneer het gaat om uw werkzaamheden?
De werkzaamheden zijn een afgeleide van het inkoopbeleid.

Organisatie & personeel:

3. Welke opleidingen heeft u afgerond?
LDS, MDS, HEAO, Post HBO Bedrijfskunde, Bedrijfskunde aan de universiteit.
4. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?
 - verantwoordelijk voor de inkoop van BZK
 - inkoopmanager IAC
 - aansturen van medewerkers die tactische inkoop uitvoeren
 - verantwoordelijk voor inkoop- en aanbestedingstrajecten
5. Hoe vindt afstemming plaats tussen medewerkers m.b.t. uit te voeren werkzaamheden?
Het plaatsvervangend hoofd dhr Struijk houdt zich bezig met de sturing van de aanbestedingsprocessen. Dhr Brugman houdt zich meer op hoofdlijnen bezig met het aanbesteden.
6. In hoeverre vindt u zichzelf capabel als projectleider?
N.v.t.
7. Hoe flexibel bent u?
Ja, hij vindt zichzelf flexibel. Uiteindelijk is hij wel degene die sturing blijft geven, dus er zit als manager een beperking aan deze flexibiliteit.



8. Wat vindt u van het plusmodel dat BZK hanteert, namelijk decentrale inkoop met centrale ondersteuning?

Het is een te gemakkelijk model. Het plusmodel biedt het IAC wel de mogelijkheid om zich optimaal te ontwikkelen.

Voor heel BZK is het wel zonde dat er veel kansen qua efficiency blijven liggen. Door centrale inkoop kunnen er veel voordelen worden behaald.

9. Is er meerwaarde bij samenwerking met andere ministeries? Zo, ja wat is de meerwaarde?

Er is zeker meerwaarde bijvoorbeeld in het delen van kennis. Verder komt men er ook achter wat de valkuilen kunnen zijn bij een samenwerking met meerdere ministeries.

De vraag is alleen of het interdepartementaal aanbesteden wel verstandig is omdat men vaak compromissen moet maken. Je zou dus naar elkaars wensen en eisen moeten schikken wat uiteindelijk niet altijd het resultaat geeft wat je voor ogen had.

Procedures en methoden:

10. Welke procedures en methoden worden er op uw afdeling gebruikt m.b.t. het aanbesteden?

De senior inkopers zijn vrij om hier een eigen interpretatie aan te geven. Het is uiteindelijk belangrijk dat het resultaat van een audit positief is.

11. Hoe helpen deze procedures en methoden u bij de uitvoering van uw werk?

N.v.t.

12. Wat verstaat u onder projectmatig werken?

Een projectleider die van begin tot eind de touwtjes in handen heeft en zorgt dat er regelmatig terugkoppeling plaatsvindt naar het projectteam. Hij moet in staat zijn om het gehele proces te managen waarbij rekening wordt gehouden met TGKIO (tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie).

13. Werkt u projectmatig? Waarom werkt u wel/niet projectmatig?

In de normale werkzaamheden die uitgevoerd worden werkt hij niet projectmatig omdat dat niet nodig is. Wanneer hij in een project werkt wordt het projectmatig werken wel toegepast. Uiteindelijk leidt projectmatig werken tot een betere beheersing van processen, vooral ook omdat er met deadlines wordt gewerkt.

14. Heeft u een cursus of opleiding projectmatig werken gevolgd?

Er zijn meerdere cursussen gevolgd m.b.t. projectmatig werken.

15. Hoe uit het projectmatig werken zich in uw werkzaamheden?

N.v.t.

16. Hoe plant u momenteel aanbestedingstrajecten?

De projectleider plant in principe het aanbestedingstraject.

17. Welke knelpunten ervaart u in het plannen van een aanbestedingstraject?

Er lopen veel verschillende projecten waardoor het moeilijk plannen is. Als manager kan je niet gemakkelijk zien of je een opdracht aan kan nemen omdat er geen goed inzicht is in de werkzaamheden van de medewerkers.

Verder geven medewerkers wel aan dat ze het druk hebben, maar het is niet duidelijk waar ze het druk mee hebben.

18. Hoe organiseert u uw werk in het geval dat een aanbestedingstraject uitloopt?

Hij verwacht van zijn medewerkers dat als de planning afwijkt van het projectplan dat dit wordt aangepast in de strategienotitie. Verder moet dit ook worden aangegeven in de voortgangsnotitie.

19. Ondervindt u knelpunten in het projectmatig werken? Zo ja, wat zijn de knelpunten?

Als het gaat om het geven van sturing aan medewerkers wordt dit wel als knelpunt ervaren. In principe



wordt er afgegaan op wat medewerkers aangeven qua werkdruk te hebben. Het is vaak de vraag of ze nou teveel of te weinig werk hebben.

20. Vindt u dat projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aansluit? Waarom wel/niet?

Het sluit goed op elkaar aan. Bij het aanbesteden doorloop je ook verschillende stappen en het heeft een vastgesteld begin- en eindpunt.

21. Komt het voor dat de vooraf opgestelde planning afwijkt van de werkelijke planning?

Zo ja, hoe vaak komt dit voor? Hoe komt dat?

Ja, dit komt voor. Er is alleen geen inzicht in de frequentie ervan omdat op dit onderdeel geen rapportages gedraaid kunnen worden.

22. Wie is verantwoordelijk voor het realiseren van de planning? Wat doet u om dit in de praktijk te realiseren?

De projectleider is verantwoordelijk. De manager en plaatsvervangend hoofd zijn eindverantwoordelijk. De projectsecretaris is degene die de planning in kaart brengt.

Inkoopproces

23. Wat zijn de kenmerken van aanbesteden?

Typerend zijn de wettelijk vastgestelde termijndagen die gehanteerd moeten worden. Verder moet er aan een aantal criteria worden voldaan zoals transparantie, objectiviteit en non-discriminatie.

24. Hoelang van te voren moeten aanbestedingen worden gemeld, voordat ze kunnen worden uitgevoerd?

In principe kan dat op elk moment. Het zou prettig zijn als dit eerder gebeurd maar er zijn geen richtlijnen voor vastgelegd.

25. Hoe vaak vinden ad hoc aanbestedingen plaats? Hoe gaat u met ad hoc aanbestedingen om?

Daar is geen inzicht in.

26. Kunt u in procenten aangeven wat de tijdsverdeling per fase is in het aanbestedingstraject?

Vorbereidingsfase	40 %
Offertefase	20 %
Gunningsfase	20 %
Nazorgfase	20 %

(Deze verdeling zal niet in bij het berekenen van het gemiddelde worden opgenomen)

Informatievoorziening:

Veel vragen met betrekking tot de informatievoorziening zijn door middel van een enquête verkregen.

27. Aan welke informatie heeft u behoefte?

- weergave van de beschikbare tijd van medewerkers
- weergave van budgetten (gebudgetteerd en gerealiseerd)
- doorlooptijden
- dagbesteding van medewerkers
- mijlpalen
- aantal ontvangen en te beoordelen offertes
- een totaaloverzicht van wie, wat, wanneer, waar uitvoert

28. Wat zijn uw minimale eisen en wensen m.b.t. een systeem/tool?

- eenvoudig ingericht
- gebruiksvriendelijk

Klant/ leverancier:

29. Van welke partijen bent u afhankelijk m.b.t. doorlooptijden? Hoe gaat u hiermee om?

N.v.t.



30. In welke fase bent u afhankelijk van de klant?

N.v.t.

31. In welke fase bent u afhankelijk van de leverancier?

N.v.t.

Prestatie-indicatoren

32. Zijn prestatie-indicatoren vastgelegd op de afdeling? Zo ja, welke zijn vastgelegd? (meetbare eenheid die positief of negatief beoordeeld kan worden)

In de functioneringsgesprekken met medewerkers wordt aangegeven wat er van hen wordt verwacht voor het komende jaar. Dit wordt individueel vastgelegd.

In het inkoopjaarplan wordt ook weergegeven wat men verwacht qua inkoopresultaat te behalen. Voor dit jaar staat dat bedrag op € 7 miljoen.

33. Welke prestatie-indicatoren vindt u belangrijk?

Er zouden financiële targets per medewerker kunnen worden vastgelegd.

Verbetersuggesties

34. Welke werkzaamheden m.b.t. de uitvoering van het aanbestedingstraject zouden kunnen worden verbeterd?

Qua uniformiteit zou er nog verbetering plaats kunnen vinden. Door het gebruik van standaarddocumenten wordt dit al gedeeltelijk verbeterd.

Er zou kunnen worden gekeken naar de inzet van het projectsecretariaat. De ondersteuning van het projectsecretariaat verschilt namelijk per projectleider. Soms kan men zich afvragen of het verstandig is om taken die een projectsecretaris uit kan voeren door een projectleider te laten doen. Op die manier zet je dure uren in die ook anders besteed hadden kunnen worden.

Er wordt afdelingsbreed ook gekeken hoeveel tijd een projectleider en projectsecretaris aan een project besteden. Hiervan is een procentueel gemiddelde genomen van de tijdsbesteding van de projectleider en projectsecretaris aan een project. Dit zou ook per medewerker kunnen worden bekeken.

35. Wat is de toegevoegde waarde om het IAC in te zetten in het aanbestedingstraject?

De werkzaamheden worden uitgevoerd volgens wet- en regelgeving. Directies hoeven zich daar zelf niet in te verdiepen omdat het IAC deze kennis heeft en zich volledig op het aanbesteden kan richten.

36. Hoe denkt u dat het IAC effectiever en efficiënter kan werken?

Door het inplannen van projecten in 1 overzichtelijk systeem.

37. Hoe kan het IAC beter omgaan met de werklast?

Door werkzaamheden beter te plannen en door niet alleen naar een individuele planning te kijken, maar ook door deze te vergelijken met andere planningen.



Resultaten interview IAC

Geïnterviewde: Bert Struijk
 Functie: Contractmanager/ Plaatsvervangend hoofd
 Datum: Maandag 5 maart 2007
 Tijdstip: 9:00 – 10:30 uur

In de uitwerking van dit interview wordt eerst kort ingegaan op de enquête die eerder is ingevuld door medewerkers. Zaken waar onduidelijkheid over is of waar uitleg over gewenst is worden kort aangestipt. Verder zijn de vragen die gesteld zijn tijdens het interview uitgewerkt.

Enquête

In de enquête wordt gesproken over stuurinformatie die uit Planon voortkomt. Het gaat bijvoorbeeld om het constateren van afwijkingen, wat de status van een project is en het inkoopresultaat.

De managementrapportages die uit TimEnterprise kunnen worden voortgebracht zijn de tijdsbesteding per project, overschrijdingen van tijd per project, er kan worden aangegeven waarom een bepaalde tijdsbesteding gerealiseerd is. Het is prettig dat overzichten gemakkelijk kunnen worden gegenereerd en naar Word of Excel kunnen worden geëxploiteerd.

Interview IAC

Inkoopbeleid:

1. Bent u bekend met het inkoopbeleid van het BZK?

Bij het in dienst treden bij BZK is dit opgevraagd bij het CDI (coördinerend directeur inkoop). Het is een vrij statisch document waarin de procedure wordt beschreven. Hij geeft zelf de voorkeur aan een actueel document. Bij de oprichting van het IAC hebben de medewerkers het ontvangen.

Het inkoopbeleid zou op het inkoopplein gezet moeten worden zodat het voor iedereen toegankelijk is. Nu zijn er wel veel documenten te vinden op het inkoopplein die onderdeel zouden kunnen zijn van het inkoopbeleid, maar ze zijn niet centraal vastgelegd.

2. Kunt u aangeven hoe u met het inkoopbeleid omgaat wanneer het gaat om uw werkzaamheden?

Het huidige inkoopbeleid is een afgeleide van de aanbestedingsregels die gehanteerd worden. Het is redelijk abstract beschreven. Dat wil zeggen dat er allerlei algemene normen en waarden in staan die bekend zijn en die in de dagelijkse praktijk worden toegepast. Onderwerpen als integriteit komt in het overleg regelmatig ter sprake.

Organisatie & personeel:

3. Welke opleidingen heeft u afgerond?

Mavo, praktijkdiploma boekhouden, SOD 1 en 2 (documentaire informatievoorziening), Nevi 1 en 2. Verder zijn er verscheidene trainingen gevolgd.

4. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?

De functie van plaatsvervangend afdelingshoofd en contractmanager wordt vervuld. Samen met Marc Brugman (manager IAC) wordt het management van het IAC uitgevoerd. Waarbij dhr Brugman zich voornamelijk extern richt en dhr Struijk meer intern gericht is. De aansturing zoals functioneringsgesprekken en werkafspraken maakt dhr Brugman. Dhr Struijk houdt zich voornamelijk bezig met overleg en inhoudelijke aansturing wanneer dat nodig is. Hij zet medewerkers in om ervaring op te doen met Europees aanbesteden. Tevens probeert hij de processen en informatiesystemen op de afdeling te verbeteren en geeft hij een bijdrage aan het inkoopbeleid.

5. Hoe vindt afstemming plaats tussen medewerkers m.b.t. uit te voeren werkzaamheden?

Medewerkers moeten zelfstandig kunnen werken. Elke medewerker krijgt daarom een eigen account toegewezen zodat duidelijk is welke medewerker welk taakgebied uitvoert. Medewerkers maken werkafspraken met dhr Brugman. Om elkaar van werkzaamheden op de hoogte te houden vindt er elke



vier weken projectvoortgangsoverleg plaats. Tijdens deze overleggen stuurt men op mijlpalen. Tijdens het maandelijks inkoopadviseuroverleg worden inhoudelijke kwesties m.b.t. de uitvoering van een aanbesteding besproken.

Doordat medewerker bepaalde accounts hebben voelen zij zich daar ook verantwoordelijk voor.

6. In hoeverre vindt u zichzelf capabel als projectleider?

Door ervaring vindt hij zichzelf capabel genoeg om de functie van projectleider uit te voeren. Ook heeft hij daar trainingen voor gevolgd.

7. Hoe flexibel bent u?

Hij vindt zichzelf flexibel, maar er zijn grenzen. Je moet wel duidelijk stellen wat de consequenties zijn van je flexibiliteit. M.b.t. afspraken is hij minder flexibel omdat hij vindt dat afspraken nagekomen moeten worden.

8. Wat vindt u van het plusmodel dat BZK hanteert, namelijk decentrale inkoop met centrale ondersteuning?

Hij heeft geen moeite met het plusmodel. Het is een besturingsmodel dat BZK ondersteunt. Hij vindt het van belang dat men aan kan geven waarom men als IAC van belang is, in plaats van dat het verplicht is.

9. Is er meerwaarde bij samenwerking met andere ministeries? Zo, ja wat is de meerwaarde?

Er is zeker meerwaarde. Bij de uitvoering van gelijksoortige ondersteunende onderwerpen, kan dit prima met andere ministeries worden uitgevoerd. Hier kan men voordelen uit behalen. Er vinden nu ook aanbestedingen plaats samen met Justitie. Dit zou ook met meerdere departementen kunnen plaatsvinden omdat dit efficiency oplevert. Toch is het wel belangrijk dat men "feeling" blijft houden met het eigen ministerie.

Procedures en methoden:

10. Welke procedures en methoden worden er op uw afdeling gebruikt m.b.t. het aanbesteden?

De belangrijkste procedure die gevolgd wordt is de BAO (Besluit Aanbestedingsregels Overheid). Dit is lijdend voor de uitvoering van de aanbestedingen. Ook op het Inkoopplein (op BZK intranetsite) staan de inkoop- en aanbestedingsprocedures beschreven die gevolgd moeten worden. Een belangrijke methode van werken die gehanteerd wordt is het projectmatig werken, waar men met faseringen en mijlpalen werkt.

11. Hoe helpen deze procedures en methoden u bij de uitvoering van uw werk?

De BAO procedures geven duidelijkheid over de te volgen procedure, dit is wettelijk vastgelegd. Als medewerker van het IAC moet je kennis van deze procedures hebben zodat je een rechtmatige aanbesteding kan uitvoeren. Tevens kan men zowel aan de klant als leverancier duidelijkheid geven over de te volgen procedure.

12. Wat verstaat u onder projectmatig werken?

Je werkt volgens een bepaalde methode die ingedeeld wordt in fasen, deadlines en tussenresultaten zijn vastgelegd en je werkt toe naar een eindresultaat in een vastgesteld tijdbestek. Het geeft de verschillende rollen van teamleden aan zodat daar duidelijkheid over gecreëerd wordt en men kan sturen op activiteiten.

13. Werk u projectmatig? Waarom werkt u wel/niet projectmatig?

Ja, door ervaring uit vorige banen waar men niet op een goede manier het werk verzette is hij daarmee gestart. Tijdens zijn vorige baan werkte men ongestructureerd waardoor dit vaak niet het gewenste resultaat opleverde. Vervolgens kwam er in die organisatie een nieuwe manager die projectmatig werken invoerde, wat goed werkte.

Bij het IAC maakt men nu vooraf inzichtelijk hoeveel tijd activiteiten gaan kosten, wat de verwachtingen zijn, wat het eindresultaat zal worden wat de financiële en organisatorische consequenties zijn. Medewerkers gaan meer resultaatgericht te werk en men voorkomt onduidelijkheid tussen medewerkers.



14. Heeft u een cursus of opleiding projectmatig werken gevolgd?

Ja, hij heeft een driedaagse cursus gevolgd bij zijn vorige werkgever.

15. Hoe uit het projectmatig werken zich in uw werkzaamheden?

Bij het IAC werkt men alleen maar projectmatig. Bij aanbestedingen werkt dit erg goed. Verder zijn er kwaliteitsverbeteringprojecten die interne projecten worden genoemd. Hierbij zou men veel meer projectmatig kunnen werken waarbij men strakker op deadlines stuurt. Op dit moment is het zo dat projecten ondergeschikt zijn aan aanbesteden waardoor deadlines minder snel gehaald worden.

16. Hoe plant u momenteel aanbestedingstrajecten?

Er vindt een intakegesprek plaats, waarvan men uit ervaring weet wat de duur en tijdsbesteding daarvan is. Er wordt beoordeeld wat de complexiteit van het traject is. Er wordt een projectplan opgesteld met een gedetailleerde planning en deadlines. Dan bouwt men ook marges in zodat er speling is in de planning. Bij het opstellen van de planning zouden projectleiders moeten kijken naar de raakvlakken met andere projecten.

Als men kijkt naar systemen is er eigenlijk geen systeem dat de onderlinge samenhang van de projecten weergeeft en de knelpunten weergeeft.

17. Welke knelpunten ervaart u in het plannen van een aanbestedingstraject?

De overlap van projecten kan als knelpunt worden gezien. In een vakantieperiode kan het moeilijk zijn om een project te plannen. Wanneer men bij het plannen niet naar andere trajecten kijkt kunnen daar knelpunten ontstaan omdat belangrijke data samenvallen. Het aantal projecten kan men wel zien maar niet wat de werkdruk is. Ook is de ene fase meer arbeidsintensief dan de andere fase.

18. Hoe organiseert u uw werk in het geval dat een aanbestedingstraject uitloopt?

Als het gebeurd moet de planning worden bijgesteld. Je kijkt naar je eigen planning wat mogelijk is en men kijkt naar de planning van bijvoorbeeld het projectsecretariaat. De consequenties bij het uitlopen van de planning moet men inzichtelijk hebben en men moet kijken hoe het te voorkomen was.

19. Ondervindt u knelpunten in het projectmatig werken? Zo ja, wat zijn de knelpunten?

Nee, er worden geen knelpunten gesignaleerd.

20. Vindt u dat projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aansluit? Waarom wel/niet?

Ja, het heeft beiden een begin en een eind, het is tijdgebonden, het is uniek. Het voldoet aan de kenmerken en eigenschappen die een project moet hebben.

21. Komt het voor dat de vooraf opgestelde planning afwijkt van de werkelijke planning?

Zo ja, hoe vaak komt dit voor? Hoe komt dat?

Ja, het komt voor. Toch hangt het af van de kwaliteit van de projectleider, die is verantwoordelijk voor de planning en moet in de gaten houden of de planning wordt behaald. Die moet rekening houden met afhankelijkheden en in de gaten houden of bepaalde activiteiten worden behaald. Momenteel hebben sommigen meer een reactieve houding i.p.v. een proactieve houding. In principe zou dat niet voor moeten komen.

Als projectleider moet men de interne klant monitoren. Tevens kunnen reservedeadlines ingebouwd worden.

Door projectvoortgangsoverleg wordt een positieve werking behaald doordat er meer aandacht aan deadlines wordt besteed.

22. Wie is verantwoordelijk voor het realiseren van de planning? Wat doet u om dit in de praktijk te realiseren?

De projectleider is verantwoordelijk voor de realisatie. Samen met het projectsecretariaat wordt de voortgang in de gaten gehouden.



Inkoopproces

23. Wat zijn de kenmerken van aanbesteden?

De belangrijkste beginselen zijn kenmerkend, namelijk het gelijkheidsbeginsel, transparantiebeginsel, non-discriminatiebeginsel en het objectiviteitsbeginsel. Bij elke handeling moeten deze in het achterhoofd worden gehouden.

24. Hoelang van te voren moeten aanbestedingen worden gemeld, voordat ze kunnen worden uitgevoerd?

In principe kan dat elk moment. Wanneer er onvoldoende capaciteit is op de afdeling worden externen ingehuurd en moet de klant ervoor betalen. Het zou efficiënter zijn wanneer men zicht heeft op toekomstige aanbestedingen. Een medewerker van het IAC is contractbeheerder van contracten van FAZ (facilitaire zaken). Daardoor kan de accountbeheerder van FAZ zien wanneer contracten aflopen en eventueel opnieuw aanbesteed kunnen worden. Op zulke momenten kan men contact opnemen met de klant. De andere directies van BZK houden zelf het contractbeheer bij waardoor de accountbeheerders van deze klanten geen inzicht hebben in de einddatum van deze contracten.

25. Hoe vaak vinden ad hoc aanbestedingen plaats? Hoe gaat u met ad hoc aanbestedingen om?

Dit vindt regelmatig plaats. Wanneer er tijd is wordt de opdracht aangenomen. Het CDI zou de aanbestedingen van BZK moeten monitoren. Op dit moment gebeurt dit niet voldoende door het ontbreken van beschikbare informatie. Ze gaan kijken of de 44 directies kunnen aangeven wat het bestedingsplan zal zijn het komende jaar zodat daaruit aanbestedingen kunnen worden afgeleid. Voor het CDI is het een intern project om dit te verbeteren zodat inzicht wordt verkregen in de toekomstige bestedingen van directies.

26. Kunt u in procenten aangeven wat de tijdsverdeling per fase is in het aanbestedingstraject?

In het digitale systeem Digidoc hanteert men de volgende fasering:

Vorbereidingsfase	50 %
Offertefase	30 % (dit percentage kan wisselen omdat het afhankelijk van het traject is)
Gunningfase	10 %
Nazorgfase	10 %

De 50 en 30 % kan nog wel wisselen, dat hangt af van de aanbesteding.

Wanneer men zich in de beginfase goed voorbereid, zal het zich gedurende het project terugverdienen. In de toekomst zou er ook tijd bespaard kunnen worden door een elektronisch beoordelingssysteem voor de offertefase. In een intern traject is men daar mee bezig.

Informatievoorziening:

Veel vragen met betrekking tot de informatievoorziening zijn door middel van een enquête verkregen.

27. Aan welke informatie heeft u behoefte?

Er is behoefte aan een integraal systeem waarmee het mogelijk is om informatie op verschillende niveaus op te vragen, op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Voor de manager is informatie op hoofdlijnen van belang. Die wil weten hoeveel aanbestedingen er lopen en per medewerker, welke projecten lopen uit en waarom en wat is het inkoopresultaat. De projectleiders hebben meer behoefte aan gedetailleerde informatie, zoals de tijdsduur van een project, de tijdsbesteding per onderdeel en per klant, welke activiteiten kunnen tot vertraging lijden. Op operationeel niveau zou het van belang zijn als men per project in kan zoomen zodat men kan zien welke activiteiten er zijn uitgevoerd, welke nog uitgevoerd moeten worden, wie de contactpersoon is, zodat werk makkelijk over te nemen is. Nu haalt men deels informatie uit TimEnterprise en Planon.

28. Wat zijn uw eisen en wensen m.b.t. een systeem/tool?

- dat gegevens 1 keer vastgelegd hoeven te worden, en niet telkens dezelfde gegevens in verschillende systemen
- minimale tijdsbesteding voor het invoeren van gegevens
- maximaal resultaat en een creatief resultaat qua overzichten, dus niet vastgesteld dat er 3 type overzichten gecreëerd kunnen worden maar dat er meerdere opties zijn
- gebruiksvriendelijk



Klant/ leverancier:

29. Van welke partijen bent u afhankelijk m.b.t. doorlooptijden? Hoe gaat u hiermee om?

Afhankelijk van de interne opdrachtgever en de materiedeskundige. Soms is men ook afhankelijk van juridische ondersteuning en een milieucoördinator maar dat is afhankelijk van de aanbesteding. Verder is het projectsecretariaat van belang. Gewoonlijk kan men in een projectteam beoordelen wie men in het projectteam wil hebben. In dit geval wijst de opdrachtgever een materiedeskundige aan van de afdeling. Per persoon is het belang, de expertise en de achtergrond belangrijk.

30. In welke fase bent u afhankelijk van de klant?

In elke fase, maar het belangrijkste is bij het opstellen van de aanbestedingsstrategie, het plan van eisen en de offertebeoordeling.

31. In welke fase bent u afhankelijk van de leverancier?

Eigenlijk niet omdat men geen voorkeur mag hebben voor een bepaalde leverancier. In je vooronderzoek zou je wel goed de markt moeten onderzoeken.

Prestatie-indicatoren

32. Zijn prestatie-indicatoren vastgelegd op de afdeling? Zo ja, welke zijn vastgelegd?

Hij denkt dat de manager van de afdeling deze individueel met de projectleiders heeft vastgelegd. Daarbij denkt hij aan de hoeveelheid aanbestedingen van een bepaalde categorie die uitgevoerd moeten worden per medewerker per jaar. Ook denkt hij dat het aantal te behalen aanbestedingen voor het IAC per jaar zijn vastgelegd. In het afdelingsoverleg gaat men hier verder over praten.

33. Welke prestatie-indicatoren vindt u belangrijk?

Als eerste moet men vastleggen wat men onder PI's verstaat.

Hoeveel aanbestedingen van een categorie moet een medewerker per jaar behalen. Vanuit de afdeling zal ook een PI moeten worden vastgesteld met het aantal te behalen aanbestedingen.

Het behalen van deadlines kan een belangrijke PI zijn. Er zouden prestatie-indicatoren in het jaarplan vastgelegd moeten worden, hierin spreekt men wel over speerpunten en doelstellingen. Ook per medewerker zouden PI's vastgelegd kunnen worden per aanbesteding.

Verbetersuggesties

34. Welke werkzaamheden m.b.t. de uitvoering van het aanbestedingstraject zouden kunnen worden verbeterd?

Sommige medewerkers zouden het projectmatig werken kunnen verbeteren. Het opstellen van de aanbestedingsstrategie gaat nog niet bij iedereen optimaal, voornamelijk de manier waarop het tot stand komt en de inhoud ervan. Hij heeft het idee dat sommigen moeite hebben met het opstellen ervan, omdat hij of de manager eerst goedkeuring hierover moeten geven voor het naar de opdrachtgever gaat.

35. Wat is de toegevoegde waarde om het IAC in te zetten in het aanbestedingstraject?

De directies van BZK zijn er om beleid te maken. Een aanbesteding is een heel ander vakgebied waar een beleidsmedewerker vaak geen tijd voor heeft. De aanbestedingsregels zijn formeel vastgelegd in de wet. Wanneer iemand daar geen kennis van heeft is het zeer veel werk om het uit te zoeken. Als het IAC wordt ingezet kan dit veel sneller worden uitgevoerd en kunnen risico's vermeden worden.

36. Hoe denkt u dat het IAC effectiever en efficiënter kan werken?

Er zou meer gestuurd moeten worden op resultaat, ook vanuit het management. Medewerkers zouden meer met targets moeten werken en zouden daar ook naar beloond moeten worden. Ook zouden zij erop aangesproken moeten worden als mijlpalen niet worden behaald.

Men zou steeds kritisch moeten kijken naar de systemen die gehanteerd worden. Momenteel is men bezig met een elektronisch offertebeoordelingssysteem dat gehanteerd kan worden, zodat er niet met Excel sheets gewerkt hoeft te worden.

Tevens is men bezig met het opstellen van standaarddocumenten die uniform worden gehanteerd. Dit werkt ook prettiger voor leveranciers.

Verder moet men alert blijven op de informatievoorziening op het Inkoopplein. Klanten kunnen hier



informatie vandaan halen, dus het is van belang dat dit up-to-date is. Verder kunnen de activiteiten van het projectsecretariaat onder de loep worden genomen. Veel activiteiten zouden elektronisch ingevuld kunnen worden, bijvoorbeeld de nota van inlichtingen (vragen van leveranciers).

De rolverdeling van de teamleden van het IAC in een project zouden kritisch onder de loep moeten worden genomen. Dus de taakverdeling zou soms beter kunnen. Het is niet altijd nodig dat zowel projectleider als projectsecretaris bij een overleg zit, die tijd zou soms beter benut kunnen worden. Taken van de projectleider en projectsecretaris zouden vastgelegd moeten zijn, hoewel het wel van belang is dat men daar flexibel mee om kan gaan.

Voor de projectleiders is timemanagement van belang, dus het organiseren van je werk. Door een cursus zouden medewerkers zich daar meer bewust van kunnen worden. De ene adviseur kan meer werkzaamheden uitvoeren in dezelfde tijd als de andere adviseur.

37. Hoe kan het IAC beter omgaan met de werklust?

Accountbeheerders zouden meer moeten investeren in de toekomstige behoefte van aanbesteden. Men zou beter periodiek moeten plannen en de voortgang van projecten af moeten stemmen. Dit doet men tijdens het opstellen van het jaarplan. Per kwartaal in het afdelingsoverleg zou men kunnen bespreken of de trajecten ook gestart zijn. Elke maand in het projectvoortgangsoverleg bespreekt men de voortgang van werkzaamheden.



Resultaten interview IAC

Geïnterviewde: Frans Slabbekoorn
Functie: Senior inkoopadviseur
Datum: 12 maart 2007
Tijdstip: 9:00 – 10:30 uur

In de uitwerking van dit interview wordt eerst kort ingegaan op de enquête die eerder is ingevuld door medewerkers. Zaken waar onduidelijkheid over is of waar uitleg over gewenst is worden kort aangestipt. Verder zijn de vragen die gesteld zijn tijdens het interview uitgewerkt.

Enquête

In Excel zijn de piekmomenten niet zichtbaar. Je kunt niet zien welke activiteiten er per maand moeten worden uitgevoerd, waardoor de werkdruk moeilijk in te schatten is. Bij je eigen aanbestedingen is dat niet inzichtelijk, en bij die van anderen ook niet. Je moet in de sheet zoeken of in een maand bepaalde documenten moeten worden opgeleverd.

Interview IAC

Inkoopbeleid:

1. Bent u bekend met het inkoopbeleid van BZK?

Ja, hij heeft ervan gehoord op de afdeling maar hij heeft het zelf niet gelezen. De informatie krijgt hij via collega's.

2. Kunt u aangeven hoe u met het inkoopbeleid omgaat wanneer het gaat om uw werkzaamheden?

De inkoopregels worden toegepast in de werkzaamheden.

Organisatie & personeel:

3. Welke opleidingen heeft u afgerond?

MBO Detailhandel, HEAO (certificaten behaalt), Nevi 1 en 2.

4. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?

- op een rechtmatige en doelmatige wijze uitvoeren van aanbestedingen
- interne projecten zoals de totstandkoming van standaarddocumenten
- bijdrage aan het inkoopjaarplan
- meedenken over hoe het IAC met nieuwe ontwikkelingen om kan gaan

5. Hoe vindt afstemming plaats tussen medewerkers m.b.t. uit te voeren werkzaamheden?

In onderling overleg vindt er afstemming plaats tussen uit te voeren werkzaamheden. Toch liggen de meeste werkzaamheden die de projectleider en projectsecretaris uitvoeren vast. Verder heeft elke senior inkoper een eigen account.

6. In hoeverre vindt u zichzelf capabel als projectleider?

Voor eenvoudige trajecten vindt hij zichzelf capabel. Het projectmatig werken bij interdepartementale projecten zou verbeterd kunnen worden.

7. Hoe flexibel bent u?

Hij vindt zichzelf redelijk flexibel. Naar een opdrachtgever moet je je ook flexibel kunnen opstellen. Soms wordt de flexibiliteit wel beperkt omdat deadlines gehaald moeten worden en omdat men zich aan de wet- en regelgeving moet houden. Qua methode van werken vindt hij zichzelf ook wat minder flexibel.



8. Wat vindt u van het plusmodel dat BZK hanteert, namelijk decentrale inkoop met centrale ondersteuning?

Voor het IAC werkt het prettig omdat mensen nu bij hun komen als ze daadwerkelijk hulp nodig hebben. De senior inkopers gaan wel in gesprek met de directies zodat aanbestedingen beter gepland kunnen worden.

Bij gedwongen winkelnering zijn mensen verplicht om te komen waardoor ze het juist niet willen.

9. Is er meerwaarde bij samenwerking met andere ministeries? Zo, ja wat is de meerwaarde?

Soms wel en soms niet. Het is niet vanzelfsprekend dat samenwerking met meerdere ministeries meer opbrengt. Vaak worden het logge trajecten waar veel mensen hun mening over willen geven. Je zou beter 1 lead buyer kunnen hebben waar andere ministeries zich bij aansluiten. Anders kan er eindeloos overleg plaatsvinden omdat iedereen het op zijn eigen manier wil.

Samenwerking kan wel een meerwaarde in kennis geven.

Procedures en methoden:

10. Welke procedures en methoden worden er op uw afdeling gebruikt m.b.t. het aanbesteden?

De procedures zijn beschreven in de BAO (besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten). Elke aanbesteding wordt als een project gezien die in fasen wordt verdeeld.

11. Hoe helpen deze procedures en methoden u bij de uitvoering van uw werk?

Door van te voren alles vast te leggen heb je houvast over de uit te voeren taken, en weet je precies wat je moet doen.

12. Wat verstaat u onder projectmatig werken?

Je denkt vooraf na over de stappen die je gaat nemen en over de activiteiten die uitgevoerd moeten worden. Dit overleg je met de opdrachtgever die vervolgens goedkeuring moet geven. Tevens wordt de planning dan opgesteld.

13. Werkt u projectmatig? Waarom werkt u wel/niet projectmatig?

Ja, hij zet de stappen op papier en bespreekt dit met de opdrachtgever. Verder wordt er een tijdsplanning opgesteld en worden deadlines vastgelegd. Ook worden de risico's bekeken in het geval dat een project uitloopt.

14. Heeft u een cursus of opleiding projectmatig werken gevolgd?

Nee, er staat een cursus gepland voor dit jaar.

15. Hoe uit het projectmatig werken zich in uw werkzaamheden?

Je werkt volgens een planning waar in staat aangeven welke taken, op welk moment moeten worden uitgevoerd.

16. Hoe plant u momenteel aanbestedingstrajecten?

Aanbestedingen worden in Excel gepland. Daarbij zorg je voor zo min mogelijk piekmomenten. Hoe meer aanbestedingen je moet plannen, hoe moeilijker het wordt.

17. Welke knelpunten ervaart u in het plannen van een aanbestedingstraject?

Er is geen goed inzicht in de piekmomenten van je eigen werk en in het werk van de afdeling. Het hangt ook vaak af van de opdrachtgever hoe een traject verloopt. Bij de meeste aanbestedingen levert de opdrachtgever het PvE aan, maar soms ook niet. Daardoor heb je zelf meer werk. Het is daarom van belang dat je vooraf vastlegt wie welke taken uitvoert.

18. Hoe organiseert u uw werk in het geval dat een aanbestedingstraject uitloopt?

Je kijkt of je traject gelijk gaat lopen met andere trajecten. Soms moet je overwerken in zo'n periode. Als er teveel werk tegelijkertijd valt zou je een project tijdelijk uit kunnen stellen.

Momenteel wordt er onvoldoende gestuurd op deadlines. Het is belangrijk dat aan de klant wordt weergegeven wat het belang is van de stukken die hij moet opleveren. Vaak zien zij de prioriteit er niet



van in.

19. Ondervindt u knelpunten in het projectmatig werken? Zo ja, wat zijn de knelpunten?

Nee.

20. Vindt u dat projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aansluit? Waarom wel/niet?

Ja, je hebt te maken met minimale termijnen waar je planning aan moet voldoen.

21. Komt het voor dat de vooraf opgestelde planning afwijkt van de werkelijke planning?

Zo ja, hoe vaak komt dit voor? Hoe komt dat?

Ja, dit komt regelmatig voor. Het komt vaak door de opdrachtgever dat een planning uitloopt.

22. Wie is verantwoordelijk voor het realiseren van de planning? Wat doet u om dit in de praktijk te realiseren?

De projectleider is verantwoordelijk en stelt de planning op.

Inkoopproces

23. Wat zijn de kenmerken van aanbesteden?

Het volgen van de regels, het opstellen van de planning, communicatie met de opdrachtgever, geen commercieel belang. Verder is het belangrijk dat er geen procedurele fouten worden gemaakt.

24. Hoelang van te voren moeten aanbestedingen worden gemeld, voordat ze kunnen worden uitgevoerd?

Dat maakt in principe niet uit. Wanneer er capaciteit is op de afdeling kan men starten met een traject. Toch zou het handiger zijn als men aan het begin van het jaar al weet welke aanbestedingen er uitgevoerd moeten worden het komende jaar.

25. Hoe vaak vinden ad hoc aanbestedingen plaats? Hoe gaat u met ad hoc aanbestedingen om?

In ongeveer 80 % van de gevallen.

26. Kunt u in procenten aangeven wat de tijdsverdeling per fase is in het aanbestedingstraject?

Vorbereidingsfase	60 %
Offertefase	30 %
Gunningsfase	5 %
Nazorgfase	5 %

Informatievoorziening:

Veel vragen met betrekking tot de informatievoorziening zijn door middel van een enquête verkregen.

27. Aan welke informatie heeft u behoefte?

Er is behoefte aan een planningssysteem dat inzichtelijk kan maken wat de pieken en dalen zijn, dat een overall planning kan geven, en dat een planning per inkoper kan weergeven.

Als je een datum of deadline aanpast zou je moeten kunnen zien wat de gevolgen zijn. Ook zou het moeten kunnen inzoomen zodat je de taken per dag inzichtelijk krijgt en zodat je kan zien hoeveel uren daaraan besteed moeten worden.

28. Wat zijn uw minimale eisen en wensen m.b.t. een systeem/tool?

- het weergeven van verschillende scenario's qua planning (zodat je dit niet zelf hoeft uit te rekenen)
- voorkomen van pieken in een planning

Klant/ leverancier:

29. Van welke partijen bent u afhankelijk m.b.t. doorlooptijden? Hoe gaat u hiermee om?

Er is een grote afhankelijkheid van de opdrachtgever.

30. In welke fase bent u afhankelijk van de klant?

In de voorbereidingsfase ben je voor een groot deel afhankelijk van de opdrachtgever. De planning ligt



echt vast vanaf het moment dat men heeft gepubliceerd. In het gehele traject blijf je afhankelijk van de klant. Het traject loop je namelijk samen door met de klant.

31. In welke fase bent u afhankelijk van de leverancier?

In de offertefase kan het voorkomen dat een leverancier meer tijd nodig heeft voor het opstellen van een offerte.

Als leveranciers veel vragen stellen kan het veel tijd in beslag nemen om dit te verwerken. Dit is van te voren ook moeilijk in te schatten.

Als een leverancier bezwaar indient bij de voorlopige gunning, kunnen er gesprekken en rechtzaken (kort geding) plaatsvinden. Het kan dan voorkomen dat de definitieve gunning wordt opgeschoven of dat de aanbesteding opnieuw gedaan moet worden.

Prestatie-indicatoren

32. Zijn prestatie-indicatoren vastgelegd op de afdeling? Zo ja, welke zijn vastgelegd? (meetbare eenheid die positief of negatief beoordeeld kan worden)

Nee. SMART afspraken uit functioneringsgesprekken worden beoordeeld.

In die zin verschillen de PI's per persoon.

33. Welke prestatie-indicatoren vindt u belangrijk?

Je zou vast kunnen leggen hoeveel aanbestedingen medewerkers per jaar moeten uitvoeren en van welke categorie deze aanbestedingen moeten zijn.

Verbetersuggesties

34. Welke werkzaamheden m.b.t. de uitvoering van het aanbestedingstraject zouden kunnen worden verbeterd?

Men is nu aan het kijken of er een stand still/alcatel termijn al eerder kan worden gehanteerd in het proces. In principe gaat deze termijn nu in na voorlopige gunning zodat leveranciers de mogelijkheid hebben om bezwaar in te dienen. Deze termijn zou ook ingezet kunnen worden bij de selectie van leveranciers. Soms krijgt men namelijk achteraf de vraag van leveranciers waarom zij niet zijn benaderd omdat ze wel graag een offerte hadden willen uitbrengen of dat zij het niet eens zijn met de wijze van selecteren. Dit kan op zo'n moment voor problemen zorgen. Door eerder in het proces een stand still/alcatel termijn te hanteren kan dit worden opgevangen.

Ook vraagt hij zich af of de rol van de projectsecretarissen moet blijven zoals die nu is. Wellicht kunnen de secretarissen zich meer verdiepen in de aanbestedingsrichtlijnen en daarmee een grotere voorbereidende rol vervullen voor de senior inkoper. Zij kunnen bijv. meer voorwerk verrichten, zoals het opstellen van documenten.

De secretarissen zouden de eenvoudige administratieve klusjes (afspraken maken, kopiëren, dossiers aanmaken e.d.), aan een secretaresse kunnen uitbesteden.

35. Wat is de toegevoegde waarde om het IAC in te zetten in het aanbestedingstraject?

Het IAC heeft veel kennis van de aanbestedingsprocedures. Verder vindt er contact plaats met andere departementen waardoor kennis en inkoopkracht gebundeld kan worden.

Doordat men met aanbestedingen bij het IAC komt en het niet zelf uitvoert ziet het IAC soms dat meerdere directies een zelfde soort aanbesteding willen uitvoeren die mogelijk gecombineerd kan worden.

Tevens kan de beleidsmedewerker zich met zijn kerntaken bezig houden i.p.v. een aanbesteding.

36. Hoe denkt u dat het IAC effectiever en efficiënter kan werken?

De rol van het projectsecretariaat zou wat veranderd kunnen worden. Het zou of meer ondersteunend of meer inhoudelijk kunnen worden.

Als het gaat om ondersteunend zou men wel bij gesprekken met de opdrachtgever aanwezig kunnen zijn zodat deze verslagen direct uitgewerkt kunnen worden. Nu komt het voor dat er ook inhoudelijk wordt gekeken naar de stukken van de projectleider wat hij eigenlijk niet nodig vindt.

Als men er wel voor kiest om de projectsecretaris meer inhoudelijke te betrekken gaat dat bijvoorbeeld om het opstellen van het beschrijvend document. De projectsecretaris zou dit op kunnen stellen en



vervolgens aan de projectleider kunnen voorleggen. Hierdoor zou de rol van projectsecretaris meer de rol van inkoper kunnen worden. Dit betekent wel dat er meer kennis van het aanbesteden moet worden vergaard en dat de secretaris werkzaamheden moet kunnen afstoten aan een secretaresse.

37. Hoe kan het IAC beter omgaan met de werklust?

Door beter te plannen, en inzicht te hebben in pieken en dalen van de afdeling. Het zou ook prettig zijn als er wordt vastgelegd wat de te besteden uren ongeveer zijn per op te stellen document. Door standaard documenten te gebruiken. Daar dient prioriteit aan gegeven te worden. Ook door invoering van een elektronisch beoordelingssysteem.



Resultaten interview IAC

Geïnterviewde: Diana Langbein
Functie: Inkoopadviseur
Datum: 7 maart 2007
Tijdstip: 10:30 – 12:00 uur

In de uitwerking van dit interview wordt eerst kort ingegaan op de enquête die eerder is ingevuld door medewerkers. Zaken waar onduidelijkheid over is of waar uitleg over gewenst is worden kort aangestipt. Verder zijn de vragen die gesteld zijn tijdens het interview uitgewerkt.

Enquête

Er is sinds enige tijd een mogelijkheid om TimEnterprise te koppelen aan MS-Project en daar is tot op heden door het IAC niet voor gekozen.

In Excel wordt in één document een planning bijgehouden van de verschillende adviseurs, maar dan moet je bij verschillende tabbladen kijken wat onhandig is. Er rolt geen overallplanning uit.

Interview IAC

Inkoopbeleid:

1. Bent u bekend met het inkoopbeleid van BZK?

Ja, deze informatie is te vinden op het inkoopplein.

2. Kunt u aangeven hoe u met het inkoopbeleid omgaat wanneer het gaat om uw werkzaamheden?

Je hanteert het continu en je gebruikt het in je adviezen naar de klant toe en communiceert ook dat deze regels er zijn.

Organisatie & personeel:

3. Welke opleidingen heeft u afgerond?

Mavo, MEAO, Nevi1 en NEVI 2 is in de afrondende fase.

4. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?

- het (rechtmatig) uitvoeren van (EU) aanbestedingstrajecten
- inkoopadviezen geven
- bijdrage leveren aan inkoopprofessionalisering onder andere d.m.v. verschillende interne projecten;
- bijdrage leveren aan afdelingsactiviteiten en jaarplannen

5. Hoe vindt afstemming plaats tussen medewerkers m.b.t. uit te voeren werkzaamheden?

Er vindt projectvoortgangsoverleg, afdelingsoverleg en adviseursoverleg plaats. Standpunten worden besproken in het CIAO overleg (centraal inkoop adviseurs overleg, maandelijks overleg). Het CIAO vindt ook plaats met agentschappen en justitie. Je bespreekt dan het standpunt dat je met elkaar inneemt zodat je dat allemaal op dezelfde wijze toepast.

Verder vindt er wekelijks overleg met de projectsecretaris plaats om de lopende projecten te bespreken. Er zijn afspraken over de taakverdeling in een project, maar soms komt het voor dat je bij drukte iets van elkaar oppakt.

6. In hoeverre vindt u zichzelf capabel als projectleider?

Ze vindt dat ze redelijk goed aan het profiel voldoet. Dat hoort ze ook van collega's en leidinggevende. Bij een groot project kan ze zich soms wel iets onzeker voelen.

7. Hoe flexibel bent u?

Ze kan snel schakelen tussen werkzaamheden en is flexibel in het oppakken van taken van anderen. Ze vindt zichzelf wel wat minder stressbestendig dan vroeger.



Het zou echter de flexibiliteit ten goede komen als je inzicht in je volledige planning hebt en je piekmomenten, dat je een gefundeerd antwoord aan collega's kan geven als er gevraagd wordt om een taak op te pakken.

8. Wat vindt u van het plusmodel dat BZK hanteert, namelijk decentrale inkoop met centrale ondersteuning?

Ze vindt het goed dat inkoop decentraal wordt uitgevoerd, alleen zou IAC meer inzicht in en grip moeten hebben op het werkaanbod. In principe is het plusmodel gecoördineerde inkoop. Dit betekent echter niet dat dit al optimaal op deze wijze verloopt. Directies moeten zich aan inkoopregels houden, maar in sommige gevallen willen ze daar van afwijken.

Het CDI gaat er nu op aansturen dat directies in het jaarplan aangeven wat ze voor het komende jaar gaan uitgeven.

Doordat iedereen zelf beslist over inkopen en budgetverantwoordelijk is, is bundeling vaak niet mogelijk en kan het zijn dat voor meerdere directies dezelfde aanbesteding wordt uitgevoerd.

9. Is er meerwaarde bij samenwerking met andere ministeries? Zo, ja wat is de meerwaarde?

Ja, het delen van kennis is erg handig en je benaderd elkaar naderhand gemakkelijker. Verder kan je door volumebundeling onder betere condities een contract afsluiten.

Procedures en methoden:

10. Welke procedures en methoden worden er op uw afdeling gebruikt m.b.t. het aanbesteden?

Europese richtlijnen en de BZK inkooprichtlijnen die op het inkoopplein staan. Verder is men bezig met het opstellen van standaarddocumenten.

Het projectmatig werken wordt door de afdeling gehanteerd.

11. Hoe helpen deze procedures en methoden u bij de uitvoering van uw werk?

Het biedt structuur en het is prettig werken in een omgeving waar dit goed georganiseerd is. Toch moet je wel in de gaten houden wat precies van toepassing is voor een aanbesteding, dus je moet wel scherp blijven (bijvoorbeeld standaarddocumenten, deze moeten altijd worden verbijzonderd naar die betreffende aanbesteding).

12. Wat verstaat u onder projectmatig werken?

Je hanteert met het gehele team dezelfde werkwijze. De afdeling heeft afgesproken dat je na intakegesprek met de klant een projectinventarisatie opstelt. Daarna volgt een projectplan (waarin TGKIO wordt besproken) en de aanbestedingsstrategie wordt opgesteld. De fasen in het aanbestedingsproces zijn ook gestructureerd. Daarnaast wordt d.m.v. voortgangnotities ook mijlpaalmomenten ingebouwd.

13. Werkt u projectmatig? Waarom werkt u wel/niet projectmatig?

Ja, dat is op de afdeling ook zo afgesproken. In projectmanagement zit ook timemanagement, daar is ze wat minder goed in. Ze pakt soms dingen direct op terwijl andere zaken beter eerst afgehandeld kunnen worden.

14. Heeft u een cursus of opleiding projectmatig werken gevolgd?

Ja, in 2004 heeft ze twee dagen cursus gehad.

15. Hoe uit het projectmatig werken zich in uw werkzaamheden?

Je volgt de structuur die met de afdeling afgesproken is. Je vervult de rol die vooraf is afgesproken.

16. Hoe plant u momenteel aanbestedingstrajecten?

In Excel wordt dit ingevuld. De projectsecretaris zet de deadlines in de agenda van de projectleider. De tijd die voor werkzaamheden bij de deadline horen plant zij zelf in de agenda.



17. Welke knelpunten ervaart u in het plannen van een aanbestedingstraject?

Je kunt niet in een totaaloverzicht zien waar piekmomenten ontstaan t.o.v. andere projecten. Je kunt dit wel per project opzoeken.

18. Hoe organiseert u uw werk in het geval dat een aanbestedingstraject uitloopt?

Het wordt aangegeven in de voortgangsnotitie en gecommuniceerd naar de klant en besproken in het projectvoortgangoverleg.

19. Ondervindt u knelpunten in het projectmatig werken? Zo ja, wat zijn de knelpunten?

De rolverdeling wordt op hoofdlijnen weergegeven. Het is voor de klant niet geheel duidelijk wat er van ze wordt verwacht. Dit is een stukje verwachtingenmanagement. Op verzoek van de klant kan er in het projectplan een bijlage worden toegevoegd waar wordt aangegeven hoeveel uur de klant ongeveer moet investeren in het project. Er is afgesproken binnen het IAC dat dit niet standaard wordt gedaan omdat het de klant af kan schrikken als hij ziet hoeveel uur het ongeveer gaat kosten.

20. Vindt u dat projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aansluit? Waarom wel/niet?

Ja, door de stappen splits je het voortraject ook op in delen. Het aanbestedingstraject is al verdeeld in fasen dus dat is een projectmatige aanpak.

Soms krijgt men van de klant te horen dat ze zich storen aan het administratieve gedeelte dat aan het begin van een project plaatsvindt. Doordat je vooraf alles goed afstemt krijg je in de loop van een project minder onduidelijkheden.

21. Komt het voor dat de vooraf opgestelde planning afwijkt van de werkelijke planning?

Zo ja, hoe vaak komt dit voor? Hoe komt dat?

Ja, ongeveer 50-60 % loopt wel uit. Dit hoeven niet altijd grote afwijkingen zijn in de planning.

Het kan er ook vanaf hangen of je een extra dag inplant in je planning of niet. Als je altijd marge inbouwt in je planning dan kan het zijn dat je niet uitloopt, maar je hebt dan wel meer dagen gehad om het project uit te voeren.

Het komt regelmatig door de klant dat de planning uitloopt omdat die de stukken (inhoud) niet op tijd aanlevert.

22. Wie is verantwoordelijk voor het realiseren van de planning? Wat doet u om dit in de praktijk te realiseren?

De projectleider is eindverantwoordelijk en de projectsecretaris bewaakt het project. De projectsecretaris heeft nog geen echte signaleringsfunctie. Ze vindt dat dit wel zo zou moeten zijn.

Inkoopproces

23. Wat zijn de kenmerken van aanbesteden?

Concurrentiestellen (transparant, objectief en niet discriminerend), een offerteaanvraag/behoeftestelling uitsturen richting de markt, de beslissingsmomenten (beoordeling) die plaatsvinden. Je biedt de klant ondersteuning, je maakt de klant bewust van het aanbesteden, geeft advies en bent sparringpartner.

Ook marktkennis is belangrijk en ze vindt dat ze geen goede methode hebben om marktkennis te vergaren. Je zou gezamenlijk moeten vastleggen hoe je marktkennis vergaard.

24. Hoelang van te voren moeten aanbestedingen worden gemeld, voordat ze kunnen worden uitgevoerd?

Daar is niks voor vastgelegd. Directies kunnen met een aanbesteding komen wanneer ze willen. Ze zou het prettiger vinden als directies een jaarplanning kunnen afgeven of minimaal 2 maanden van te voren een aanbesteding aanmelden.

25. Hoe vaak vinden ad hoc aanbestedingen plaats? Hoe gaat u met ad hoc aanbestedingen om?

Dit is niet in te schatten. Over het algemeen gaat het om ad hoc aanbestedingen. Voor facilitaire contracten heeft men een redelijk goed inzicht in toekomstige aanbestedingen omdat daar het contractenregister voor kan worden bekeken.



26. Kunt u in procenten aangeven wat de tijdsverdeling per fase is in het aanbestedingstraject?

Vorbereidingsfase	40 %
Offertefase	30 %
Gunningsfase	20 %
Nazorgfase	10 %

Informatievoorziening:

Veel vragen met betrekking tot de informatievoorziening zijn door middel van een enquête verkregen.

27. Aan welke informatie heeft u behoefte?

- voortgang
- toelichtingenveld (dit kan bijvoorbeeld niet bij Planon)

28. Wat zijn uw minimale eisen en wensen m.b.t. een systeem/tool?

- gebruiksvriendelijk (simpel in te vullen)
- een blauwdruk van een systeem (je hebt vaak niet alle functionaliteiten nodig, zou prettig zijn als iemand een standaard aanlevert)
- overzichtelijk
- informatie voortbrengen waarop je kunt sturen
- beveiliging van velden
- autorisatie
- in Excel wordt in werkdagen gerekend en wordt er niet naar het weekend gekeken, signaalfunctie wanneer dit gebeurt.
- balkenplanning
- weergave van piekmomenten

Klant/ leverancier:

29. Van welke partijen bent u afhankelijk m.b.t. doorlooptijden? Hoe gaat u hiermee om?

Je bent afhankelijk van de opdrachtgever. Als je samenwerkingsverbanden aangaat met meerdere ministeries moet je goed sturen om te zorgen dat je niet uit de planning loopt.

30. In welke fase bent u afhankelijk van de klant?

Vorbereiding-, offerte en gunningfase ben je het meest afhankelijk van de klant. In de nazorgfase is de afhankelijkheid wat minder groot.

Bij het opstellen van de volgende stukken ben je afhankelijk van de klant: projectplan (met name de goedkeuring), aanbestedingsstrategie, beschrijvend document, beoordelingsprotocol, beoordelen zelf, gunningadvies (klant levert input waarom een klant minder of meer wordt beoordeeld).

31. In welke fase bent u afhankelijk van de leverancier?

In de offertefase. Het is afhankelijk of je inschrijvingen krijgt en hoeveel. Er kunnen veel vragen komen van leveranciers. Tijdens de nazorgfase kunnen gesprekken plaatsvinden met leveranciers en kunnen ze bezwaar indienen.

Prestatie-indicatoren

32. Zijn prestatie-indicatoren vastgelegd op de afdeling? Zo ja, welke zijn vastgelegd? (meetbare eenheid die positief of negatief beoordeeld kan worden)

Gedeeltelijk. In je functioneringsgesprek wordt er wel afgesproken welk percentage aan declarabele uren er besteed moeten worden.

Verder wordt er wel in het begin van 2006 afgesproken dat per jaar tien goede aanbestedingen moeten worden uitgevoerd. Maar er wordt nergens gedefinieerd wat onder 'goede' aanbestedingen wordt verstaan. Er wordt niet gesproken over tevreden klanten en wanneer zij überhaupt tevreden zijn.

Er is wel qua besparingspotentieel een prestatie-indicator op Rijksniveau vastgelegd (50 miljoen).

33. Welke prestatie-indicatoren vindt u belangrijk?

Aan het begin van het jaar wordt afgesproken hoeveel uur er aan een taak kan worden besteed en hoeveel aanbestedingen er uitgevoerd worden per jaar. Je wordt daar niet op afgerekend.



Verbetersuggesties

34. Welke werkzaamheden m.b.t. de uitvoering van het aanbestedingstraject zouden kunnen worden verbeterd?

De afdeling is bezig met een offertebeoordelingssysteem omdat men momenteel telkens een Excel document aanpast.

Door het optimaliseren van de standaarddocumenten kan men sneller en meer uniform werken.

35. Wat is de toegevoegde waarde om het IAC in te zetten in het aanbestedingstraject?

Je haalt een stuk proceshandelingen weg bij de klant zodat zij zich op het aanbesteden kunnen richten. Je behoed de klant voor mogelijke fouten en je maakt de klant bewuster door ze te informeren. Tevens wordt er op rechtmatigheid gelet als het gaat om het volgen van de richtlijnen zodat er een goed inkoopdossier wordt opgesteld.

36. Hoe denkt u dat het IAC effectiever en efficiënter kan werken?

Er vindt nu overleg plaats met de opdrachtgever waar soms de projectsecretaris bij zit, wat vaak niet nodig is. Ze doet dit zelf niet omdat ze dat geen goede tijdsbesteding vindt en omdat ze dat zelf kan doen. Er kan wel worden gekeken bij welke activiteiten de projectsecretaris toegevoegde waarde heeft en waar niet. Die tijd zou besteed kunnen worden aan bijvoorbeeld het opstellen van concept documenten (zoals projectplan).

Op individueel niveau merk je soms dat mensen moeite hebben met het opstellen van sommige documenten (zoals een projectinventarisatie of een projectplan) terwijl dat gemakkelijk kan worden opgesteld. Er zou gekeken moeten worden of personen goed om kunnen gaan met die documenten en of dat ligt aan persoonlijke kwaliteiten of de instrumenten (documenten). Sommigen weten het onderscheid tussen bepaalde documenten niet precies, dit komt zowel bij projectleiders als projectsecretarissen voor.

De standaarddocumenten worden nu onder de loep genomen. Eigenlijk zou men dan moeten kijken of men moeite heeft met het document zelf of dat men bepaalde kennis mist om het in te kunnen vullen.

37. Hoe kan het IAC beter omgaan met de werkdruk?

Door goed inzicht te hebben in wat er ligt aan werkzaamheden. Je zou niet in aantallen moeten kijken, hoeveel aanbestedingen iemand heeft. Je moet weten wat de grootte is van een project. Het aantal aanbestedingen geeft niet gelijk de werkdruk aan.

Bij facilitaire aanbestedingen vinden klanten het vaak moeilijk om een PvE op te stellen waardoor dat meer werk vergt.

Werkdruk wordt door elke medewerker anders geïnterpreteerd, sommigen voelen erg snel een werkdruk en anderen niet.



Resultaten interview IAC

Geïnterviewde: Arlette Rugebregt
 Functie: Senior Inkoper
 Datum: Maandag 5 maart 2007
 Tijdstip: 13:00 – 14:30 uur

In de uitwerking van dit interview wordt eerst kort ingegaan op de enquête die eerder is ingevuld door medewerkers. Zaken waar onduidelijkheid over is of waar uitleg over gewenst is worden kort aangestipt. Verder zijn de vragen die gesteld zijn tijdens het interview uitgewerkt.

Enquête

Bij Excel kan je bij het kopje projectinformatie geen inhoudelijke op- en aanmerkingen kwijt, dit kan wel in Planon. Het zou handig zijn als in Excel een koppeling zou komen met Planon of andersom. Het zou verder fijn zijn als je over een aantal jaar inhoudelijke stukken hebt en je planning zodat je kan zien waarom deze is uitgelopen en hoe het traject verder is verlopen. Die informatie kan je niet uit Excel halen.

Interview IAC

Inkoopbeleid:

1. Bent u bekend met het inkoopbeleid van BZK?

Ja, hier is ze bekend mee. Ze vindt wel dat dit op het inkoopplein zou moeten staan. Ze heeft voornamelijk uitleg van collega's gehad over de verschillende regels. Er staat vermeld hoe je met verschillende inkooppakketten om moet gaan. Ook op de site zakendoenmetbzk.nl staat informatie m.b.t. inkoop voor de markt.

2. Kunt u aangeven hoe u met het inkoopbeleid omgaat wanneer het gaat om uw werkzaamheden?

Je moet je aan de regelgeving houden. Verder staan er onderwerpen in als lastenverlichting en duurzaamheid waar je rekening mee probeert te houden bij je projecten.

Organisatie & personeel:

3. Welke opleidingen heeft u afgerond?

- studie Rechten (momenteel mee bezig)
 Verder heeft ze als inkoopconsultant gewerkt in het verleden.

4. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?

- begeleiden en uitvoeren van inkoop- en aanbestedingstrajecten
 - ad hoc adviseren over inkoopaspecten zoals het wel of niet aanbesteden, en adviseren over contract(en)problemen

5. Hoe vindt afstemming plaats tussen medewerkers m.b.t. uit te voeren werkzaamheden?

Elke inkoper heeft een eigen account. Verder vindt er per project tussen PL (projectleider) en PS (projectsecretaris) afstemming plaats over uit te voeren werkzaamheden. Dit kan per project en per persoon verschillen.

6. In hoeverre vindt u zichzelf capabel als projectleider?

Ja, ze vindt zichzelf wel capabel, hoewel er wel verbeterpunten zijn. Inhoudelijk is ze sterk en flexibel, maar soms te flexibel met de planning. Ook het aanspreken van klanten kan verbeterd worden in gevallen dat de klant stukken te laat aanlevert. Ze vindt dat de hele afdeling dit zou kunnen verbeteren.



7. Hoe flexibel bent u?

Ja, redelijk flexibel. Alles wat anders is en buiten het takengebied valt vind ik ook leuk om op te pakken. Als een planning uitloopt vindt ze het over het algemeen niet erg zolang andere trajecten niet in het gedrang komen.

8. Wat vindt u van het plusmodel dat BZK hanteert, namelijk decentrale inkoop met centrale ondersteuning?

Inkooptechnisch gezien mis je een aantal slagen omdat er is geen overzicht is, en men is afhankelijk van informatie die je van anderen krijgt. Als inkoper moet je ervoor zorgen dat medewerkers uit de organisatie bij jou terecht komen. Vanuit de huidige rolverdeling bezien ervaart ze de rol als adviseur ervaart ze als prettig. Wel vindt ze dat kansen blijven liggen, bijvoorbeeld op contractgebied. Er zullen directies zijn die hetzelfde aanschaffen maar ze weten dit niet van elkaar. Hier hadden inkoopvoordelen uit voort kunnen komen.

9. Is er meerwaarde bij samenwerking met andere ministeries? Zo, ja wat is de meerwaarde?

Ja, er is zeker meerwaarde bij interdepartementale trajecten. Het delen van kennis is prettig, en men kan elkaar door samenwerking makkelijker vragen stellen. Toch kan het vaak erg veel tijd kosten omdat je van veel mensen afhankelijk bent. Er zijn in ieder geval schaalvoordelen te behalen en door samenwerking zou men meer uniform de markt kunnen benaderen. Toch reageert de markt wel anders, je kunt betere tarieven krijgen maar wanneer veel departementen voor 1 partij kiezen, valt voor veel andere partijen de overheid de komende 4 jaar af als klant. Hierdoor worden meer rechtzaken aangespannen.

Procedures en methoden:

10. Welke procedures en methoden worden er op uw afdeling gebruikt m.b.t. het aanbesteden?

De openbare en niet openbare procedure.

Qua methoden gaat men steeds meer de digitale kant op, zoals veilingen en aanbiddingen via internet. Momenteel verstuurt men digitaal en in papier stukken naar klanten.

11. Hoe helpen deze procedures en methoden u bij de uitvoering van uw werk?

Deze zijn wettelijk vastgelegd en moeten gevolgd worden.

12. Wat verstaat u onder projectmatig werken?

Het is een manier van werken waarin je TGKIO (tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie) vooraf afsprekt en wat vervolgens leidend is voor het proces.

13. Werkt u projectmatig? Waarom werkt u wel/niet projectmatig?

Ja, maar er zijn nog leerpunten. Het gaat om het inzichtelijk maken aan de klant wat hij kan verwachten qua tijd en geld en dergelijke. Het geeft ons inzicht in de werklust en bezetting, de rollen en bevoegdheden zodat je weet wie je kunt aanspreken.

14. Heeft u een cursus of opleiding projectmatig werken gevolgd?

Ja, een cursus van twee halve dagen.

15. Hoe uit het projectmatig werken zich in uw werkzaamheden?

In de beginfase wordt veel tijd gestoken, bijvoorbeeld het schrijven van de projectinventarisatie, het projectplan (rollen, taken, bevoegdheden van de organisatie), de planning, de aanbestedingsstrategie (kwaliteit wordt beschreven die men wil hebben en de manier waarop men dat wilt realiseren).

16. Hoe plant u momenteel aanbestedingstrajecten?

M.b.v. de Excelsheet. Als er een deadline is vastgesteld reken je terug vanaf de einddatum. Vervolgens kijkt men naar de vakanties die zijn gepland, waar men ook rekening mee moet houden.



17. Welke knelpunten ervaart u in het plannen van een aanbestedingstraject?

Het is van belang dat je het proces kent. In het traject moet de opdrachtgever veel stukken aanleveren. Voor de klant is het soms niet duidelijk hoe moeilijk het is om stukken op te leveren. Het verwachtingenmanagement zou wat dat betreft verbeterd kunnen worden. Hiermee wordt bedoeld dat de projectleider duidelijk weergeeft aan de klant wat er wordt verwacht van hem en hoeveel tijd dit zal kosten. Vaak wordt dit door de opdrachtgever onderschat.

18. Hoe organiseert u uw werk in het geval dat een aanbestedingstraject uitloopt?

Soms lopen andere planningen daardoor uit wat eigenlijk niet zou moeten. In overleg met de klant verschuift men soms de planning of men werkt een aantal dagen wat harder en langer.

19. Ondervindt u knelpunten in het projectmatig werken? Zo ja, wat zijn de knelpunten?

Nee, over het algemeen niet.

20. Vindt u dat projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aansluit? Waarom wel/niet?

Ja, aanbesteden is een vast proces waardoor mijlpalen helder te definiëren zijn. Klanten klagen vaak over de doorlooptijd omdat ze het proces daardoor lang vinden duren.

21. Komt het voor dat de vooraf opgestelde planning afwijkt van de werkelijke planning?

Zo ja, hoe vaak komt dit voor? Hoe komt dat?

Ja, in drie kwart van de gevallen komt dat voor ongeveer. Soms ligt dat aan de klant en soms aan de projectleider. Het IAC gaat daar erg flexibel mee om. Alleen zou men daar juist niet zo makkelijk mee om moeten gaan. Het heeft ook te maken met verwachtingenmanagement.

Soms kent men de markt niet voldoende, waardoor marktverkenning meer tijd in beslag neemt dan verwacht.

22. Wie is verantwoordelijk voor het realiseren van de planning? Wat doet u om dit in de praktijk te realiseren?

De projectleider is eindverantwoordelijk in overleg met de projectsecretaris. Door goed te plannen en overleg te hebben met de projectsecretaris over de voortgang zouden planningen gerealiseerd kunnen worden.

Inkoopproces

23. Wat zijn de kenmerken van aanbesteden?

Het benaderen van de markt via vastgestelde procedures die naar eigen inzicht kunnen worden ingevuld.

24. Hoelang van te voren moeten aanbestedingen worden gemeld, voordat ze kunnen worden uitgevoerd?

Het liefst zo snel mogelijk, maar er is niet vastgelegd binnen welke termijn dat zou moeten. Een klant kan altijd terecht bij het IAC.

25. Hoe vaak vinden ad hoc aanbestedingen plaats? Hoe gaat u met ad hoc aanbestedingen om?

Dit wordt niet bijgehouden, waardoor daar geen uitspraak over gedaan kan worden. Ze vindt dit wel interessante informatie wat eigenlijk bijgehouden zou moeten worden.

26. Kunt u in procenten aangeven wat de tijdsverdeling per fase is in het aanbestedingstraject?

Vorbereidingsfase	50 %
Offertefase	30 %
Gunningsfase	10 %
Nazorgfase	10 %



Informatievoorziening:

Veel vragen met betrekking tot de informatievoorziening zijn door middel van een enquête verkregen.

27. Aan welke informatie heeft u behoefte?

In zijn algemeenheid zou ze behoefte hebben aan meer marktinformatie, bijvoorbeeld dat er bij de Rijksoverheid 1 databank wordt gecreëerd met marktinformatie.

Verder is er behoefte aan meer planningsinformatie, zoals inzicht in de drukke perioden van jezelf en van de gehele afdeling.

28. Wat zijn uw minimale eisen en wensen m.b.t. een systeem/tool?

De informatie van Planon, TimEnterprise, Excel en Webfocus integreren.

- doorlooptijd
- deadlines
- aantal bestede uren
- signaleringsfunctie wanneer deadlines van medewerkers niet worden gehaald.

Klant/ leverancier:

29. Van welke partijen bent u afhankelijk m.b.t. doorlooptijden? Hoe gaat u hiermee om?

De opdrachtgever, wat 1 klant kan zijn maar het kunnen ook meerdere klanten zijn verspreid over verschillende ministeries. Bijvoorbeeld wanneer er een aanbesteding voor meerdere ministeries plaatsvindt.

30. In welke fase bent u afhankelijk van de klant?

Voor een groot deel in de voorbereidingsfase en offertefase. Bij het opstellen van stukken zoals de aanbestedingsstrategie, beoordelen van binnenkomende offertes, opstellen en sluiten van het contract.

31. In welke fase bent u afhankelijk van de leverancier?

In directe zin is men niet afhankelijk van de klant. In indirecte zin wel als de leverancier bijvoorbeeld te weinig informatie aanlevert.

Prestatie-indicatoren

32. Zijn prestatie-indicatoren vastgelegd op de afdeling? Zo ja, welke zijn vastgelegd? (meetbare eenheid die positief of negatief beoordeeld kan worden)

Ja sinds kort. Er is bijvoorbeeld vastgelegd wat de tijdsverdeling is van projectleider en projectsecretaris aan een project.

In het functioneringsgesprek wordt er per medewerker ook prestatie-indicatoren vastgelegd, maar dat heeft meer te maken met de eigen ontwikkeling.

33. Welke prestatie-indicatoren vindt u belangrijk?

Ze zou het prettig vinden om te weten wanneer de klant tevreden is, op welk niveau.

Verder bijvoorbeeld hoeveel procent van je trajecten er mogelijk uit kunnen lopen.

Of men zich binnen het geoffreerde aantal uren houdt.

Verbetersuggesties

34. Welke werkzaamheden m.b.t. de uitvoering van het aanbestedingstraject zouden kunnen worden verbeterd?

- Betere feedback van de klant naar het IAC en andersom. Vooral qua uitloop van plannings spreekt men elkaar daar niet of nauwelijks op aan.
- Soms is men te lang bezig met het schrijven van bepaalde hoofdstukken van het beschrijvend document (bijvoorbeeld de beoordelingsmethodiek)
- Er zijn goede contractvoorwaarden voor het inhuren van medewerkers en voor het leveren van producten, de ARIV (algemene rijks inkoopvoorwaarden voor productleveringen), ARVODI (algemene rijks inkoopvoorwaarden voor diensten), maar voor ICT zijn geen goede contracten. Hier moet telkens veel aandacht worden besteed aan de contractstukken.



35. Wat is de toegevoegde waarde om het IAC in te zetten in het aanbestedingstraject?

De kennis die men van het proces heeft, kennis over de marktbenadering, de administratieve ondersteuning door het projectsecretariaat, er wordt een rechtmatig inkoopdossier opgesteld door het IAC.

36. Hoe denkt u dat het IAC effectiever en efficiënter kan werken?

Uiteindelijk is het doel een rechtmatig proces en een tevreden klant. Qua klanttevredenheid is een medewerker van het IAC momenteel bezig met een onderzoek.

Door het opstellen van standaarddocumenten zou men sneller kunnen werken.

Verder is het creëren van meer inzicht in de tijdsbesteding en hoe men daarmee om kan gaan van belang.

Verwachtingenmanagement naar de klant, zodat men goed kan aangeven wat men van elkaar verwacht binnen een project. Klant weet vaak niet wat er bij kijken komt en dat moet het IAC aangeven.

Daarnaast zou het goed zijn als we inzichtelijk krijgen wat klanten het komende jaar gaan inkopen, met andere woorden een inkoopplanning van onze klanten

37. Hoe kan het IAC beter omgaan met de werklust?

Meer inzicht in de tijdsbesteding van projecten. Klanten met ad hoc vragen beter kunnen sturen, omdat men er nu vaak gelijk mee aan de slag gaat terwijl dat soms ook op andere momenten kan.

Elkaar aanspreken, overtuigen, vaardigheden om steviger in je schoenen te staan verbeteren.



Resultaten interview IAC

Geïnterviewde: Patty Poot
 Functie: Senior Inkoopadviseur
 Datum: 7 maart 2007
 Tijdstip: 13:00 – 14:30 uur

In de uitwerking van dit interview wordt eerst kort ingegaan op de enquête die eerder is ingevuld door medewerkers. Zaken waar onduidelijkheid over is of waar uitleg over gewenst is worden kort aangestipt. Verder zijn de vragen die gesteld zijn tijdens het interview uitgewerkt.

Enquête

Ze mist een link tussen Emplaza en TimEnterprise. In Emplaza worden verlofdagen, overuren, vakantiedagen en dergelijke ingevoerd. Het zou prettig zijn dat als je de vakantiedagen invult in Emplaza dat deze automatisch ook in TimEnterprise worden ingevoerd. Bij voorkeur geïntegreerd in één systeem.

Interview IAC

Inkoopbeleid:

1. Bent u bekend met het inkoopbeleid van BZK?
 Kortgeleden heeft ze deze van 2005 en 2007 ingezien. Ze denkt dat deze op het inkoopplein zal staan.
2. Kunt u aangeven hoe u met het inkoopbeleid omgaat wanneer het gaat om uw werkzaamheden?
 Zeer minimaal, omdat je er niet bewust mee bezig bent.

Organisatie & personeel:

3. Welke opleidingen heeft u afgerond?
 Mavo, MEAO, Nevi 1 en Nevi 2 is bijna afgerond.
4. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?
 - zorgen voor het begeleiden en adviseren bij aanbesteden
 - accountbeheerders rol
 - overleg met justitie om samenwerking te bevorderen
 - gaat starten met een intern project, milieu-audit (in 2010 zal de rijksoverheid 100 % duurzaam moeten aanbesteden)
5. Hoe vindt afstemming plaats tussen medewerkers m.b.t. uit te voeren werkzaamheden?
 De senior inkopers hebben een verdeling in takenpakket, iedereen heeft een bepaalde account. Verder hangt het ervan af wie je projectsecretaris is en wat voor aanbesteding het is. De projectsecretaris heeft een lijst waarbij je kunt aanstrepen wie welke taken uitvoert.
6. In hoeverre vindt u zichzelf capabel als projectleider?
 Ja, ze vindt zichzelf capabel als projectleider. Je moet je projectteamleden mee kunnen krijgen, zodat deadlines worden behaald. Verder moet er een soort gezagsverhouding zijn omdat jij uiteindelijk verantwoordelijk bent voor de aanbesteding.
7. Hoe flexibel bent u?
 Ja, ze kan heel flexibel zijn, dit hangt wel af van de situatie. Het hangt ook af welke prioriteiten er op dat moment zijn.
8. Wat vindt u van het plusmodel dat BZK hanteert, namelijk decentrale inkoop met centrale ondersteuning?
 Aan de ene kant is het goed omdat je verplichte winkelnering voorkomt, nu komt men naar je toe als ze je nodig hebben en houdt het IAC zich met name bezig met het aanbesteden en de uitnutting van de



inhuur raamovereenkomsten. Er is geen enkele relatie met de operationele inkoop.

Aan de andere kant zou een tussen oplossing tussen centrale en decentrale inkoop ook een goede werkmethode zijn voor BZK. Op zo'n manier kan je het bestelproces meer gaan beheersen en kan je ook het aantal leveranciers gaan inperken. Door middel van een centraal bestelsysteem, kan je beter de omzetgegevens van leveranciers, de afdelingen etc. genereren.

Met name facilitaire aanbestedingen worden gebaseerd op historische gegevens en het is lastig om een compleet overzicht te krijgen

9. Is er meerwaarde bij samenwerking met andere ministeries? Zo, ja wat is de meerwaarde?

Ja, er is zeker meerwaarde maar niet bij samenwerking met alle ministeries. Als je iets met alle ministeries aanbesteedt haal je voor vier jaar een opdracht uit de markt, waardoor veel leveranciers een omzet missen. Ook levert het vaak niet meer financieel voordeel op dan wanneer je een aanbesteding met drie of vier ministeries doet.

Met drie of vier ministeries behaal je wel een voordeel omdat het voor de leveranciersmarkt meer mogelijkheden biedt.

Procedures en methoden:

10. Welke procedures en methoden worden er op uw afdeling gebruikt m.b.t. het aanbesteden?

Je stelt een aantal documenten op zoals de projectinventarisatie, projectplan, aanbestedingsstrategie, beschrijvend document, voortgangsnotitie

De BAO (besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten) moet iedereen hanteren.

11. Hoe helpen deze procedures en methoden u bij de uitvoering van uw werk?

De stappen moet je doorlopen en zijn leidend voor een aanbesteding.

12. Wat verstaat u onder projectmatig werken?

Volgens de procedures werken, dus de op te leveren stukken produceren. Het registreren van gegevens is van belang en het weergeven van de rollen van de teamleden. Door het vooraf inventariseren bepaal je grotendeels al aan welke eisen en wensen een aanbesteding moet voldoen en met welke risico's je rekening moet houden.

13. Werkt u projectmatig? Waarom werkt u wel/niet projectmatig?

Ja, je werkt meer gestructureerd omdat je het werk in fasen verdeeld en je volgt bepaalde stappen.

14. Heeft u een cursus of opleiding projectmatig werken gevolgd?

Ze heeft daar een keer een bijeenkomst over gehad bij haar vorige werkgever. Verder staat er voor dit jaar een cursus op de planning.

15. Hoe uit het projectmatig werken zich in uw werkzaamheden?

Voornamelijk het gestructureerd werken en dat je vooraf al over een aantal zaken nadenkt.

16. Hoe plant u momenteel aanbestedingstrajecten?

Dit wordt ingevuld in de Excelsheet. Je geeft aan wanneer je wilt beginnen en vervolgens kijk je op welke datum je uitkomt. Verder kijk je of je met andere projecten in de knel komt.

Het projectsecretariaat zet afspraken vaak weer in Outlook. Soms is het moeilijk om bepaalde zaken uit handen te geven.

17. Welke knelpunten ervaart u in het plannen van een aanbestedingstraject?

Het zou handig zijn om te weten hoeveel uur je gemiddeld bezig bent met het opstellen van een bepaald stuk. Bij één project is daar wel mee om te gaan, maar met meerdere projecten is dat niet inzichtelijk te krijgen. Als dit ergens goed kan worden aangegeven zie je wanneer het druk is en wanneer niet. Bijvoorbeeld d.m.v. een balkenplanning.

18. Hoe organiseert u uw werk in het geval dat een aanbestedingstraject uitloopt?

Je moet even wat harder werken. Verder stel je de opdrachtgever op de hoogte dat het project uitloopt



en wat de reden is. Een nieuwe planning moet dan ook worden opgesteld.

Je kijkt dan niet zozeer naar andere projecten omdat je dan al onder tijdsdruk werkt waardoor je soms in de knel komt.

19. Ondervindt u knelpunten in het projectmatig werken? Zo ja, wat zijn de knelpunten?

Soms omdat je een aantal documenten moet opstellen, dit vergt meer tijd.

20. Vindt u dat projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aansluit? Waarom wel/niet?

Ja, bij aanbesteden gaat het om vaste data en een manier van werken wat ook bij projectmatig werken zo is.

21. Komt het voor dat de vooraf opgestelde planning afwijkt van de werkelijke planning?

Zo ja, hoe vaak komt dit voor? Hoe komt dat?

Ja, het komt voor. Soms kwam het door onervarenheid met aanbesteden en projectmatig werken. Verder ben je ook afhankelijk van anderen waar je ook rekening mee moet houden.

22. Wie is verantwoordelijk voor het realiseren van de planning? Wat doet u om dit in de praktijk te realiseren?

De projectleider is verantwoordelijk. Je wordt voor het niet behalen van de planning niet afgerekend.

Inkoopproces

23. Wat zijn de kenmerken van aanbesteden?

Rechtmatig, integer en volgens regelgeving werken.

24. Hoelang van te voren moeten aanbestedingen worden gemeld, voordat ze kunnen worden uitgevoerd?

Door gesprekken met accountbeheerders streeft ze ernaar om aan het einde van het jaar een overzicht te krijgen van de toekomstige aanbestedingen. Aan de hand van de contractgegevens die beschikbaar zijn kan men zien wanneer facilitaire contracten aflopen. Op die manier kan ze de klant benaderen en aangeven dat bepaalde contracten gaan aflopen.

Verder geldt dat een aanbesteding gauw vier tot zes maanden in beslag neemt, deze tijd moet dus ingecalculeerd worden.

25. Hoe vaak vinden ad hoc aanbestedingen plaats? Hoe gaat u met ad hoc aanbestedingen om?

Twee tot drie keer per jaar is er sprake van een ad hoc aanbesteding.

Als er ad hoc aanbestedingen zijn waar ze geen tijd voor heeft maakt ze een projectinventarisatie en kijkt vervolgens of er collega's zijn die er tijd voor hebben. Wanneer dit niet het geval is moet er worden ingehuurd.

26. Kunt u in procenten aangeven wat de tijdsverdeling per fase is in het aanbestedingstraject?

Vorbereidingsfase	50 %
Offertefase	35 %
Gunningsfase	10 %
Nazorgfase	5 %

Informatievoorziening:

Veel vragen met betrekking tot de informatievoorziening zijn door middel van een enquête verkregen.

27. Aan welke informatie heeft u behoefte?

- Hoeveel tijd je kwijt bent per onderdeel, dus per op te leveren document. Op die manier kan je ook aan de klant weergeven hoeveel tijd het voor hun kost om bepaalde stukken aan te leveren.
- Planningsoverzicht waarmee je kan zien waar piekmomenten ontstaan
- 1 systeem (of zo min mogelijk verschillende systemen waar ongeveer net de zelfde informatie ingevuld moet worden) waar je alle informatie uit kan halen (Planon, TimEnterprise, Excel)
- balkenweergave



28. Wat zijn uw minimale eisen en wensen m.b.t. een systeem/tool?

- gebruiksvriendelijk (dat je niet al te veel stappen hoeft te nemen om ergens te komen en dat je niet veel fouten kan maken omdat het duidelijk is wat ingevoerd moet worden)
- informatie die op verschillende niveaus van belang is. Voor de manager cijfermatige informatie, voor de projectleider het verloop van het traject en knelpunten weergeven.

Klant/ leverancier:

29. Van welke partijen bent u afhankelijk m.b.t. doorlooptijden? Hoe gaat u hiermee om?

Je bent afhankelijk van de opdrachtgever en materiedeskundige.

30. In welke fase bent u afhankelijk van de klant?

Eigenlijk ben je in alle fasen afhankelijk van de klant.

31. In welke fase bent u afhankelijk van de leverancier?

Bij het indienen van offertes ben je afhankelijk. Of er überhaupt offertes binnenkomen, of ze de juiste gegevens hebben ingeleverd.

Prestatie-indicatoren

32. Zijn prestatie-indicatoren vastgelegd op de afdeling? Zo ja, welke zijn vastgelegd? (meetbare eenheid die positief of negatief beoordeeld kan worden)

Nee, niet dat ze weet.

33. Welke prestatie-indicatoren vindt u belangrijk?

Ze zou zich daar in moeten verdiepen voordat daar antwoord op gegeven kan worden.

Verbetersuggesties

34. Welke werkzaamheden m.b.t. de uitvoering van het aanbestedingstraject zouden kunnen worden verbeterd?

Op de afdeling is men constant aan het verbeteren, bijvoorbeeld het opstellen van standaarddocumenten waar men mee bezig is.

35. Wat is de toegevoegde waarde om het IAC in te zetten in het aanbestedingstraject?

Het IAC hanteert de aanbestedingsrichtlijnen en zij hebben de kennis om dit uit te voeren. Ze kunnen de klant behoeden voor eventuele procedures die leveranciers kunnen aanspannen. Verder neem je de klant veel administratieve rompslomp uit handen.

36. Hoe denkt u dat het IAC effectiever en efficiënter kan werken?

Het IAC houdt zich nu voornamelijk bezig met aanbestedingen. Men zou zich ook meer kunnen gaan richten op de operationele inkoop waarbij men kijkt of contracten worden nageleefd en waarbij het IAC deze beheerd. Op die manier kan daar voordeel uit behaald worden.

37. Hoe kan het IAC beter omgaan met de werklust?

Als je meer inzichtelijk hebt waar de knelpunten zitten en wat de tijdverdeling is kan je daar beter op inspelen. Je weet nu niet hoeveel tijd bepaalde zaken kosten omdat daar geen gemiddelde van vastgesteld is.



Resultaten interview IAC

Geïnterviewde: Irene van Eijk
 Functie: Inkoopadviseur
 Datum: 6 maart 2007
 Tijdstip: 13:00 – 14:30 uur

In de uitwerking van dit interview wordt eerst kort ingegaan op de enquête die eerder is ingevuld door medewerkers. Zaken waar onduidelijkheid over is of waar uitleg over gewenst is worden kort aangestipt. Verder zijn de vragen die gesteld zijn tijdens het interview uitgewerkt.

Enquête

In Planon kan je alleen globale informatie kwijt zoals de start- en einddatum, de fase, het budget en wie de betrokkenen zijn. Deze informatie is puur op hoofdlijnen, er zit geen diepgang in. Deadlines staan er niet in vermeld en je ziet niet wanneer het druk is.

Interview IAC

Inkoopbeleid:

1. Bent u bekend met het inkoopbeleid van BZK?

Nee, ze heeft geen inkoopbeleid gezien van BZK. Dit zou bekend moeten zijn bij het CDI (coördinerend directeur inkoop).

De procedures die gehanteerd worden zijn wel vastgelegd op het inkoopplein.

2. Kunt u aangeven hoe u met het inkoopbeleid omgaat wanneer het gaat om uw werkzaamheden?

De procedures worden toegepast in de werkzaamheden.

Organisatie & personeel:

3. Welke opleidingen heeft u afgerond?

MER (management, economie en recht), seminars Europees aanbesteden, duurzaam inkopen, jurisprudentie, contractenrecht. Binnenkort gaat ze starten met NEVI 1. Cursus criminologie, cursus inleiding strafrecht.

4. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?

Begeleiden van Europese aanbestedingen van zowel interne klanten, als agentschappen.

Ze doet af en toe ook 3-offertetrajecten waarbij ze de klant begeleid.

Tevens is zij achterban bij de uitnutting van raamovereenkomsten. In principe doet haar collega dat, maar zij ondersteunt haar soms.

5. Hoe vindt afstemming plaats tussen medewerkers m.b.t. uit te voeren werkzaamheden?

Ze heeft momenteel twee projectsecretarissen. Het is afhankelijk van het project wie haar ondersteunt. Verder vindt afstemming veel per mail plaats en vindt er overleg plaats over de voortgang.

Aan het begin van een traject heeft de projectsecretaris een lijst van uit te voeren werkzaamheden om te kijken wat al is uitgevoerd, wat er nog moet gebeuren en wie dit oppakt. Daar wordt ook afgesproken wie wat doet tijdens het project.

6. In hoeverre vindt u zichzelf capabel als projectleider?

Dit vindt ze moeilijk aan te geven. Ze vindt dat ze nog niet voldoende kennis en ervaring heeft om de rol optimaal uit te voeren. Bij gesprekken zit haar begeleider dhr Struijk er nog bij. Door het opdoen van meer ervaring kan ze de functie van projectleider verbeteren.

7. Hoe flexibel bent u?

Ja, ze vindt zichzelf flexibel. Bijvoorbeeld als het gaat om het oppakken van werkzaamheden van de projectsecretaris, dan kan ze daar goed mee omgaan.



8. Wat vindt u van het plusmodel dat BZK hanteert, namelijk decentrale inkoop met centrale ondersteuning?

Er zitten voor- en nadelen aan. Nu komt de klant wanneer hij wil. Wanneer men verplicht zou zijn om in te kopen via een afdeling heb je misschien minder tijd om aan klanten te besteden omdat er zoveel klanten zijn.

Wanneer het centraal geregeld is treed je wel met 1 gezicht naar buiten, door dezelfde handelswijze en door het gebruik van standaarddocumenten. Nu gebeurt het op verschillende manieren omdat directies het zelf uit kunnen voeren en je weet niet of de regels worden nageleefd.

9. Is er meerwaarde bij samenwerking met andere ministeries? Zo, ja wat is de meerwaarde?

Ja, ze denkt wel dat het voordeel heeft. Er moet dan wel zekerheid zijn dat ministeries daadwerkelijk meewerken, dus niet dat ze tussentijds afvallen.

Ze vindt wel dat er bijvoorbeeld een maximum moet zijn van ongeveer 5 ministeries omdat je zo'n aanbesteding wel aan moet kunnen. Het werkt ook een behoorlijke afhankelijkheid in de hand wat betreft de markt.

Qua uitwisseling van informatie zou het prettig kunnen zijn omdat kennis dan gedeeld wordt.

Procedures en methoden:

10. Welke procedures en methoden worden er op uw afdeling gebruikt m.b.t. het aanbesteden?

Als er een klant komt die ondersteuning wil, vindt er een intakegesprek plaats. Vervolgens wordt er een projectinventarisatie opgesteld waarin het probleem wordt weergegeven, wat het tijdpad zal zijn en hoeveel uren er ongeveer besteed zullen worden. Daarna wordt het projectplan (projectteam, aanpak), de aanbestedingsstrategie en het beschrijvend document opgesteld.

Het is een werkmethode die door iedereen op de afdeling gehanteerd wordt.

11. Hoe helpen deze procedures en methoden u bij de uitvoering van uw werk?

Ze vindt het prettig dat je in verschillende stappen werkt. Doordat je met deze stappen werkt weet je precies waar je je bevindt in het traject. Ook kan je in een later stadium nog terugkijken naar deze documenten.

12. Wat verstaat u onder projectmatig werken?

Het verdelen van een project in verschillende stappen die achtereenvolgens doorlopen worden. Toch vindt ze het moeilijk te omschrijven omdat ze er nooit theorie over heeft gelezen.

13. Werkt u projectmatig? Waarom werkt u wel/niet projectmatig?

Ze denkt het wel. Door de manier waarop je werkt wordt je gedwongen om al in een eerder stadium over bepaalde zaken na te denken. Hierdoor voorkom je valkuilen en vertragingen in een later stadium omdat je erover na hebt gedacht en omdat het is vastgelegd.

14. Heeft u een cursus of opleiding projectmatig werken gevolgd?

Ze heeft nog geen cursus gevolgd hiervoor maar dit zal binnenkort plaatsvinden.

15. Hoe uit het projectmatig werken zich in uw werkzaamheden?

Het volgen van een fasering in de uit te voeren werkzaamheden.

16. Hoe plant u momenteel aanbestedingstrajecten?

Als de klant aangeeft wanneer er een contract moet zijn kan je vanaf die datum terugrekenen. Ze maakt vervolgens de planning in Excel maar checkt dit niet met haar eigen agenda in Outlook.

In Excel zie je wel de deadlines staan maar niet de werkhoeveelheid.

17. Welke knelpunten ervaart u in het plannen van een aanbestedingstraject?

Het plannen van 1 traject gaat goed, het gaat alleen om de vergelijking met andere trajecten die al lopen. Het is een keer voorgekomen dat ze 2 projecten onafhankelijk van elkaar had opgeschoven waardoor ze tegelijk gingen lopen.

Verder kun je wel je eigen planningen naast elkaar leggen, maar niet ook die van collega's.



18. Hoe organiseert u uw werk in het geval dat een aanbestedingstraject uitloopt?

Het kan voorkomen dat dit door de klant gebeurt, omdat ze bijvoorbeeld het PvE niet op tijd kunnen aanleveren. Het is vaak moeilijk om in te schatten hoeveel tijd het de klant kost om een PvE op te stellen. Ook vindt ze het soms moeilijk om zelf inzichtelijk te hebben hoeveel tijd haar werkzaamheden zullen gaan kosten.

19. Ondervindt u knelpunten in het projectmatig werken? Zo ja, wat zijn de knelpunten?

Nee, zelf ondervindt ze geen knelpunten. Ze kan zich wel voorstellen dat de interne klant niet op al die documenten zit te wachten.

20. Vindt u dat projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aansluit? Waarom wel/niet?

Ja, aanbesteden is best een complexe materie waar met veel zaken rekening gehouden moet worden. Door het projectmatig werken wordt men gedwongen om hier op te letten.

21. Komt het voor dat de vooraf opgestelde planning afwijkt van de werkelijke planning?

Zo ja, hoe vaak komt dit voor? Hoe komt dat?

Ja, het komt voor. De planning wordt dan meestal verlengd. Doordat je met wettelijke termijnen te maken hebt, loopt een planning gemakkelijk uit omdat je het niet op een ander moment kan versnellen.

22. Wie is verantwoordelijk voor het realiseren van de planning? Wat doet u om dit in de praktijk te realiseren?

Het is een samenspel tussen de klant en het IAC. Het ligt eraan wie wat moet aanleveren.

Inkoopproces

23. Wat zijn de kenmerken van aanbesteden?

Regelgeving, de complexiteit.

24. Hoelang van te voren moeten aanbestedingen worden gemeld, voordat ze kunnen worden uitgevoerd?

Op dit moment komt men wanneer er iets gestart moet worden.

Ze zou het handig vinden als men in het begin van het jaar aan kan geven welke aanbestedingen er uitgevoerd moeten worden en wat de prioriteit is.

25. Hoe vaak vinden ad hoc aanbestedingen plaats? Hoe gaat u met ad hoc aanbestedingen om?

Daar is geen duidelijk inzicht in. Af en toe zijn er wel spoedtrajecten. Ze heeft het idee dat er vaak geen vaste deadlines zijn voor een traject waardoor men wat meer speling heeft.

26. Kunt u in procenten aangeven wat de tijdsverdeling per fase is in het aanbestedingstraject?

Vorbereidingfase	50 %
Offertefase	15 %
Gunningsfase	20 %
Nazorgfase	15 %

Informatievoorziening:

Veel vragen met betrekking tot de informatievoorziening zijn door middel van een enquête verkregen.

27. Aan welke informatie heeft u behoefte?

Klanten zouden vooraf duidelijk moeten hebben wanneer zij het IAC inzetten.

Voor de afdeling zou het prettig zijn dat er een systeem of tool is waar alle aanbestedingen in kunnen worden gezet, zodat er een totaaloverzicht van piek- en dalmomenten is en dat deadlines en de werkbelasting kan worden weergegeven.

28. Wat zijn uw minimale eisen en wensen m.b.t. een systeem/tool?

- makkelijk in te voeren
- bestaande format dat gebruikt kan worden zodat niet alle informatie opnieuw ingevoerd moet worden.



- overzichtelijk

Klant/ leverancier:

29. Van welke partijen bent u afhankelijk m.b.t. doorlooptijden? Hoe gaat u hiermee om?

Van de opdrachtgever, de materiedeskundige en de projectsecretaris.

30. In welke fase bent u afhankelijk van de klant?

In alle fasen is er een zekere afhankelijkheid. Bij de volgende documenten is men ook afhankelijk van de klant: projectinventarisatie, projectplan, aanbestedingsstrategie, beschrijvend document, nota van inlichtingen, beoordelingsprotocol, gunningadvies.

31. In welke fase bent u afhankelijk van de leverancier?

Als een leverancier bezwaar indient of heel veel vragen stelt kan de planning uitlopen.

Prestatie-indicatoren

32. Zijn prestatie-indicatoren vastgelegd op de afdeling? Zo ja, welke zijn vastgelegd? (meetbare eenheid die positief of negatief beoordeeld kan worden)

Nee, ze denkt van niet.

33. Welke prestatie-indicatoren vindt u belangrijk?

Voor het IAC een overzicht van het aantal aanbestedingen en het behaalde inkoopresultaat.

Voor de medewerkers zou men kunnen kijken wat het aantal uitgevoerde aanbestedingen is geweest.

Verbetersuggesties

34. Welke werkzaamheden m.b.t. de uitvoering van het aanbestedingstraject zouden kunnen worden verbeterd?

Het updaten van de standaarddocumenten waar men nu mee bezig is, is een goed begin.

Naast dezelfde werkwijze zouden de medewerkers ook dezelfde standpunten moeten hebben zodat er eenduidige antwoorden gegeven kunnen worden over inkoopvraagstukken. Ze merkt dat dit nu nog niet altijd het geval is.

Het projectsecretariaat zou eigenlijk ook op dezelfde wijze moeten werken vindt ze en dat gebeurt op dit moment niet. Bijvoorbeeld het archiveren, dit gebeurt op verschillende wijzen, en zo zijn er meer activiteiten die verschillend worden uitgevoerd.

35. Wat is de toegevoegde waarde om het IAC in te zetten in het aanbestedingstraject?

Voor klanten die niks van aanbesteden weten is het prettig dat er professionals zijn die alles van aanbesteden weten en die dat uit handen kunnen nemen. Ook veel administratief werk wordt uit handen genomen.

36. Hoe denkt u dat het IAC effectiever en efficiënter kan werken?

Door gebruik te maken van de standaarddocumenten, door een eenduidige werkwijze, en door het hanteren van dezelfde standpunten.

Het zou ook helpen om overleg te hebben over aanbestedingen, bijvoorbeeld hoe iemand een aanbestedingsstrategie heeft aangepakt en bespreken hoe anderen dat doen. Je kunt van elkaar leren op die manier.

37. Hoe kan het IAC beter omgaan met de werklust?

Misschien moet men steviger in de schoenen staan naar de klant toe. Dus niet bang zijn om de klant kwijt te raken en dat men kan zeggen waar het op staat.

Ook moet men planningen goed in de gaten houden en deze ook hanteren.



Resultaten interview IAC

Geïnterviewde: Britt Klopping
 Functie: Projectsecretaris
 Datum: 9 maart 2007
 Tijdstip: 9:00 – 10:30 uur

In de uitwerking van dit interview wordt eerst kort ingegaan op de enquête die eerder is ingevuld door medewerkers. Zaken waar onduidelijkheid over is of waar uitleg over gewenst is worden kort aangestipt. Verder zijn de vragen die gesteld zijn tijdens het interview uitgewerkt.

Enquête

In Excel wordt de planning opgesteld. Naderhand moeten ook de data in Outlook worden verwerkt. Als een planning wordt aangepast is het erg veel werk omdat alle data in Outlook aangepast moeten worden.

Interview IAC

Inkoopbeleid:

1. Bent u bekend met het inkoopbeleid van BZK?
 De relevante informatie inzake het inkoopbeleid vergaart ze via collega's.
2. Kunt u aangeven hoe u met het inkoopbeleid omgaat wanneer het gaat om uw werkzaamheden?
 Toepassen van de regelgeving.

Organisatie & personeel:

3. Welke opleidingen heeft u afgerond?
 Mavo, Havo, cursus secretariaat, cursus beleidsondersteunend, cursus teksten schrijven.
4. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?
 - administratief begeleiden van aanbestedingstrajecten
 - vergaderingen notuleren
 - voorbereidend werk voor de projectleider zoals het opstellen van projectplannen
 - bewaken van deadlines
5. Hoe vindt afstemming plaats tussen medewerkers m.b.t. uit te voeren werkzaamheden?
 In principe vindt er 1 maal per twee weken overleg plaats. Verder heeft ze een intake lijst waarop alle taken vermeld staan. Aan het begin van het traject wordt gekeken wie welke taken uitvoert. De taken liggen niet strak vast, men kan er dus flexibel mee omgaan.
6. In hoeverre vindt u zichzelf capabel als projectsecretaris?
 Ja, ze vindt zichzelf capabel als projectsecretaris. Ze weet wat er speelt op de afdeling. Ze kan op een vriendelijke wijze achter mensen aan zitten. Ze stelt zich proactief op en probeert de sfeer in het projectteam goed te houden. Verder probeert ze de projectleider aan te vullen.
7. Hoe flexibel bent u?
 Redelijk flexibel. Als mensen hulp vragen wil ze graag helpen. Ze werkt drie dagen in de week, indien nodig werkt ze extra of wisselt een werkdag, i.v.m. thuissituatie moet ze daar wel enige moeite voor doen maar ze doet het graag.
8. Wat vindt u van het plusmodel dat BZK hanteert, namelijk decentrale inkoop met centrale ondersteuning?
 Geen specifieke mening over het plusmodel.



9. Is er meerwaarde bij samenwerking met andere ministeries? Zo, ja wat is de meerwaarde?

Ja, het is erg interessant om breed in te kopen. Voor de markt is het prettig omdat ze weten wat ze aan de overheid hebben.

Het lijkt haar handig om bij interdepartementale aanbestedingen 1 departement verantwoordelijk te stellen, anders wil iedereen zijn mening erover geven waardoor het een lang traject kan worden.

Procedures en methoden:

10. Welke procedures en methoden worden er op uw afdeling gebruikt m.b.t. het aanbesteden?

De aanbestedingsrichtlijnen worden toegepast.

11. Hoe helpen deze procedures en methoden u bij de uitvoering van uw werk?

De aanbestedingsrichtlijnen worden toegepast.

12. Wat verstaat u onder projectmatig werken?

Een project in fasen doorlopen.

13. Werkt u projectmatig? Waarom werkt u wel/niet projectmatig?

Ja, in het aanbestedingstraject wordt projectmatig gewerkt.

14. Heeft u een cursus of opleiding projectmatig werken gevolgd?

Nee, dat gaat dit jaar plaatsvinden.

15. Hoe uit het projectmatig werken zich in uw werkzaamheden?

Je volgt de planning die vooraf is opgesteld. Je zorgt ervoor dat stukken op tijd worden aangeleverd, getekend en gepubliceerd kunnen worden.

16. Hoe plant u momenteel aanbestedingstrajecten?

Je stelt een inventarisatie op, dan een projectplan. In de aanbestedingsstrategie wordt vastgesteld of het openbaar of niet openbaar wordt uitgevoerd, daarna kan de planning pas worden vastgelegd.

17. Welke knelpunten ervaart u in het plannen van een aanbestedingstraject?

Het zou prettig zijn als men in de aanbestedingsstrategie al precies weet wat men wil zodat dit niet later nog aangepast wordt. Dit komt momenteel wel voor.

18. Hoe organiseert u uw werk in het geval dat een aanbestedingstraject uitloopt?

Tot nu toe valt de uitloop van meeste aanbestedingstrajecten nog in te passen. Eénmaal heb ik een aanbestedingstraject (waarvan de planning was aangepast) als projectsecretaris terug moeten geven daar de activiteiten niet meer door mij uitgevoerd konden worden.

19. Ondervindt u knelpunten in het projectmatig werken? Zo ja, wat zijn de knelpunten?

Het zou beter kunnen. De projectsecretarissen hebben geen goed overzicht van elkaars werk en van de projectleiders. Eigenlijk zouden zij moeten weten wie het op welk moment druk heeft. Zij zouden ook de planning moeten beheren.

20. Vindt u dat projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aansluit? Waarom wel/niet?

Ja, het verloopt beiden in fasen.

21. Komt het voor dat de vooraf opgestelde planning afwijkt van de werkelijke planning?

Zo ja, hoe vaak komt dit voor? Hoe komt dat?

Ja, het komt (veel) voor.

Belangrijkste oorzaak:

- a. Opdrachtgever/materiedeskundige weten niet wat ze willen in de voorbereidingsfase en onderschatten de hoeveelheid werk;
 - b. Materiedeskundige onderschatten de hoeveelheid werk tijdens het beoordelen;
- De Projectleiders van het IAC reageren daar verschillend op:



Ad a.- project stagneert (loopt uit) (De ene projectleider heeft tijdens de inventarisatie al duidelijk wat er moet worden uitgevoerd, de ander heeft daar meer gesprekken met de opdrachtgever voor nodig);

- projectleider gaat meeschrijven aan het Programma van eisen om toch zoveel mogelijk de planning te halen;

ad b – Dat de planning tijdens het beoordelen niet wordt gehaald kan het IAC niets tot weinig aan doen; vaak wordt er een beoordelingsteam geformeerd die het beoordelen naast hun werk moeten doen. (IAC geeft van te voren aan dat het beoordelen veel tijd kost)

Voor de Projectinventarisatie vindt ze dat er een soort standaardvragenlijst zou moeten zijn zodat elke projectleider dezelfde informatie van opdrachtgevers en materiedeskundigen kan verkrijgen.

In de voortgangsnotitie kan men aangeven waarom er vertraging is opgelopen in het project.

22. Wie is verantwoordelijk voor het realiseren van de planning? Wat doet u om dit in de praktijk te realiseren?

De projectleider is eindverantwoordelijk. De projectsecretaris houdt in de gaten of de planning wordt gehaald (signaleert/rappelleert)

Inkoopproces

23. Wat zijn de kenmerken van aanbesteden?

In fases werken. Offerteaanvraag, offerte, contract.

24. Hoelang van te voren moeten aanbestedingen worden gemeld, voordat ze kunnen worden uitgevoerd?

Momenteel kan een opdrachtgever elk moment langskomen. De projectleider beslist of een opdracht wordt aangenomen.

25. Hoe vaak vinden ad hoc aanbestedingen plaats? Hoe gaat u met ad hoc aanbestedingen om?

Onbekend is hoeveel ad hoc aanbestedingen er zijn; als er tijd is wordt de aanbesteding opgepakt.

26. Kunt u in procenten aangeven wat de tijdsverdeling per fase is in het aanbestedingstraject?

Vorbereidingsfase	50 %
Offertefase	30 %
Gunningfase	10 %
Nazorgfase	10 %

Er is wel verschil in tijdsbesteding tussen de projectleider en projectsecretaris.

Informatievoorziening:

Veel vragen met betrekking tot de informatievoorziening zijn door middel van een enquête verkregen.

27. Aan welke informatie heeft u behoefte?

Ze wil weten wat het IAC aan pieken en dalen heeft aan tijdsbesteding, van zowel de projectleiders als van het projectsecretariaat.

Voorheen had men een planbord waarop je aan kon geven wat je planning van projecten was. Dit is verder niet naar alle medewerkers gecommuniceerd waardoor het ook niet werd gebruikt.

28. Wat zijn uw minimale eisen en wensen m.b.t. een systeem/tool?

- als je een begindatum aanpast, dat alle andere data automatisch opschuiven en dat de betrokken personen daar bericht van krijgen
- een koppeling met Outlook zodat afspraken automatisch in de agenda worden geplaatst en gewijzigd
- hoeveel tijd een activiteit kost, zodat de werkdruk inzichtelijk wordt

Klant/ leverancier:

29. Van welke partijen bent u afhankelijk m.b.t. doorlooptijden? Hoe gaat u hiermee om?

Je bent afhankelijk van materiedeskundigen.

Zij leveren het PvE aan, ze beoordelen offertes. Het beoordelen van offertes zorgt soms voor problemen.



De Excel bestanden voor het beoordelen van offertes worden vaak niet begrepen door beoordelaars. Vaak plannen beoordelaars te weinig tijd in voor het beoordelen van offertes. Het is vaak moeilijk aan te geven aan beoordelaars hoeveel tijd dit kost. Het hangt af van de hoeveelheid offertes en de kwaliteiten en kennis van de materiedeskundige.

30. In welke fase bent u afhankelijk van de klant?

Vorbereidingsfase en de offertefase is de afhankelijkheid het grootst.

31. In welke fase bent u afhankelijk van de leverancier?

Ze vindt niet dat er een directe afhankelijkheid van de leverancier is.

Prestatie-indicatoren

32. Zijn prestatie-indicatoren vastgelegd op de afdeling? Zo ja, welke zijn vastgelegd? (meetbare eenheid die positief of negatief beoordeeld kan worden)

Afdelingsbreed zijn deze niet vastgelegd. In het functioneringsgesprek dat 1 keer per jaar plaatsvindt wordt dit besproken. Het gaat dan om studie, hoeveel tijd je met aanbesteden bezig bent en met andere werkzaamheden. Uiteindelijk wordt je hier niet op afgerekend, het wordt wel besproken.

33. Welke prestatie-indicatoren vindt u belangrijk?

Geen voorkeur.

Verbetersuggesties

34. Welke werkzaamheden m.b.t. de uitvoering van het aanbestedingstraject zouden kunnen worden verbeterd?

Het zou handig zijn als bedrijven informatie van het Internet af kunnen halen in plaats van dat het projectsecretariaat alles moet toesturen (offerteaanvraag, beschrijvend document, nota van inlichtingen). Als een bedrijf het wil hebben moeten ze hun bedrijfsgegevens invoeren zodat ze het kunnen downloaden. Dit zou administratief veel werk besparen.

35. Wat is de toegevoegde waarde om het IAC in te zetten in het aanbestedingstraject?

De werkzaamheden worden goed en feilloos uitgevoerd.

36. Hoe denkt u dat het IAC effectiever en efficiënter kan werken?

Digidoc werkt in principe handig omdat je dan documenten gemakkelijk terug kan zoeken. Het is prettig dat je ook vanaf thuis kan werken.

Het nasturen van informatie is soms wat veel werk. Je verstuurt bijvoorbeeld het beschrijvend document eerst per mail op en vervolgens schriftelijk. Dit gebeurt zo omdat er ook een handtekening onder gezet moet worden. Er wordt vaak niet met een digitale handtekening gewerkt.

37. Hoe kan het IAC beter omgaan met de werklust?

Door het werkt goed te plannen kan je de opdrachtgever goed van dienst zijn.



Resultaten interview IAC

Geïnterviewde: Henna Suliman
 Functie: Projectsecretaris
 Datum: Dinsdag 6 maart 2007
 Tijdstip: 9:00 – 10:30 uur

In de uitwerking van dit interview wordt eerst kort ingegaan op de enquête die eerder is ingevuld door medewerkers. Zaken waar onduidelijkheid over is of waar uitleg over gewenst is worden kort aangestipt. Verder zijn de vragen die gesteld zijn tijdens het interview uitgewerkt.

Enquête

Als knelpunt bij TimEnterprise vindt ze het "vervelend" om elke dag de tijdsbesteding in TimEnterprise in te voeren, daarom houdt ze het op papier bij en voert het 1 keer per week in. Vervelend in die zin dat je elke keer in Tim in en uit moet. Soms is het niet duidelijk onder welke kop je iets moet wegboeken. Bijvoorbeeld het invoeren van tijd zelf moet worden weggeschreven onder 'onderhouden van systemen en technieken', voorheen werd dat door haar ergens anders weggeschreven.

Interview IAC

Inkoopbeleid:

1. Bent u bekend met het inkoopbeleid van BZK?
 Ze weet er wel wat van maar ze weet niet precies wat erin staat. Het is nog een voornemen om de informatie op het inkoopplein te lezen maar het is er nog niet van gekomen. Van collega's hoort ze wel verschillende zaken.
2. Kunt u aangeven hoe u met het inkoopbeleid omgaat wanneer het gaat om uw werkzaamheden?
 Kan niet beantwoord worden omdat het inkoopbeleid niet bekend is.

Organisatie & personeel:

3. Welke opleidingen heeft u afgerond?
 VWO, archiefopleiding, cursus basisaspecten inkoop, verder interne cursussen
4. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?
 Het ondersteunen in projecten en administratieve taken die dat met zich meebrengt. Het nakijken op eenduidigheid van teksten, een controlefunctie. Controleren of planningen en deadlines behaald worden. De communicatie binnen en buiten (o.a. het versturen van stukken) gaat via de projectsecretaris.
5. Hoe vindt afstemming plaats tussen medewerkers m.b.t. uit te voeren werkzaamheden?
 Er vindt periodiek (1 maal per 2 weken) overleg plaats tussen de projectleider en projectsecretaris, dan stem je af hoe de voortgang gaat. Onderling wordt afgestemd wie welke taken uitvoert, dat wordt per project besproken. Uiteraard worden dingen die niet kunnen wachten tot het eerstvolgende overleg tussendoor bilateraal besproken en afgestemd met de projectleider.
6. In hoeverre vindt u zichzelf capabel als projectsecretaris?
 Ze vindt het goed gaan aangezien zij geen klachten krijgt.
7. Hoe flexibel bent u?
 Ze vindt zichzelf redelijk flexibel. Ze zegt niet snel nee tegen mensen. Bij veranderingen kijkt zij eerst wat de consequenties en gevolgen kunnen zijn van die veranderingen en neemt daarom altijd eerst een afwachtende houding aan.



8. Wat vindt u van het plusmodel dat BZK hanteert, namelijk decentrale inkoop met centrale ondersteuning?

Als directies via het IAC aanbesteden kan het IAC zijn professionaliteit vergroten. Op die manier krijgt het IAC meer kennis van de organisatie. Tevens neemt het IAC directies veel werk uit handen. Daarnaast betekent het dat medewerkers van het IAC veel meer zicht krijgen op wat er binnen het ministerie afspeelt en verkrijgen zij een breed netwerk aan contacten binnen het ministerie.

9. Is er meerwaarde bij samenwerking met andere ministeries? Zo, ja wat is de meerwaarde?

Ja, maar het kan soms wel vertragend werken. Iedereen wil zijn mening erover geven waardoor zo'n traject vaak langer gaat duren en planningen uitlopen.

Procedures en methoden:

10. Welke procedures en methoden worden er op uw afdeling gebruikt m.b.t. het aanbesteden?

De EU procedure is leidend als een EU traject wordt uitgevoerd. Verder zijn er intern ook regels opgesteld die men hanteert, bijvoorbeeld dat offertes die te laat komen niet meer aangenomen kunnen worden.

11. Hoe helpen deze procedures en methoden u bij de uitvoering van uw werk?

Je wordt gedwongen om eenduidig te handelen.

12. Wat verstaat u onder projectmatig werken?

Het heeft een vastgesteld eindresultaat, en daarbinnen heb je mijlpalen. Je streeft naar realisatie van het eindproduct met de middelen die je hebt en in de beschikbare tijd die je hebt ingepland.

13. Werkt u projectmatig? Waarom werkt u wel/niet projectmatig?

Ja, je moet projectmatig werken omdat je met projecten te maken hebt.

14. Heeft u een cursus of opleiding projectmatig werken gevolgd?

Ja, er is een tweedaagse interne cursus gevolgd samen met de hele afdeling.

15. Hoe uit het projectmatig werken zich in uw werkzaamheden?

Op bepaalde momenten moet je deelproducten produceren. Dit zijn de mijlpalen die bereikt moeten worden en uiteindelijk leidt dat tot een (raam)overeenkomst.

16. Hoe plant u momenteel aanbestedingstrajecten?

De projectleider legt in overleg bij het intakegesprek met de interne klant vast wanneer er een overeenkomst moet zijn afgesloten. Op basis hiervan maakt de projectleider een planning op. De projectsecretaris schikt zich naar die planning. Als een projectsecretaris meerdere trajecten heeft kijkt zij of er belangrijke data samenvallen, anders zou het aangepast moeten worden.

17. Welke knelpunten ervaart u in het plannen van een aanbestedingstraject?

Als ze knelpunten signaleert in de planning stelt zij voor aan de projectleider om de planning aan te passen door acties iets naar voren te halen of juist later in te plannen. .

18. Hoe organiseert u uw werk in het geval dat een aanbestedingstraject uitloopt?

Als een traject uitloopt dan heb je geen keus om je daarin te schikken. Je eigen werk probeer je dan zodanig te organiseren om e.e.a. toch te kunnen realiseren.

19. Ondervindt u knelpunten in het projectmatig werken? Zo ja, wat zijn de knelpunten?

Grootste knelpunt is dat je vaak afhankelijk bent van anderen die stukken moeten aanleveren.. Als dit niet tijdig gebeurt dan loopt de planning meteen gevaar. Heel vaak staat de interne klant er niet bij stil dat in een traject hun input cruciaal is. Denk bijvoorbeeld aan op te leveren programma van eisen en het inhoudelijk beoordelen van offertes.

Knelpunten in mijn eigen werkomgeving probeer ik zoveel mogelijk weg te vlakken door mijn werk zo goed mogelijk te organiseren.



20. Vindt u dat projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aansluit? Waarom wel/niet?

Ja, een aanbestedingstraject is namelijk gekoppeld aan termijnen en je hebt mijlpalen waar je je aan moet houden. Op enig moment moet de overeenkomst er liggen (eindproduct).

21. Komt het voor dat de vooraf opgestelde planning afwijkt van de werkelijke planning?

Zo ja, hoe vaak komt dit voor? Hoe komt dat?

Ja, heel vaak. Soms doordat interne klanten niet op tijd reageren, of omdat ze het PvE niet op tijd klaar hadden. Daardoor kan je niet publiceren en schuift de planning op. Dit wordt met de interne klant gecommuniceerd en aan hun wordt gemeld dat bij late aanlevering de planning opschuift.

22. Wie is verantwoordelijk voor het realiseren van de planning? Wat doet u om dit in de praktijk te realiseren?

In principe is het de verantwoordelijkheid van alle leden binnen het projectteam om afspraken na te komen. De projectleider is verantwoordelijk voor het project en bewaakt dit. Hij wordt daarbij ondersteund door de projectsecretaris. Zij helpt de projectleider met het opleveren van deelproducten.

Inkoopproces

23. Wat zijn de kenmerken van aanbesteden?

Men wil een product kopen en gaat vervolgens de markt benaderen op een eerlijke manier waarbij je iedereen gelijk behandelt; vaak wordt daarbij gekozen voor de economisch meest voordelige aanbidding.

24. Hoelang van te voren moeten aanbestedingen worden gemeld, voordat ze kunnen worden uitgevoerd?

Daar is geen termijn aan gekoppeld. Bij lopende overeenkomsten heb je daar meer inzicht in omdat je dan ziet wanneer ze aflopen. Het is natuurlijk handig als aanbestedingen tijdig gemeld worden zodat het IAC haar planning daarop kan baseren en de capaciteit van het IAC daarop kan afstemmen.

25. Hoe vaak vinden ad hoc aanbestedingen plaats? Hoe gaat u met ad hoc aanbestedingen om?

Moeilijk te zeggen. Projectleiders zouden dat moeten weten. De projectsecretaris wordt pas benaderd als er een opdracht is, in de voorgesprekken heeft de projectsecretaris geen inzicht.

26. Kunt u in procenten aangeven wat de tijdsverdeling per fase is in het aanbestedingstraject?

Vorbereidingfase	45 %
Offertefase	35 %
Gunningsfase	10 %
Nazorgfase	10 %

Informatievoorziening:

Veel vragen met betrekking tot de informatievoorziening zijn door middel van een enquête verkregen.

27. Aan welke informatie heeft u behoefte?

Ze vindt Outlook prettig omdat hier een herinnering functie op zit. Verder vindt ze het moeilijk aan te geven waar behoefte aan is.

28. Wat zijn uw minimale eisen en wensen m.b.t. een systeem/tool?

- signalering als er 2 belangrijke deadlines op 1 dag vallen.
- piekbelasting kunnen spreiden

Klant/ leverancier:

29. Van welke partijen bent u afhankelijk m.b.t. doorlooptijden? Hoe gaat u hiermee om?

Van de interne klant, dus de opdrachtgever en de materiedeskundigen. Maar ook van de projectleider; hij moet ook tijdig kunnen schakelen als dingen dreigen uit te lopen.

30. In welke fase bent u afhankelijk van de klant?

Zij geven akkoord op het projectplan en de aanbestedingsstrategie en leveren het PvE aan.



31. In welke fase bent u afhankelijk van de leverancier?

Eigenlijk niet. Zij moeten meer schikken naar ons. Als zij bij ons documenten opvragen is het van belang dat ze het ontvangen.

Prestatie-indicatoren

32. Zijn prestatie-indicatoren vastgelegd op de afdeling? Zo ja, welke zijn vastgelegd? (meetbare eenheid die positief of negatief beoordeeld kan worden)

Als ze er zijn is het niet duidelijk wat deze precies zijn.

33. Welke prestatie-indicatoren vindt u belangrijk?

Op dit moment kan ze niet iets benoemen.

Verbetersuggesties

34. Welke werkzaamheden m.b.t. de uitvoering van het aanbestedingstraject zouden kunnen worden verbeterd?

Het grootste knelpunt is dat je niet tijdig alle informatie aangeleverd krijgt. Dan kan je sneller verder werken. Er gaat veel tijd zitten in het herinneren van de klant bij het aanleveren van stukken.

35. Wat is de toegevoegde waarde om het IAC in te zetten in het aanbestedingstraject?

Het IAC werkt met standaarddocumenten waardoor het werk gemakkelijker gaat. De medewerkers zijn gespecialiseerd in aanbestedingstrajecten dus men kan daar goed gebruik van maken. Ze hoeven zelf niet met inschrijvers in contact te treden, dat neemt men van de klant over.

36. Hoe denkt u dat het IAC effectiever en efficiënter kan werken?

Duidelijke afspraken maken met de interne klant. Als de interne klant het IAC inschakelt moeten ze ook de middelen ter beschikking stellen, dus een materiedeskundige met kennis van zaken.

37. Hoe kan het IAC beter omgaan met de werklust?

Ze heeft geen zicht op de totale werklust van de afdeling, dat hoort ook niet bij haar functie. Het werk zou beter gespreid moeten worden.



Resultaten interview IAC

Geïnterviewde: Jorian de Vries
 Functie: Medewerker Procedure en Beheer
 Datum: 8 maart 2007
 Tijdstip: 8:30 – 10:00 uur

In de uitwerking van dit interview wordt eerst kort ingegaan op de enquête die eerder is ingevuld door medewerkers. Zaken waar onduidelijkheid over is of waar uitleg over gewenst is worden kort aangestipt. Verder zijn de vragen die gesteld zijn tijdens het interview uitgewerkt.

Enquête

Als je in Planon bepaalde informatie op wilt vragen moet je veel lagen door voordat je de gewenste informatie hebt.

Een knelpunt aan TimEnterprise is dat het uit een 'aantal delen' bestaat. Uit het gedeelte dat medewerkers niet zien (de achterkant) moet je de invoegvelden invoeren die van toepassing zijn op de afdeling. Aan de voorkant voeren medewerkers gegevens in.

De rapportage tool van TimEnterprise is niet optimaal. Het urenbudget loopt namelijk van 2005 t/m 2020, en het is moeilijk om uit 1 jaar die uren te kunnen halen. Als je zo'n rapport wilt maken moeten de data in de rapportage overeenkomen met het urenbudget en dit is niet altijd het geval.

Interview IAC

Inkoopbeleid:

1. Bent u bekend met het inkoopbeleid van BZK?

Ja, deze informatie staat op het inkoopplein. Hij heeft het inkoopplein opgezet en de informatie erop gezet. Hij vindt dat er op structuurniveau wel beleid is, maar dat het beleid op strategisch niveau niet naar voren komt.

2. Kunt u aangeven hoe u met het inkoopbeleid omgaat wanneer het gaat om uw werkzaamheden?

In je werkzaamheden voer je het inkoopbeleid uit en houdt je je aan de procedures. Voor zijn functie houdt hij zich voornamelijk bezig met raamovereenkomsten.

Organisatie & personeel:

3. Welke opleidingen heeft u afgerond?

MBO Facility Management, HBO Facility Management (afronddende fase).

4. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?

- het monitoren van raamovereenkomsten en het geven van advies
- advisering bij drie-offertetrajecten
- onderhouden van het inkoopplein (onderdeel intranetsite) en zakendoenmetbzk.nl (internetsite)
- beheren van TimEnterprise

5. Hoe vindt afstemming plaats tussen medewerkers m.b.t. uit te voeren werkzaamheden?

Voor zijn taken vindt er met twee andere medewerkers afstemming plaats. Zijn werkzaamheden hebben niet zozeer betrekking op het aanbesteden.

6. In hoeverre vindt u zichzelf capabel als projectleider?

N.v.t.

7. Hoe flexibel bent u?

Ja, hij vindt zichzelf flexibel. Dat uit zich in verschillende zaken, bijvoorbeeld als er initiatieven worden ontplooid, dan wil hij zich daar graag voor inzetten.



8. Wat vindt u van het plusmodel dat BZK hanteert, namelijk decentrale inkoop met centrale ondersteuning?

Het is niet de meest optimale inkoopvorm. Omdat directies zelf hun inkopen mogen organiseren kan het voorkomen dat zij zich niet aan de regels houden. Wanneer de auditdienst dit controleert kunnen ze daarop afgerekend worden.

Het plusmodel beperkt je omdat je geen eenheid kan creëren in de inkoop omdat iedereen het op zijn eigen manier doet en omdat er dan geen bundeling plaatsvindt.

Een voordeel van het plusmodel is dat het IAC als consultantsbureau te werk kan gaan en hierdoor weinig weerstand ervaart.

Als er een inkoop jaarplanning zou zijn, kunnen er gemakkelijker inkoopvoordelen behaald worden.

9. Is er meerwaarde bij samenwerking met andere ministeries? Zo, ja wat is de meerwaarde?

Soms wel en soms niet. Hij vindt dat bij bijvoorbeeld facilitaire aanbestedingen voordeel behaald kan worden als dit in 1 keer voor meerdere departementen wordt uitgevoerd. Hij geeft daarbij de voorkeur aan een samenwerking met 3 á 4 ministeries. Wanneer je het met meer ministeries zou uitvoeren kan het een lang slepende aanbesteding worden, waarbij de kosten niet meer tegen de baten opwegen. Tevens wordt er een erg grote afhankelijkheid gecreëerd bij de markt als veel ministeries dezelfde leverancier hebben.

Procedures en methoden:

10. Welke procedures en methoden worden er op uw afdeling gebruikt m.b.t. het aanbesteden?

N.v.t.

11. Hoe helpen deze procedures en methoden u bij de uitvoering van uw werk?

N.v.t.

12. Wat verstaat u onder projectmatig werken?

Er is een bepaalde afbakening waarbinnen het project moet plaatsvinden en er worden mijlpalen vastgesteld op bepaalde data die behaald moeten worden. Verder moet men rekening houden met TGKIO.

13. Werkt u projectmatig? Waarom werkt u wel/niet projectmatig?

Ja voor bepaalde werkzaamheden wel. De reguliere werkzaamheden hoeven niet projectmatig uitgevoerd te worden. Als hij in een project werkt wordt er wel projectmatig gewerkt.

14. Heeft u een cursus of opleiding projectmatig werken gevolgd?

Ja, een interne cursus van 2 dagen.

15. Hoe uit het projectmatig werken zich in uw werkzaamheden?

De projectstructuur vormt een leidraad die gevolgd wordt tijdens het project. Hier moet wel enige speling in zitten. Het is van belang dat er verschillende mensen in een projectteam zitten met verschillende kwaliteiten.

16. Hoe plant u momenteel aanbestedingstrajecten?

N.v.t.

17. Welke knelpunten ervaart u in het plannen van een aanbestedingstraject?

N.v.t.

18. Hoe organiseert u uw werk in het geval dat een aanbestedingstraject uitloopt?

N.v.t.

19. Ondervindt u knelpunten in het projectmatig werken? Zo ja, wat zijn de knelpunten?

N.v.t.



20. Vindt u dat projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aansluit? Waarom wel/niet?
N.v.t.
21. Komt het voor dat de vooraf opgestelde planning afwijkt van de werkelijke planning?
Zo ja, hoe vaak komt dit voor? Hoe komt dat?
N.v.t.
22. Wie is verantwoordelijk voor het realiseren van de planning? Wat doet u om dit in de praktijk te realiseren?
N.v.t.

Inkoopproces

23. Wat zijn de kenmerken van aanbesteden?
N.v.t.
24. Hoelang van te voren moeten aanbestedingen worden gemeld, voordat ze kunnen worden uitgevoerd?
N.v.t.
25. Hoe vaak vinden ad hoc aanbestedingen plaats? Hoe gaat u met ad hoc aanbestedingen om?
N.v.t.
26. Kunt u in procenten aangeven wat de tijdsverdeling per fase is in het aanbestedingstraject?
N.v.t.

Informatievoorziening:

Veel vragen met betrekking tot de informatievoorziening zijn door middel van een enquête verkregen.

27. Aan welke informatie heeft u behoefte?
- planning met piek- en dalbelasting van de afdeling
 - er is geen overzicht van de werkdruk/tijdsbesteding per fase
 - er moet een weergave zijn van de doorlooptijd en de tijdsbesteding
 - deadlines weergeven
 - gerealiseerde inkoopresultaat weergeven
 - registratie van uitgevoerde acties, zodat anderen taken ook op kunnen vangen (bij afwezigheid of ziekte bijvoorbeeld)
28. Wat zijn uw minimale eisen en wensen m.b.t. een systeem/tool?
- het moet met TimEnterprise kunnen worden gekoppeld zodat deze programma's met elkaar communiceren en automatisch informatie uitwisselen
 - gebruiksvriendelijk, geen cursus van een week, het moet gemakkelijk eigen te maken zijn
 - voor dagelijks gebruik moet het simpel in te vullen zijn

Klant/ leverancier:

29. Van welke partijen bent u afhankelijk m.b.t. doorlooptijden? Hoe gaat u hiermee om?
N.v.t.
30. In welke fase bent u afhankelijk van de klant?
N.v.t.
31. In welke fase bent u afhankelijk van de leverancier?
N.v.t.



Prestatie-indicatoren

32. Zijn prestatie-indicatoren vastgelegd op de afdeling? Zo ja, welke zijn vastgelegd? (meetbare eenheid die positief of negatief beoordeeld kan worden)

Voor het gehele proces (de hele afdeling) zijn geen prestatie-indicatoren vastgelegd. Per persoon zijn er wel prestatie-indicatoren vastgelegd tijdens je functioneringsgesprek. Dit heeft betrekking op je tijdsbesteding aan verschillende activiteiten.

33. Welke prestatie-indicatoren vindt u belangrijk?

- behalen van deadlines (wanneer deze niet worden behaald moet worden geregistreerd wat de reden is en aan wie het lag dat de deadline niet behaald kon worden.
- bij de start van een aanbesteding wordt het te besteden aantal uren afgesproken. Medewerkers moeten binnen dit aantal te bestede uren blijven.
- rechtmatige uitvoering van aanbestedingen. Bijvoorbeeld door steekproefsgewijs documenten te beoordelen. De auditdienst controleert dit af en toe maar men zou kunnen vragen of zij dit regelmatig kunnen doen.

Verbetersuggesties

34. Welke werkzaamheden m.b.t. de uitvoering van het aanbestedingstraject zouden kunnen worden verbeterd?

Men is nu bezig met het standaardiseren van documenten en met een offertebeoordelingssysteem. Dit zijn zaken die bijdragen aan een professionelere werkwijze.

De werkwijze is momenteel zo dat er eerst een bestek wordt opgesteld en vervolgens gaat men beoordelen hoe dit getoetst wordt. Hij vindt dat dit beter andersom kan gebeuren omdat je eerst moet weten waarop je gaat beoordelen voordat je het bestek kunt opstellen.

35. Wat is de toegevoegde waarde om het IAC in te zetten in het aanbestedingstraject?

Voornamelijk de inkoopprofessionaliteit van de afdeling. Ze weten hoe de wet in elkaar zit en men kan gemakkelijk een klant van dienst zijn bij de uitvoering van een aanbesteding. Er moet aan zoveel zaken gedacht worden om te zorgen dat een aanbesteding rechtmatig wordt uitgevoerd, waardoor het efficiënter is om het door het IAC uit te laten voeren omdat zij die kennis al hebben.

36. Hoe denkt u dat het IAC effectiever en efficiënter kan werken?

Door meer te sturen op mijlpalen die vooraf worden vastgelegd. Als deze nu niet gehaald worden is er geen consequentie. Tevens zou men meer op resultaat kunnen sturen.

37. Hoe kan het IAC beter omgaan met de werklust?

Door goed te plannen en een overzicht te hebben van het werk van de hele afdeling. Verder zou het prettig zijn als men weet wat de tijdverdeling per fase is en met welke activiteiten men dan druk is. Ook zou bekeken kunnen worden in welke fase tijdswinst te behalen is.



Bijlage 12 Kwalitatief Onderzoek Externen

Resultaten interview Conink Consultants

Geïnterviewde: Linda Neijensteijn
Functie: Directrice Conink Consultants
Datum: Maandag 26 februari 2007
Tijdstip: 9:45 – 10:00 uur

Algemeen

Conink is een inkoop- en adviesbureau voor de overheid. Naast Europees aanbesteden worden medewerkers ook gedetacheerd en worden inkoopadviezen of organisatie- en adviestrajecten uitgevoerd. In dit interview zijn vragen gesteld met betrekking tot de methoden en procedures, en informatievoorziening binnen het bedrijf. Bij Conink Consultants zijn drie office managers, vijf senior consultants, vier medior consultants, drie junior consultants, een kwaliteitscoördinator en een directeur werkzaam.

Methoden & Procedures

1. Hoe plant u uw aanbestedingstrajecten?

De aanbestedingstrajecten worden door mevrouw Neijensteijn aangenomen en ingepland. Als eerste zal ze kijken om welk soort aanbesteding het gaat en welke medewerker kennis heeft van dat vakgebied. Vervolgens kijkt zij hoe druk de betreffende medewerker het heeft en wanneer dit traject het beste gestart kan worden volgens de planning van de medewerker. Ze zal dan in overleg met de medewerker de opdracht inplannen.

2. Wordt er binnen de afdeling gebruik gemaakt van een tijdsbesteding die aan verschillende activiteiten kan worden besteed?

Er is berekend dat een consultant bij een fulltime baan, beschikt over 200 declarabele dagen á acht uur per dag.

3. Wordt er tijd geregistreerd op de afdeling? Zo ja, wat wordt er met de resultaten van het tijdschrijven gedaan? In welk systeem/tool wordt tijd geregistreerd?

Ja, er wordt tijd geregistreerd. Dit gebeurt in een Excel bestand dat de afdeling heeft opgesteld. Hierin wordt aangegeven welk project is uitgevoerd, voor welke opdrachtgever, welke werkzaamheden verricht zijn, op welke locatie en hoeveel uur eraan is besteed. Dit wordt uiteindelijk omgezet in een Access bestand. Aan het einde van de maand wordt er gekeken wat de productieve uren per medewerker zijn geweest. Dit kan men vergelijken met het aantal uren dat vooraf is vastgelegd met de opdrachtgever. Zo kan men zien of het aantal uitgevoerde uren meer of minder is dan wat men met de opdrachtgever heeft afgesproken. Uiteindelijk wordt aan de klant het aantal uren doorberekend dat vooraf overeengekomen is. Het komt wel eens voor dat het aantal uren ruim boven het vooraf aantal vastgestelde uren uitkomt. Wanneer de oorzaak daarvan bij de klant ligt kan er een compensatie worden vastgesteld voor het meerwerk dat is uitgevoerd. Op zo'n moment is het handig dat elke medewerker de tijd die aan het betreffende traject is besteed heeft geregistreerd. Dan kan men kijken waar de oorzaak precies ligt en in welke fase dat heeft plaatsgevonden.

In het bestand wordt ook weergegeven wanneer men ziek of afwezig is geweest, en verder worden vakanties, cursussen, opleiding en acquisitiewerkzaamheden weergegeven.

4. Heeft uw afdeling een verdeling gemaakt qua tijdsbesteding, wat projectleiders en projectsecretariaat aan een aanbestedingstraject kunnen besteden?

Nee, er is geen verdeling qua tijd gemaakt. Bij Conink werkt men met senior, medior en junior inkopers. Voor de verschillende functies gelden wel verschillende taken. Vaak ondersteunt een junior een senior inkoper om op die manier ervaring op te doen.



5. Heeft u aan het begin van een nieuw jaar een compleet overzicht van de aanbestedingstrajecten of wordt dat in de loop van het jaar gepland?

Nee, in het begin van het jaar is er geen volledig overzicht aanwezig. Vaak is een deel van de werkzaamheden al gepland, maar veel trajecten worden ook gedurende het jaar gestart. Er wordt dan met de klant gekeken wanneer het uitkomt om een traject te starten.

6. Wat gebeurt er als uw afdeling te weinig capaciteit heeft om een aanbesteding uit te voeren?

In de loop der jaren heeft Conink een netwerk opgebouwd van freelancers en specialisten die ingezet kunnen worden wanneer Conink te veel werkzaamheden heeft.

7. Komt het voor dat aanbestedingstrajecten uitlopen? Zo ja, hoe komt dat en hoe gaat u dan met de planning om?

Het kan voorkomen dat trajecten uitlopen. Wanneer dit gebeurt, komt dit het meeste in de startfase voor. In deze fase is men afhankelijk van de klant omdat die in die fase bepaalde stukken moet aanleveren. Door ervaring heeft de inkoper vaak het inzicht al of dit kan uitlopen of niet. Wanneer de inkoper dit verwacht wordt het ingecalculeerd in de planning. Er kan dan bijvoorbeeld een week extra tijd worden ingepland zodat niet de gehele planning uitloopt wanneer de klant documenten te laat aanlevert. Wanneer blijkt dat de klant de stukken op tijd aanlevert kan alsnog de planning naar voren worden geschoven. Toch heeft dit minder consequenties dan wanneer een traject uitloopt.

Bij het vervolg van het aanbesteden heeft men te maken met wettelijk vastgelegde termijnen die worden gevolgd. Bij Conink vindt daar over het algemeen geen uitloop van de planning plaats.

Wanneer een traject uitloopt ligt de oorzaak daarvan in de meeste gevallen bij de klant. Als Conink afspraken heeft gemaakt met de opdrachtgever of deadlines heeft vastgelegd dan zullen deze moeten worden nagekomen. Wanneer het nodig is werken medewerkers langer door.

8. Heeft u inzicht in de piekmomenten van de afdeling? Zo ja, hoe creëert u dit inzicht?

Per medewerker kan men zien wanneer een traject start en eindigt. Ook wordt bijgehouden in welke fase men zit. Door ervaring van medewerkers weten zij wanneer piekmomenten zich voordoen en in welke fase dit zal zijn. Verder geven de medewerkers de piekmomenten ook aan en vragen hulp van andere collega's wanneer dat nodig is.

9. Werkt uw afdeling projectmatig?

In principe hangt dit af van de opdrachtgever, zij kunnen hierover beslissen. Conink hanteert over het algemeen een projectmatige aanpak bij aanbestedingen. Wanneer een opdrachtgever andere wensen heeft met betrekking tot de uitvoering dan past Conink zich aan.

10. Wat verstaat u onder projectmatig werken en wat zijn de belangrijkste kenmerken?

Het bestaat uit een fasering die men kan hanteren bij de uitvoering van een project. Voor de uitvoering van de verschillende fasen worden telkens dezelfde fasen doorlopen. Deze worden gekenmerkt door mijlpalen die behaald moeten worden.

11. Vindt u dat projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aansluit?

Ja, ze is van mening dat als je een project goed wilt doen, dat je het dan op een bepaalde manier moet doen. De projectmatige aanpak past daar goed bij. Het eerste wat wordt gedaan bij een aanbesteding is het opstellen van een plan van aanpak met de opdrachtgever. Hierin wordt aangegeven wie welke taken uitvoert, wanneer dit wordt uitgevoerd, wie verantwoordelijk is, wat het op gaat leveren, de branche en het type product wordt beschreven, een aanbestedingsstrategie wordt vastgelegd, verwachte problemen worden geanalyseerd, een keuze voor openbare of niet-openbare procedure wordt gemaakt.

Informatievoorziening

12. Zijn er bepaalde systemen of tools die worden gebruikt om de planning te beheersen?

De afdeling registreert de tijdsbesteding. Zo kan aan het einde van de maand worden vastgelegd hoeveel declarabele uren er kunnen worden doorberekend aan de klant. Deze tijdregistratie wordt in Excel bijgehouden.

De planning zelf wordt ook bijgehouden in Excel. Er is een map klantprojectdossiers, welke op



opdrachtgever gesorteerd is en waaronder de projecten hangen. Ieder project is op dezelfde wijze ingedeeld. Als er een map wordt geopend ziet men allemaal submapjes, bijvoorbeeld naw-gegevens, PvE, publicatie, selectieleidraad etc. Zo kan men op elk moment zien in welke fase een project zit, wanneer iets is uitgevoerd en verstuurd en dergelijke.

Verder kan deze planning op datum en medewerker geselecteerd worden.

13. Waarom hebt u gekozen voor die systemen of tools?

Het kon zelf gebouwd worden en worden afgestemd op de eisen en wensen.

14. Hoe beoordeelt u het gebruik van deze systemen of tools?

Tot nu toe werkt het goed en is ze er tevreden over. Ze kan zich voorstellen dat wanneer de afdeling meer medewerkers zou hebben, dat er dan een speciaal systeem voor zou worden aangeschaft omdat de huidige tool dan misschien niet meer voldoet.

15. Hoe lang worden deze systemen of tools al gebruikt binnen de organisatie?

Sinds de oprichting van het bedrijf 10 jaar geleden is men begonnen met het maken van een tijdregistratiesysteem en planning. Sindsdien wordt Excel gebruikt en is het naar wens aangepast.

16. Wat vindt u van de gebruiksvriendelijkheid van de tools?

De gebruiksvriendelijkheid is goed. De informatie die men invoert wordt omgezet in informatie die van belang is voor de afdeling, dus de hoeveelheid declarabele uren.

17. Wat vinden de medewerkers van de afdeling van de gebruiksvriendelijkheid van de tools?

De medewerkers zijn gewend geraakt aan de tools en weten hoe ze ermee om moeten gaan en waar de informatie voor wordt gebruikt. Ze begrijpen wat het belang van de informatie is en vinden het een goed controlemiddel om te hanteren.

18. Welke informatie houdt uw planningsysteem bij? De doorlooptijden of/en ook daadwerkelijke tijdsbesteding?

In de tijdregistratie houdt men per dag het aantal uren gewerkte tijd bij. Dit is van belang voor de facturering naar de klant.

De planning zelf wordt qua doorlooptijd geregistreerd. In het projectplan wordt ook aangegeven hoeveel uur ervoor staat.

19. Zijn er knelpunten aan te wijzen m.b.t. het systeem/tool dat u afdeling hanteert?

Zo direct kan ze geen knelpunten bedenken.

20. Wanneer u een nieuwe tool zou aanschaffen voor het plannen van aanbestedingstrajecten, wat zouden uw eisen en wensen zijn?

Niet toegekomen aan deze vraag.

21. Aan welke managementinformatie heeft u behoefte m.b.t. planning?

Inzicht in het aantal declarabele uren dat medewerkers hebben gerealiseerd is van groot belang. Dit hangt samen met de planning. Wanneer aanbestedingstrajecten goed worden ingepland heeft men aan het eind van de maand meer declarabele uren. Als de declarabele uren afwijken van de andere medewerkers vindt er overleg plaats. Er wordt dan samen gekeken waar het fout is gegaan in de planning.

Prestatie-indicatoren

22. Welke prestatie-indicatoren worden gehanteerd op uw afdeling?

De vraag is niet aan bod gekomen tijdens het interview.

Verbetersuggesties23. Zijn er verbeteringen mogelijk met betrekking tot het beheersen van de planning?

Op dit moment is men tevreden over de planning van medewerkers. Wanneer dit niet het geval zou zijn omdat het aantal declarabele uren in een maand niet voldoende zijn dan vindt er direct overleg plaats met de betreffende medewerker om te kijken waar het aan kan liggen, en om te kijken wat er mis is gegaan in de planning. De registratie van de planning is nu ook voldoende, omdat het de informatie genereert die nodig is.

24. Zijn er verbeteringen mogelijk m.b.t. het beheersen van de aanbestedingstrajecten?

Vanwege tijdgebrek is deze vraag niet gesteld.



Resultaten interview DPA Supply Chain People

Geïnterviewde: Wim Nieland
Functie: Senior Consultant
Datum: Dinsdag 27 maart 2007
Tijdstip: 15:30 – 17:00 uur

Algemeen

DPA is een onafhankelijke dienstverlener, gespecialiseerd in het leveren van professionaliteit op maat in de vorm van detachering, interim-management, recruitment en outsourcing services. DPA Supply Chain People levert advies, detachering en werving & selectie en richt zich op vraagstukken binnen de vakgebieden:

- Inkoop
- Logistiek
- Operations (productie logistiek)

In dit interview is voornamelijk ingegaan op de consultantfunctie binnen het bedrijf.

Methoden & Procedures

1. Hoe plant u uw aanbestedingstrajecten?

Consultants houden zelf de werkzaamheden bij. Elke week leveren zij een planning aan in Excel wat wordt ingelezen zodat er van alle consultants een overzicht opgesteld kan worden. Dit overzicht geeft weer wat de verwachte tijdsbesteding is van een consultant. Een grafiek geeft visueel weer wat de verwachte tijdsbesteding per medewerker zal zijn per week. Men kan dan van elkaar zien of targets gehaald worden en hoeveel uur er ongeveer gewerkt gaat worden per week.

Verder wordt in Excel vastgelegd wat de geoffeerde opdrachten zijn en kan men onder “diversen” overige activiteiten plaatsen (zoals opleiding, verlof, ziekte).

Verder heeft elke consultant in Excel een planning per opdracht. Hierin staan alle uit te voeren activiteiten vermeld ingedeeld in fasen. De betreffende dagen kan men een kleur geven zodat de doorlooptijd vastgelegd wordt. Tevens worden deadlines hierin vermeld.

De daadwerkelijk geplande urenbesteding wordt vermeld in de offerte voor de klant. Het is voor medewerkers niet inzichtelijk of deadlines op hetzelfde moment vallen. Men zou dan de verschillende planningen naast elkaar moeten leggen want het is niet mogelijk om deze allemaal automatisch met elkaar te integreren.

2. Wordt er binnen de afdeling gebruik gemaakt van een tijdsbesteding die aan verschillende activiteiten kan worden besteed?

Er is vastgelegd dat een consultant 60 % van zijn tijd declarabel moet zijn. De overige 40% wordt besteed aan advieswerk.

3. Wordt er tijd geregistreerd op de afdeling? Zo ja, wat wordt er met de resultaten van het tijdschrijven gedaan? In welk systeem/tool wordt tijd geregistreerd?

Ja, de tijdsbesteding van medewerkers wordt geregistreerd in het tijdschrijfsysteem LAS. Dit wordt bijgehouden zodat men de facturatie naar de klant kan opstellen.

4. Heeft uw afdeling een verdeling gemaakt qua tijdsbesteding, wat projectleiders en projectsecretariaat aan een aanbestedingstraject kunnen besteden?

Nee, dat is niet vastgelegd. Consultants werken niet met een projectsecretaris. Er zijn een aantal administratieve werkzaamheden die uitgevoerd worden door de secretaresse. Verder wordt een senior consultant bij sommige projecten ondersteund door een junior consultant.

5. Heeft u aan het begin van een nieuw jaar een compleet overzicht van de aanbestedingstrajecten of wordt dat in de loop van het jaar gepland?

Nee, de planning voor het hele jaar is op dat moment nog niet volledig ingevuld. Het is zover ingevuld als



er opdrachten zijn. Gedurende het jaar wordt dit aangevuld met projecten. Wel wordt er bijgehouden welke projecten geoffreerd zijn en welke mogelijk kunnen worden uitgevoerd. Aan deze geoffreerde projecten wordt een percentage gehangen hoeveel procent kans er is dat het project wordt uitgevoerd.

6. Wat gebeurt er als uw afdeling te weinig capaciteit heeft om een aanbesteding uit te voeren?

Geplaatste opdrachten probeert men zoveel mogelijk te sturen. Als het een moment erg druk is probeert men de klant zover te krijgen dat de opdracht op een later moment start. Eigenlijk is dit situatie- en klantafhankelijk. Voor de ene klant doet men meer moeite dan voor de andere klant. Toch probeert men de klant zo optimaal mogelijk van dienst te zijn. Wanneer er bij geen enkele senior consultant capaciteit is schakelt men externen in.

7. Komt het voor dat aanbestedingstrajecten uitlopen? Zo ja, hoe komt dat en hoe gaat u dan met de planning om?

Planningen lopen 9 van de 10 keer uit. Dit gebeurt omdat er meerdere mensen betrokken zijn bij een project. De consultant heeft daarbij een coördinerende rol. Het komt vaak voor dat mensen documenten niet aanleveren waardoor je vertraging oploopt.

8. Heeft u inzicht in de piekmomenten van de afdeling? Zo ja, hoe creëert u dit inzicht?

Ja, consultants geven de verwachte tijdsbesteding per project. Er worden dan grafieken geproduceerd waarmee men kan zien wanneer pieken ontstaan.

9. Werkt uw afdeling projectmatig?

Ja, de opdrachten worden als project gezien.

10. Wat verstaat u onder projectmatig werken en wat zijn de belangrijkste kenmerken?

Een opdracht met een begin en eind, het opdelen in verschillende fasen, het werken met een projectteam.

11. Vindt u dat projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aansluit?

Ja, dit sluit goed op elkaar aan.

Informatievoorziening

12. Zijn er bepaalde systemen of tools die worden gebruikt om de planning te beheersen?

Excel wordt gebruikt voor de planning en voor het registreren van tijd wordt het tijdregistratiesysteem "LAT" gebruikt.

13. Waarom hebt u gekozen voor die systemen of tools?

Bij de oprichting van de organisatie is er voor deze programma's gekozen door het management. Er zijn veel mogelijkheden m.b.t. het opstellen van de planning in Excel.

14. Hoe beoordeelt u het gebruik van deze systemen of tools?

Ze werken naar tevredenheid.

15. Hoe lang worden deze systemen of tools al gebruikt binnen de organisatie?

Sinds de oprichting, nu zo'n 2 jaar.

16. Wat vindt u van de gebruiksvriendelijkheid van de tools?

Ze zijn gemakkelijk en snel in te vullen.

17. Wat vinden de medewerkers van de afdeling van de gebruiksvriendelijkheid van de tools?

Hij heeft geen klachten van anderen gehoord over het gebruik ervan.

18. Welke informatie houdt uw planningsysteem bij? De doorlooptijden of/en ook daadwerkelijke tijdsbesteding?

In Excel vindt op verschillende manieren registratie plaats. Zo wordt er een individuele planning



vastgelegd met doorlooptijden. Verder wordt verwacht te besteden tijd geregistreerd waar grafieken uit voortkomen zodat de werkdruk weergegeven kan worden.

19. Zijn er knelpunten aan te wijzen m.b.t. het systeem/tool dat u afdeling hanteert?

Nee.

20. Wanneer u een nieuwe tool zou aanschaffen voor het plannen van aanbestedingstrajecten, wat zouden uw eisen en wensen zijn?

Men is tevreden over de huidige systemen en programma's. Wanneer iets nieuws aangeschaft moet worden zou het dezelfde informatie voort moeten brengen wat momenteel gebeurt.

21. Aan welke managementinformatie heeft u behoefte m.b.t. planning?

- welke opdrachten er lopen en welke geoffereerd zijn
- capaciteit en omzet

Hij geeft aan dat de administratieve huishouding in orde moet zijn wanneer er betrouwbare managementrapportages moeten worden gemaakt. Medewerkers moeten daarom de discipline hebben om dit in te vullen.

Prestatie-indicatoren

22. Welke prestatie-indicatoren worden gehanteerd op uw afdeling?

Er zijn prestatie-indicatoren vastgelegd voor de hoeveelheid klantbezoeken die plaatsvinden, de omzet die een consultant maakt, het aantal artikelen wat geschreven en gepubliceerd wordt en het aantal declarabele uren dat behaald moet worden.

Verbetersuggesties

23. Zijn er verbeteringen mogelijk met betrekking tot het beheersen van de planning?

Nee.

24. Zijn er verbeteringen mogelijk m.b.t. het beheersen van de aanbestedingstrajecten?

Nee.



Resultaten interview afdeling inkoop Ministerie van Economische Zaken

Geïnterviewde: Ferrie van de Putte
 Functie: Waarnemend hoofd inkoop
 Datum: Dinsdag 27 februari 2007
 Tijdstip: 11:45 – 13:00 uur

Organisatie & Personeel

1. Hoe is de inkoop georganiseerd binnen uw organisatie?

Er kan gesteld worden dat er sprake is van een centrale inkoopfunctie bij EZ.

Het cluster Inkoop bestaat uit 7 medewerkers. Het andere cluster is Coördinatie Punt Inkoop (CPI) wat zich bezig houdt met beleid. Deze twee clusters vallen onder de CDI (coördinerend directeur inkoop). In het organogram zit deze afdeling in de staf en niet in de lijn. Met deze 3 identiteiten probeert men het inkoopbeleid vorm te geven. EZ heeft 8 tal buitendiensten (CBS, NMA, EVD, economische voorlichtingsdienst etc). Zij hebben ook activiteiten op het gebied van inkoop. Elk van deze buitendiensten heeft een inkoper of hoofd algemene zaken. Deze medewerkers zitten met EZ in een overlegorgaan dat IP (inkoopplatform) heet en op die manier proberen zij op inkoopgebied bepaalde zaken af te stemmen. Dit is om de inkoop samenwerking goed vorm te kunnen geven.

De afdeling inkoop koopt facilitaire zaken in, maar men koopt bijvoorbeeld ook voor directies als P&O in, die Arbo-dienstverlening in het pakket hebben.

2. Hoeveel medewerkers heeft uw afdeling?

De afdeling inkoop heeft zeven medewerkers waarvan één hoofd, drie senior inkopers, één medior inkoper, één junior inkoper en één contractbeheerder.

3. Hoeveel medewerkers houden zich bezig met aanbesteden op uw afdeling?

De drie senior inkopers houden zich bezig met de aanbestedingen. Elke inkoper heeft een eigen account toegewezen gekregen. Het gaat dan voornamelijk om ICT, interne zaken en P&O, omdat deze klanten het meest gebruik maken van de afdeling.

De medior en junior houden zich voornamelijk bezig met bestellingen en offertes en de ondersteuning van de senior inkopers.

Klanten

4. Wie zijn uw klanten?

De primaire klant van de afdeling inkoop is het kerndepartement. Het kerndepartement bestaat uit zeven stafdirecties en vier DG's (directoraat generaal). Van de stafdirecties dienen ze momenteel voornamelijk drie directies. Het komende jaar willen ze groeien zodat ze zeven stafdirecties kunnen bedienen. In 2008 wil men ook de DG's erbij betrekken zodat ze van het hele kerndepartement in control zijn.

5. Zijn afdelingen/directies verplicht om door de afdeling inkoop aanbestedingstrajecten te laten uitvoeren? Zo niet, hoe vaak komt men dan toch naar uw afdeling?

Nee, afdelingen zijn niet verplicht om via de afdeling inkoop aanbestedingen te laten uitvoeren. De budgethouder van een betreffende directie kan zelf beslissen hoe het budget wordt besteed en waar of wat men wilt inkopen. Zij kunnen er voor kiezen om zelf een aanbesteding te laten uitvoeren, het door de afdeling inkoop te laten uitvoeren of een extern bureau in te huren. Wanneer een extern bureau ingehuurd wordt dan hangt daar een prijskaartje aan.

6. Van welke partijen bent u afhankelijk m.b.t. doorlooptijden?

Voornamelijk van de klant.

7. In welke fase bent u afhankelijk van de klant?

Voornamelijk in het begintraject van de aanbesteding.



Methoden & Procedures

8. Welke procedures en methoden worden er op uw afdeling gebruikt m.b.t. het aanbesteden?

Projectmatig werken is binnen Economische Zaken een manier van werken geworden die algemeen bekend is. Projectmatig werken valt onder één van de EZ normen. Wanneer medewerkers bij EZ in projecten moeten werken komt het vaak voor dat men een cursus/opleiding volgt. Dit wordt gedaan bij het opleidingsinstituut IBM wat men gecontracteerd heeft. Eén van de cursussen is basisvaardigheden projectmatig werken, wat veel medewerkers verplicht zijn om te volgen. Als men daar verder in wilt groeien, kan er een projectleideropleiding gevolgd worden. Op die manier probeert EZ het projectmatig werken in de organisatie in te bedden. Op aanbestedingsgebied gebruikt men daarom altijd het projectmatig werken.

Ook is er een EZ toolbox op intranet voor Europees aanbesteden. De standaarddocumenten van cluster inkoop en cluster coördinatiepunt inkoop zijn daarin samengevoegd. EZ en buitendiensten kunnen gebruik maken van deze standaarddocumenten. Het gaat om documenten die de opdrachtgever in moet vullen en op moet stellen zoals de opdrachtverstrekking, het projectplan, fasenplan etc. Ook zijn daar formats te vinden van projectplannen zodat men een idee krijgt wat er moet worden uitgevoerd.

9. Hoe helpen deze procedures en methoden u bij de uitvoering van uw werk?

Het maakt het werk gemakkelijker en het verloopt sneller. Wanneer de klant weet wat hij in moet vullen en ziet hoe de procedure verloopt ontstaat er minder onduidelijkheid.

10. Hoe plant u uw aanbestedingstrajecten?

In september moet elke directie een werkplancycclus opstellen. Dit houdt in dat men kijkt wat er het aankomende jaar allemaal uitgevoerd gaat worden. Als het gaat om aanbestedingen kan een directie dan ook aangeven wat er uitgevoerd moet worden. In die fase treden de inkopers op als accountmanager. In die periode gaat men bij de directies langs om te kijken wat zij voor hen kunnen betekenen en om aan te geven dat zij aanbestedingen dan in hun meerjarenplanning op kunnen nemen.

11. Hanteert uw afdeling een vooraf vastgestelde tijdsbesteding die aan bepaalde typen trajecten en activiteiten kan worden besteed? Zo ja, hoe is dat vastgelegd?

Er is niet vastgelegd hoeveel tijd aan een bepaald type traject wordt besteed. Er is wel vastgelegd hoeveel tijd de uitvoering van een bepaalde rol in een aanbesteding kost. Als projectleider besteedt men ongeveer 400 uur, met een inkooprol besteedt men ongeveer 300 uur, en als agendalid 50 uur.

12. Wordt er tijd geregistreerd op de afdeling? Zo ja, wat wordt er met de resultaten van het tijdschrijven gedaan? In welk systeem/tool wordt tijd geregistreerd?

Ja, een aantal medewerkers schrijven tijd. De senior inkopers schrijven in ieder geval tijd zodat kan worden gekeken of het aantal gerealiseerde uren overeenkomt met het aantal begrote uren. Aan het eind van het jaar kan men dan beoordelen of de standaard die gehanteerd werd (voor de functies projectleider, inkooprol en agendalid) voor de verschillende rollen bij aanbesteden nog klopt.

De junior inkopers houden niet consequent het tijdschrijven bij en men is aan het kijken of het ook echt nodig is om het van de junior inkopers precies te weten.

Er wordt nu ongeveer drie jaar tijd geregistreerd op de afdeling.

Het tijdschrijven vindt plaats in Excel, wat vervolgens gelinkt is aan het IWP (individueel werkplan) in Word, zodat de activiteiten overeenkomen.

13. Heeft uw afdeling een verdeling gemaakt qua tijdsbesteding, wat projectleiders en projectsecretariaat aan een aanbestedingstraject kunnen besteden?

Nee, er is geen verdeling gemaakt.

14. Heeft u aan het begin van een nieuw jaar een compleet overzicht van de aanbestedingstrajecten of wordt dat in de loop van het jaar gepland? Hoe gaat u daarmee om?

De afdeling heeft een meerjarenplanning die men zo goed mogelijk voor de komende jaren invult. In september leggen directies vast wat ze het komende jaar gaan doen. De accountmanagers gaan dan met de directies in overleg om te kijken wat zij voor hen kunnen betekenen. Vaak wordt er in die fase al bekend wat voor aanbestedingen er uitgevoerd kunnen worden en wanneer. Toch zijn er ook directies



die het nog niet precies weten. Dit betekent dat men gedurende het jaar bij de afdeling inkoop komt en informeert of er tijd is om een aanbesteding uit te voeren. Het komt dus voor dat er gedurende het jaar ook aanbestedingen worden ingepland.

Verder heeft de contractbeheerder een overzicht van alle contracten van EZ in Sap (bedrijfsvoeringssysteem). Als ze signaleren dat een contract af gaat lopen geven ze dit door aan de betreffende directie. Er is een contractenregister van het kerndepartement en een EZ breed contractenregister waar ook contracten van buitendiensten in vermeld staan.

15. Wat gebeurt er als uw afdeling te weinig capaciteit heeft om een aanbesteding uit te voeren?

Wanneer een directie in september aangeeft dat er het aankomende jaar een aanbesteding moet worden uitgevoerd is men vaak op tijd en kan het worden ingepland. Wanneer men gedurende het jaar komt, kan het voorkomen dat er geen tijd is om een aanbesteding uit te voeren. Het gevolg is dat een directie een externe partij moet inschakelen.

16. Komt het voor dat aanbestedingstrajecten uitlopen? Zo ja, hoe vaak en hoe gaat u dan met de planning om?

Ja, dit komt voor. Er is geen vast patroon in te ontdekken, dus er kan niet worden aangegeven hoe vaak dit plaatsvindt.

Bij interdepartementale aanbestedingen loopt de planning vaker uit. Men is dan van veel partijen afhankelijk waardoor het moeilijk kan zijn om in overeenstemming te komen. Ook kan het door ziekte of conflicten gebeuren dat er uitloop plaatsvindt.

Als de projectplanning uitloopt moet men volgens het projectmatig werken de planning aanpassen en checken met de opdrachtgever.

17. Heeft u inzicht in de piekmomenten van de afdeling? Zo ja, hoe creëert u dit inzicht?

Soms ziet men de piekmomenten aankomen, maar soms ontstaat er plotseling een piekmoment. De manager van de afdeling gaat dan in gesprek met de inkoper om te kijken hoe het piekmoment ontstaan is, en of er eventueel ondersteuning nodig is van collega's.

18. Werkt uw afdeling projectmatig?

Ja, zoals al eerder is aangegeven wordt het projectmatig werken gehanteerd dat men bij de opleiding van IBM heeft geleerd.

19. Wat verstaat u onder projectmatig werken?

De fasen die projectmanagement hanteert en die achtereenvolgens doorlopen worden en de verschillende acties die daarvoor uitgevoerd moeten worden.

20. Vindt u dat projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aansluit?

Ja, zeker in de beginfase is projectmatig werken erg handig omdat men duidelijk definieert wat men wil bereiken waardoor er gedurende de aanbesteding geen onduidelijkheid over is.

Informatievoorziening

21. Zijn er bepaalde systemen of tools die worden gebruikt om de planning te beheersen?

Ja, Excel, Acces en Word worden gebruikt voor de werkplanning.

Een aantal medewerkers gebruikt ook MS-project. Men is niet verplicht om het te gebruiken. Veel medewerkers weten niet hoe ze met het programma om moeten gaan.

De Excel format is opgesteld door een werkgroep van drie medewerkers. In Excel kan men zien hoeveel uren er in een jaar zitten die productief gebruikt kunnen worden (namelijk 1570 productieve uren in een jaar). Daarvan besteden medewerkers tussen de 900 en 1200 uur aan aanbestedingen.

De meerjarenplanning van de afdeling inkoop is opgesteld in Excel. Alle senior inkopers staan daarin vermeld met de betreffende projecten die uitgevoerd moeten worden. Ook is erin aangegeven welke rol de inkoper zal vervullen en wat het aantal begrote uren zijn. Het is van belang om duidelijkheid te hebben over de inkooprol. Zo besteed men als projectleider ongeveer 400 uur, bij een inkooprol is dat 300 uur, en als agendalid ongeveer 50 uur. In de meerjarenplanning in Excel wordt in balken weergegeven wat de start- en einddatum is, hoeveel aanbestedingen een senior in totaal heeft en de uren die daarvoor



begroot zijn.

In het IWP (individueel werkplan, Word) staat welke activiteiten men het komende jaar gaat uitvoeren, zoals aan opleiding, aanbestedingen en overleg en dergelijke.

Verder maakt men in het fasenplan een detailplanning van een specifieke aanbesteding. Dit geeft gedetailleerd aan wat er uitgevoerd gaat worden.

22. Waarom hebt u gekozen voor die systemen of tools?

Dit kon zelf gebouwd worden waardoor het precies zo kon werken zoals de afdeling wilde.

23. Hoe beoordeelt u het gebruik van deze systemen of tools?

Men is erg tevreden over Excel. Er zijn standaard invoegvelden die beveiligd zijn waardoor er qua invoer weinig mis kan gaan.

24. Hoe lang worden deze systemen of tools al gebruikt binnen de organisatie?

Ongeveer 3 jaar.

25. Wat vindt u van de gebruiksvriendelijkheid van de tools?

De gebruiksvriendelijkheid is goed, het werkt prettig.

26. Wat vinden de medewerkers van de afdeling van de gebruiksvriendelijkheid van de tools?

De medewerkers vinden het een goed systeem omdat er een goed overzicht wordt gecreëerd.

27. Welke informatie houdt uw planningsysteem bij? De doorlooptijden of/en ook de daadwerkelijke tijdsbesteding?

Beiden, aan de hand van de doorlooptijden kan men gemakkelijk zien hoelang de planning loopt en hoe dat in vergelijking tot andere aanbestedingen loopt. De daadwerkelijke tijdsbesteding wordt ook bijgehouden zodat achteraf kan worden beoordeeld of het daadwerkelijke aantal besteedde uren overeenkwam met het vooraf geplande aantal uren.

28. Zijn er knelpunten aan te wijzen m.b.t. het systeem/tool dat u afdeling hanteert?

Zo direct niet.

29. Wanneer u een nieuwe tool zou aanschaffen voor het plannen van aanbestedingstrajecten, wat zouden uw eisen en wensen zijn?

Niet aan toegekomen.

30. Aan welke managementinformatie heeft u behoefte m.b.t. planning?

Of de geplande uren overeenkwamen met het aantal besteedde uren.

31. Aan welke informatie heeft de afdeling inkoop behoefte m.b.t. planning?

Niet aan toegekomen.

Prestatie-indicatoren

32. Welke prestatie-indicatoren worden gehanteerd op uw afdeling?

Aan deze vraag zijn we niet toegekomen.

Verbetersuggesties

33. Zijn er verbeteringen mogelijk met betrekking tot het beheersen van de planning?

34. Zijn er verbeteringen mogelijk m.b.t. het beheersen van de aanbestedingstrajecten?

Voor deze beide vragen kan hetzelfde antwoord worden gegeven.

EZ houdt zich samen met PIANOo (Professioneel en Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers) bezig met het ontwikkelen van een webapplicatie die aanbestedende diensten en inschrijvers ondersteunt bij aanbestedingen. Hierdoor kunnen administratieve lasten worden verminderd, het aantal fouten kan afnemen, er ontstaat een virtuele marktplaats en het systeem bevordert de uniformiteit van het aanbesteden.



Meneer van de Putte verwacht dat TenderNed veel hulp kan bieden aan zowel opdrachtgever als inschrijver. Als er uniformiteit ontstaat in het aanbesteden kunnen processen sneller verlopen en zullen er minder fouten plaatsvinden. TenderNed is de door de Staat der Nederlanden beheerde elektronische aanbestedingssite voor

aanbestedende diensten en inschrijvers. Doordat veel werkzaamheden elektronisch kunnen verlopen valt er tijdswinst te behalen. De aanbesteding wordt elektronisch gepubliceerd, de stukken voor leveranciers zijn elektronisch vastgelegd, vragen kunnen gesteld worden, offertes kunnen digitaal aangeleverd worden etc. Voor de leverancier geeft dit ook voordelen omdat zij niet telkens hun bedrijfsgegevens hoeven op te geven omdat dit wordt geregistreerd. Binnenkort gaat men starten met een pilot.



Resultaten interview afdeling inkoop Ministerie van Justitie

Geïnterviewde: Peter van der Knaap
 Functie: Hoofd Commerciële Zaken
 Datum: Donderdag 8 maart 2007
 Tijdstip: 11:30 – 12:30 uur

Organisatie & Personeel

1. Hoe is de inkoop georganiseerd binnen uw organisatie?

De inkoop binnen Justitie is centraal georganiseerd. Dit betekent dat directies verplicht zijn om aanbestedingen door de afdeling IEA (inkoop accountmanagement en Europees aanbesteden) uit te laten voeren. Ook de operationele inkoop vindt centraal plaats binnen de organisatie.

2. Hoeveel medewerkers heeft uw afdeling?

De afdeling commerciële zaken heeft 20 medewerkers.

3. Hoeveel medewerkers houden zich bezig met aanbesteden op uw afdeling?

Zes medewerkers van het IEA houden zich bezig met aanbesteden, waarvan vijf senior inkopers, één inkoper en één projectsecretaris. De senior inkopers hebben ieder de rol van accountmanager.

Klanten

4. Wie zijn uw klanten?

De afdeling werkt primair voor de directies en DG's van het kerndepartement.

5. Zijn afdelingen/directies verplicht om door de afdeling inkoop aanbestedingstrajecten te laten uitvoeren? Zo niet, hoe vaak komt men dan toch naar uw afdeling?

Ja, men is verplicht om dit door het IEA uit te laten voeren.

6. Van welke partijen bent u afhankelijk m.b.t. doorlooptijden?

Niet aan toegekomen.

7. In welke fase bent u afhankelijk van de klant?

Niet aan toegekomen.

Methoden & Procedures

8. Welke procedures en methoden worden er op uw afdeling gebruikt m.b.t. het aanbesteden?

De aanbestedingsrichtlijnen uit de BAO worden toegepast.

9. Hoe helpen deze procedures en methoden u bij de uitvoering van uw werk?

Niet aan toegekomen.

10. Hoe plant u uw aanbestedingstrajecten?

De tweede helft van het jaar schrijft het IEA directies aan met de vraag wat zij het komende jaar gaan aanbesteden. Aan de hand van de reacties kan een inkoopjaarplan worden opgesteld. In 95 % van de gevallen volgt er een reactie op deze brief.

11. Hanteert uw afdeling een vooraf vastgestelde tijdsbesteding die aan bepaalde typen trajecten en activiteiten kan worden besteed? Zo ja, hoe is dat vastgelegd?

Er wordt wel weergegeven wat de zwaarte van een aanbestedingstraject is, dit loopt van een lichte/eenvoudige tot een zware/complexere aanbesteding en is op basis van ervaring opgesteld.

12. Wordt er tijd geregistreerd op de afdeling? Zo ja, wat wordt er met de resultaten van het tijdschrijven gedaan? In welk systeem/tool wordt tijd geregistreerd?

Nee, op dit moment wordt er geen tijd geregistreerd. De afdeling gaat daar binnenkort wel mee starten.



13. Heeft uw afdeling een verdeling gemaakt qua tijdsbesteding, wat projectleiders en projectsecretariaat aan een aanbestedingstraject kunnen besteden?
Nee, er is geen verdeling gemaakt qua tijdsbesteding.
14. Heeft u aan het begin van een nieuw jaar een compleet overzicht van de aanbestedingstrajecten of wordt dat in de loop van het jaar gepland? Hoe gaat u daarmee om?
Het grootste deel van de aanbestedingen (95 %) is aan het begin van het jaar al ingepland.
15. Wat gebeurt er als uw afdeling te weinig capaciteit heeft om een aanbesteding uit te voeren?
Als een directie te laat is met het aangeven van aanbestedingen en er is geen tijd voor om het uit te voeren, dan wordt er op kosten van de directie capaciteit ingehuurd.
16. Komt het voor dat aanbestedingstrajecten uitlopen? Zo ja, hoe vaak en hoe gaat u dan met de planning om?
Ja, het komt voor dat planningen uitlopen. Er kan niet worden aangegeven hoe vaak dit het geval is. De projectsecretaris signaleert wanneer een planning uitloopt.
17. Hebt u inzicht in de piekmomenten van de afdeling? Zo ja, hoe creëert u dit inzicht?
In principe laat hij de planning aan zijn medewerkers over. Er vindt elke twee weken overleg plaats met medewerkers over de aanbestedingen en de planning. Op die momenten wordt de voortgang besproken.
18. Werkt uw afdeling projectmatig?
Ja, de afdeling werkt projectmatig.
19. Wat verstaat u onder projectmatig werken?
Een project met een begin- en einddatum waarin een fasering is aangebracht.
20. Vindt u dat projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aansluit?
Ja, dit sluit goed op elkaar aan.

Informatievoorziening

21. Zijn er bepaalde systemen of tools die worden gebruikt om de planning te beheersen?
Ze hebben in Excel een format opgesteld. Dit is voor zowel de openbare als niet openbare aanbestedingen opgesteld. Als de startdatum wordt ingevuld worden de rest van de data automatisch ingevuld. Op die manier kan men gemakkelijk kijken op welke data bepaalde stukken gereed moeten zijn.
De projectsecretaris heeft een Excel planning gemaakt waarin alle trajecten in faseringen kunnen worden ingevuld. Zij beheert deze planning.
22. Waarom hebt u gekozen voor die systemen of tools?
Niet aan toegekomen.
23. Hoe beoordeelt u het gebruik van deze systemen of tools?
Op dit moment brengt het de gewenste informatie voort.
24. Hoe lang worden deze systemen of tools al gebruikt binnen de organisatie?
Niet aan toegekomen.
25. Wat vindt u van de gebruiksvriendelijkheid van de tools?
Excel werkt goed om de planning in te voeren.
26. Wat vinden de medewerkers van de afdeling van de gebruiksvriendelijkheid van de tools?
De medewerkers kunnen er goed mee uit de voeten en de gewenste informatie kan geregistreerd worden.



27. Welke informatie houdt uw planningsysteem bij? De doorlooptijden of/en ook de daadwerkelijke tijdsbesteding?

In Excel wordt de doorlooptijd vastgelegd maar niet de daadwerkelijke tijdsbesteding.

28. Zijn er knelpunten aan te wijzen m.b.t. het systeem/tool dat u afdeling hanteert?

Nee.

29. Wanneer u een nieuwe tool zou aanschaffen voor het plannen van aanbestedingstrajecten, wat zouden uw eisen en wensen zijn?

Niet aan toegekomen.

30. Aan welke managementinformatie heeft u behoefte m.b.t. planning?

De hoeveelheid aanbestedingen die zijn uitgevoerd door de inkopers.

31. Aan welke informatie heeft de afdeling inkoop behoefte m.b.t. planning?

Inzicht in de planning van een aanbestedingstraject zodat dit gemakkelijk gevolgd kan worden.

Prestatie-indicatoren

32. Welke prestatie-indicatoren worden gehanteerd op uw afdeling?

Niet aan toegekomen.

Verbetersuggesties

33. Zijn er verbeteringen mogelijk met betrekking tot het beheersen van de planning?

Niet aan toegekomen.

34. Zijn er verbeteringen mogelijk m.b.t. het beheersen van de aanbestedingstrajecten?

Niet aan toegekomen.



Analyse Interviews Externen

In dit document zijn de antwoorden van de externen gestapeld om een vergelijking te kunnen maken. Bij de ministeries zijn een aantal vragen meer gesteld om inzicht te krijgen in de inkooporganisatie en de klant. De overige vragen zijn over het geheel genomen hetzelfde.

Gedurende het interview zijn wegens tijdgebrek niet alle vragen aan bod gekomen.

Organisatie & Personeel

Inkooporganisatie

Ministerie:

Bij beide ministeries geldt een centrale inkoopfunctie, zijn evenveel werknemers op de afdeling werkzaam namelijk zeven en hebben inkopers een eigen takenpakket. De functieniveaus van medewerkers verschillen onderling wel.

Klanten

Genoemde klanten

Ministerie:

Beide ministeries hebben het kerndepartement als primaire klant. Alleen dient men bij Justitie wel het hele kerndepartement en bij EZ drie van de zeven directies.

Verplichte uitvoering aanbestedingstrajecten

Ministerie:

Bij Justitie is men verplicht om aanbestedingen door de afdeling IEA (inkoop accountmanagement en Europees aanbesteden) uit te laten voeren. Bij EZ is men niet verplicht om door het cluster Inkoop aanbestedingen te laten verrichten hoewel er wel sprake is van centrale inkoop. Directies kunnen er ook voor kiezen om een externe partij in te schakelen om een aanbesteding uit te voeren.

Afhankelijkheid m.b.t. doorlooptijden

Ministerie:

EZ is vooral in het begintraject afhankelijk van de klant.

Methoden & Procedures

Toepassing methoden en procedures

Ministerie:

Justitie noemt hier de uitvoering van aanbestedingsrichtlijnen uit de BAO. EZ ziet vooral het projectmatig werken als belangrijke methode. Projectmatig werken valt onder één van de EZ normen. Ook is er een EZ toolbox op intranet voor Europees aanbesteden waar standaarddocumenten op staan die men kan gebruiken.

Plannen van aanbestedingstrajecten

Ministerie:

Bij Justitie schrijft het IEA de tweede helft van het jaar alle directies aan met de vraag wat zij voor het komende jaar van plan zijn om aan te besteden. Aan de hand van deze reacties kan een inkoopjaarplan worden opgesteld.

Bij EZ moet elke directie een werkplancycclus opstellen voor het komende jaar. In die periode treden de inkopers op als accountmanager en gaan langs directies om te bespreken wat cluster Inkoop voor hen kan betekenen.

Consultancy:

Er is verschil in de wijze waarop de consultancy bureaus aanbestedingen plannen. Bij Conink neemt de directrice de opdrachten aan die ze vervolgens uitzet onder de medewerkers.

Bij DPA zorgen consultants zelf voor opdrachten. Zij leveren elke week een planning in Excel aan waar het aantal uren dat men verwacht te zullen besteden aan een project visueel zijn weergegeven. Verder legt men in Excel vast wat de geoffreerde opdrachten zijn en legt men andere activiteiten vast. Ook heeft elke medewerker in Excel een planning per opdracht. Doorlooptijden en belangrijke deadlines zijn hier per fase



aangegeven.

Vooraf vastgelegde tijdsbesteding

Ministerie:

Bij Justitie geeft men wel de zwaarte aan van een traject wat men op basis van ervaring vastlegt, dit gebeurt niet in uren.

Bij EZ heeft men per type traject niet vastgelegd hoeveel uur daaraan besteed wordt. Wel legt men vast hoeveel uur de uitvoering van een rol in beslag neemt, namelijk als projectleider 400 uur, inkoper 300 uur en agendalid 50 uur.

Consultancy:

Bij Conink is vastgelegd dat een consultant op jaarbasis 200 dagen van 8 uur declarabel moet zijn. Bij DPA is vastgelegd dat men 60 % van de tijd declarabel moet zijn.

Registratie van tijd

Ministerie:

Bij Justitie registreert men de tijdsbesteding nog niet, binnenkort gaat men daarmee starten.

EZ registreert sinds drie jaar de tijdsbesteding. Zo kan men aan het einde van elk jaar kijken of het aantal gerealiseerde uren overeenkomt met het aantal begrote uren. Er kan dan worden beoordeeld of de standaard urenbesteding voor de rollen nog klopt. Het tijdschrijven gebeurt in Excel.

Consultancy:

Ja beide bedrijven registreren tijd. DPA doet dit in het tijdschrijfsysteem LAS. Conink registreert tijd in Excel. Men geeft aan welk project is uitgevoerd, voor welke opdrachtgever, welke werkzaamheden verricht zijn, op welke locatie en hoeveel uur eraan is besteed. Dit wordt uiteindelijk omgezet in Access. Op die manier kan men facturen voor de klant opstellen.

Verdeling tijdsbesteding aanbestedingstraject tussen projectleider en projectsecretariaat

Ministerie:

Beide ministeries hebben dit niet vastgelegd.

Consultancy:

Nee, dit wordt niet vastgelegd. Men werkt ook niet met een projectsecretaris.

Overzicht aanbestedingstrajecten

Ministerie:

Bij Justitie is ongeveer 95 % van de aanbestedingen aan het begin van het jaar al ingepland. Bij EZ gaan accountmanagers in september met directies praten om te kijken of er aanbestedingen uitgevoerd kunnen worden. Vervolgens wordt dit in een meerjarenplanning vastgelegd. Niet alle directies weten al wat ze willen aanbesteden dus dit wordt gedurende het jaar ingepland. Verder heeft men door het contractenregister inzicht in contracten die aflopen, daardoor weet men beter wanneer er nieuwe aanbestedingen kunnen worden uitgevoerd.

Consultancy:

Nee, beide bedrijven hebben daar aan het begin van het jaar geen overzicht van. Het aantal aanbestedingen dat men wel heeft wordt ingevuld, verder wordt dit gedurende het jaar aangevuld.

DPA houdt wel in Excel bij wat de geoffreerde projecten zijn, en hoeveel procent kans er is dat deze zullen worden uitgevoerd.

Capaciteitstekort

Ministerie:

Bij beide ministeries worden externe partijen ingeschakeld als de afdeling te weinig capaciteit heeft om de aanbesteding zelf uit te voeren.

**Consultancy:**

Beide bedrijven hebben een netwerk van externen die zij in kunnen schakelen. DPA noemt wel dat er vaak gestuurd wordt als men een bepaald project wil uitvoeren. Zo zou men een ander traject iets kunnen laten vertragen of door prijsafspraken zorgen dat een project op een later tijdstip uitgevoerd wordt.

Uitloop van planningen en oorzaak**Ministerie:**

Bij beide ministeries lopen planningen uit. Ze kunnen niet aangeven hoe vaak dit het geval is. EZ geeft wel aan dat planningen bij interdepartementale aanbestedingen vaker uitlopen omdat men dan van veel partijen afhankelijk is.

Consultancy:

Bij beide vindt uitloop van planningen plaats en wordt de klant als oorzaak genoemd. Conink geeft aan dat men soms extra tijd inplant omdat men aanvoelt dat de klant langer zal doen over het aanleveren van bepaalde stukken.

Piekmomenten**Ministerie:**

In principe zijn medewerkers zelf verantwoordelijk voor hun planning. Bij Justitie vindt elke 2 weken overleg plaats waar de voortgang wordt besproken.

Consultancy:

Conink geeft aan dat men door ervaring weet wanneer piekmomenten kunnen ontstaan, wanneer nodig vraagt men hulp van collega's. Bij DPA kan men de piekmomenten van collega's ook inzien omdat men een planning per week opstelt van het aantal uren dat men verwacht te besteden aan het project.

Projectmatig werken**Ministerie:**

Beide ministeries voeren de aanbestedingen projectmatig uit. Daarbij wordt het begin en eind en de fasering als kenmerkend genoemd.

Consultancy:

Beide bedrijven werken projectmatig. Conink geeft aan dat wanneer de opdrachtgever een andere aanpak wenst dat men zich daaraan aanpast. De kenmerken van projectmatig werken zijn dat er een begin en eind is, het opdelen van het werk in fasen, werken in een projectteam en de mijlpalen die behaalt dienen te worden.

Sluit projectmatig werken een aanbesteden op elkaar aan**Ministerie:**

Beiden vinden ze projectmatig werken en aanbesteden goed op elkaar aansluiten. Het is vooral handig omdat men gedurende de beginfase duidelijk definieert wat men wil bereiken zodat tijdens de aanbesteding minder onduidelijkheid ontstaat.

Consultancy:

Men vindt dit goed op elkaar aansluiten. Conink geeft aan dat men aan het projectmatig werken vooral in de beginfase profijt van heeft, omdat dan een plan van aanpak, en aanbestedingsstrategie wordt opgesteld zodat duidelijk vastgelegd wordt wat er moet worden uitgevoerd en op welke manier.

InformatievoorzieningSystemen en tools**Ministerie:**

Zowel Justitie als EZ gebruikt Excel voor het opstellen van de planning. Justitie heeft voor de openbare en niet openbare procedure een planning. Wanneer de begindatum wordt ingevuld rekent Excel automatisch verder met de termijndagen. Verder heeft de projectsecretaris een Excel planning met alle faseringen van de trajecten, zo heeft zij een totaaloverzicht.



Bij EZ gebruikt men ook Acces en Word voor de werkplanning en wordt door sommige medewerkers MS-project gebruikt. De planning in Excel geeft aan hoeveel productieve uren er in een jaar zitten. Daarvan kunnen medewerkers tussen de 900 en 1200 uur aan aanbestedingen besteden. In de meerjarenplanning in Excel wordt in balken weergegeven wat de start- en einddatum is, hoeveel aanbestedingen een senior inkoper in totaal heeft en de uren die daarvoor begroot zijn. Het Individueel Werkplan (IWP) geeft de activiteiten voor het komende jaar aan. Verder wordt er in het fasenplan een detailplanning van een aanbesteding gemaakt.

Deze plannings zijn door de afdelingen zelf opgesteld.

Consultancy:

Beide bedrijven gebruiken Excel voor de planning en Conink gebruikt dit ook voor tijdregistratie. DPA gebruikt daar een tijdregistratiesysteem LAT voor. De planning van Conink in Excel is als volgt opgemaakt: er zijn mappen met submappen (bijvoorbeeld naw-gegevens, PvE, publicatie etc). Door deze submappen te openen kan men op elk moment zien in welke fase het project zit, en wanneer taken zijn uitgevoerd. Ook kan deze planning op datum en medewerker worden geselecteerd.

Vanaf de oprichting van beide bureaus is er gekozen voor Excel omdat men er zelf in kan bouwen en omdat het veel mogelijkheden heeft.

Gebruiksvriendelijkheid systemen en tools

Ministerie:

Beiden vinden Excel goed werken voor het vastleggen van de planning.

Consultancy:

Beiden vinden ze de gebruiksvriendelijkheid goed en werkt het naar tevredenheid.

Registratie van informatie

Ministerie:

Justitie legt in Excel de doorlooptijd vast, maar niet de daadwerkelijke tijdsbesteding. EZ houdt zowel de doorlooptijd als daadwerkelijke tijdsbesteding vast.

Consultancy:

Beide bureaus registreren zowel de doorlooptijd als de daadwerkelijke tijdsbesteding. Conink legt in een projectplan vast hoeveel uur er voor geplande activiteiten staat. DPA legt het verwachte aantal uren, welke besteed zullen worden per week vast in Excel.

Knelpunten systemen en tools

Ministerie:

Beiden ervaren momenteel geen knelpunten.

Consultancy:

Beide kunnen geen knelpunten noemen.

Managementinformatie

Ministerie:

Er is behoefte aan de hoeveelheid aanbestedingen die door inkopers zijn uitgevoerd en of geplande uren overeenkomen met het aantal besteedde uren.

Consultancy:

Inzicht in het aantal declarabele uren dat medewerkers gerealiseerd hebben. Overzichten van opdrachten die lopen en geoffreerd zijn, de huidige capaciteit en omzet.

Prestatie-indicatoren

Vastgelegde prestatie-indicatoren

Ministerie:

Niet aan toegekomen.



Consultancy:

DPA heeft prestatie-indicatoren vastgelegd voor de hoeveelheid klantbezoeken die plaatsvinden, de omzet die een consultant maakt, het aantal geschreven en gepubliceerde artikelen en het aantal declarabele uren dat behaald moet worden.

Vragen m.b.t. probleemstelling

Verbetering werkzaamheden m.b.t. uitvoering aanbestedingstraject

Ministerie:

EZ houdt zich samen met PIANOo bezig met het ontwikkelen van een webapplicatie die aanbestedende diensten en inschrijvers ondersteunt bij aanbestedingen. Hierdoor kunnen administratieve lasten worden verminderd, het aantal fouten kan afnemen, er ontstaat een virtuele marktplaats en het systeem bevordert de uniformiteit in aanbesteden.

Verder verwacht EZ dat Tendered hulp kan bieden aan zowel opdrachtgever als inschrijver omdat er uniformiteit in aanbesteden ontstaat waardoor processen sneller zullen verlopen en er minder fouten plaatsvinden.

Consultancy:

Er zijn geen verbeteringen mogelijk. De informatie die gewenst is wordt gegenereerd. Als men niet tevreden zou zijn over het aantal declarabele uren van medewerkers bij Conink zou men in gesprek gaan met de betreffende medewerker.

Verbeteringen m.b.t. beheersing aanbestedingstraject

Ministerie:

Zie bovenstaande vraag.

Consultancy:

Nee.



Bijlage 13 Categorieën aanbesteden

	Aanbestedingscategorie	
Categorie	Omschrijving	Uren
A	Eenvoudige aanbesteding (3-offertetraject)	8
AD	Adviestraject	8
B	Aanbesteding EU	80
C	Eenvoudige aanbesteding EU	120
D	Reguliere aanbesteding	180
E	Complexe aanbesteding- EU (minimaal)	240
E+	Complexe aanbesteding- EU (gemiddeld)	480
E++	Complexe aanbesteding- EU (maximaal)	720
IDB1	Interdepartementaal BZK (minimaal)	360
IDB2	Interdepartementaal BZK (gemiddeld)	720
IDB3	Interdepartementaal BZK (maximaal)	1080
IDD1	Interdepartementaal derde (minimaal)	48
IDD2	Interdepartementaal derde (gemiddeld)	96
IDD3	Interdepartementaal derde (maximaal)	144



Bijlage 14 Accountverdeling Europese aanbestedingen en complexe offertetrajecten

Irene van Eijk:	- P-Direkt
Diana Langbein:	- BABD (Bureau Algemene Bestuursdienst) - DGMOS (Directoraat-generaal Management Openbare Sector) - GD - P&O (Gemeenschappelijke Dienst – Personeel & Organisatie) - PDG PAO (Projectdirectoraat-generaal Programma Andere Overheid)
Patty Poot:	- Concernstaven - GD - FAZ (Gemeenschappelijke Dienst - Facilitaire Zaken)
Arlotte Rugebregt:	- DGKB (Directoraat-generaal Koninkrijksrelaties en Bestuur) - GD - FB (Gemeenschappelijke Dienst – Financiële Bedrijfsvoering) - GD - ICT (Gemeenschappelijke Dienst – Informatie en Communicatietechnologie)
Frans Slabbekoorn:	- GDV (Gemeenschappelijke Dienst - GD - BGD (Gemeenschappelijke Dienst – Bureau Gemeenschappelijke Diensten) - GD - C&I (Gemeenschappelijke Dienst - Communicatie en Informatie) - GD - SIA (Gemeenschappelijke Dienst – Strategie, Innovatie en Accountmanagement) - IOOV (Inspectie Openbare Orde en Veiligheid)
Bert Struijk	- AIVD (Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst)

Tijdsbesteding IAC, aanbestedingen 2006																				
Frequentie	Categorie	Uren Categorie	Berekening	Uitkomst	Type traject	Projectleider						Projectsecretaris					Totaal	Verschil		
1	B	80	1 * 80	80	Filmproductie	Irene	8,45	Arlette	0,3	Bert	1,15						10,3	-69,1		
1	C	120	1 * 120	120	Projectleider	Irene	57,15	Bert	10,45								68	57		
4	D	180	4 * 180	900	Kerstpakketten	Patty	139,15	Frans	5,45	Diana	0,30	Bert	1,15	Henna	120,45		267,3	86,6		
					Vergadermeublar	Patty	172,3	Bert	8,45					Bert	97,30		278,45	98,45		
					GSI&B GSB monitor	Arlette	50	Frans	11	Bert	8,45			Henna	80		149,45	-30,18		
					Opleiding proces manager	Arlette	26	Diana	5					Fiona	8,45	Henna	46,45	-133,18		
1	E+	480	1 * 480	480	Regeling levensloop Politie	Arlette	73	Frans	2					Bert	47	Henna	125	-350		
1	IDB2	240	1 * 240	240	Regeling bovenwettelijke ww	Diana	132,45	Arlette	0,3	Frans	3,45	Jorrian	12	Henna	154,45	Bert	305	69		
			Geplande aantal uur	1640												Verkeijk aantal uur	1251,15			
																	Verschil	388,45		



Bijlage 16 Gespreksverslag Technisch Specialist en Automatiseringsadviseur

Er hebben twee gesprekken plaatsgevonden naar aanleiding van de opgestelde huidige situatie. Er heeft een gesprek plaatsgevonden met een technisch specialist over het gebruik van MS-Project en TimEnterprise en een gesprek met een automatiseringsadviseur over het gebruik van Planon.

MS-Project en TimEnterprise

Gesprek met: Eddy de Winter
Functie: Technisch Specialist
Datum: 2 april 2007
Tijdstip: 15:30 – 16:30 uur

MS Project wordt in de organisatie door een aantal medewerkers gebruikt. De projectenpool van BZK gebruikt sinds kort MS-Project waarbij een koppeling met het tijdregistratiesysteem TimEnterprise is gemaakt. Dit houdt in dat de verschillende projecten met onderliggende taken door middel van een koppeling ook in TimEnterprise worden geregistreerd. Zo hoeft men niet telkens de onderdelen en taken uit een project waar men tijd op wil schrijven apart in te voeren in TimEnterprise.

Een nadeel daarvan kan zijn dat wanneer men heel gedetailleerd in MS Project de taken registreert dat deze automatisch ook in TimEnterprise komen te staan waardoor men soms te gedetailleerd tijd zal registreren. Vervolgens is het ook mogelijk om de ingevoerde tijdsbesteding te importeren naar MS Project.

Hij gaf aan dat het erg veel tijd kost om een planning in MS Project bij te houden en dat het meer wordt gebruikt voor grote projecten die telkens anders zijn. Voor kleine projecten zou hij het gebruik van MS-Project niet adviseren.

Een eis van het IAC aan het gebruik van MS-Project was om gebruik te kunnen maken van een blauwdruk wat ingevuld kan worden, zodat men niet zelf de hele format hoeft te creëren maar dat dit op die manier wordt aangeleverd. Binnen de organisatie kan zo'n blauwdruk niet opgesteld worden. Tevens wordt er voor het gebruik van MS-Project geen ondersteuning aangeboden binnen de organisatie. Wanneer men dus problemen heeft met MS Project moet dit zelf worden opgelost.

Planon

Gesprek met: Hans de Raad
Functie: Automatiseringsadviseur
Datum: 10 april 2007
Tijdstip: 10:30 – 12:30 uur

De uitkomsten van de huidige situatie zijn voorgelegd aan de automatiseringsadviseur van directie FAZ (waaronder Planon) bij BZK. Hij gaf aan dat er veel mogelijkheden waren om aan de eisen en wensen van de medewerkers te voldoen.

Momenteel gebruikt het IAC Planon maar op één niveau terwijl er op drie niveaus informatie kan worden geregistreerd. Het hoogste niveau is het project waaraan men werkt (wat momenteel wordt gebruikt door het IAC), vervolgens kunnen daar werkorders aan gehangen worden (bijvoorbeeld de verschillende fasen van het aanbesteden), en ten slotte suborders (hier kunnen alle taken van de betreffende fase worden geregistreerd). Wanneer informatie op één niveau wordt geregistreerd kan men elk willekeurig programma daarvoor hanteren, ook Excel. Wanneer Planon op meerdere niveaus wordt gebruikt gaat men veel efficiënter/effectiever om met het systeem.

Volgens de automatiseringsadviseur zijn mogelijkheden van Planon als volgt:

Het is mogelijk om vier standaard werkorders te creëren voor het IAC die bestaan uit de vier fasen van aanbesteden die door het IAC worden gehanteerd, namelijk voorbereidingsfase, offertefase, gunningfase, nazorgfase. Aan deze standaard werkorders kunnen suborders worden gehangen die bestaan uit de



verschillende taken en op te leveren documenten die horen bij de betreffende fase. Per op te leveren document kan men een startdatum invullen waaraan de minimale termijndagen gekoppeld kunnen worden. Het is niet zo dat dit per op te leveren document kan worden doorberekend. Wanneer de startdatum bij de eerste suborder is ingevoerd kan door middel van de vastgestelde termijndagen de einddatum bepaald worden. Vervolgens moet men wel voor iedere opvolgende suborder de betreffende einddatum van de vorige suborder invullen als startdatum van de volgende suborder zodat dan weer de einddatum berekend kan worden. Dit geldt voor alle documenten die opgeleverd worden. Hieraan zijn dus wel een aantal extra handelingen verbonden.

Op projectniveau zijn tevens toelichtingvelden toegevoegd per totaalproject. Er kunnen dus, met de huidige werkwijze, niet onbeperkt toelichtingen worden geregistreerd, wanneer gebruik gemaakt zou worden van de dieperliggende niveaus (werkorders en suborders), dan is het mogelijk per geregistreerde order een interne-, en externe toelichting op te nemen.

Planon kan ook gebruikt worden voor tijdregistratie van projecten. Dit vindt plaats bij het tabblad "kosten", waar per werkorder de kosten (in dit geval tijdsbesteding) kan worden geregistreerd. Uiteraard zijn er ook ander soort werkzaamheden zoals opleidingen, vergaderingen en dergelijke. Hier zou een apart (fictief) project voor kunnen worden aangemaakt waarbij men als werkorder de verschillende activiteiten registreert zoals opleidingen en vergaderingen zodat deze ook in Planon kunnen worden ingevoerd.

De volgende aanvullende modules van Planon zouden voor het IAC gewenst kunnen zijn om te gebruiken:

- Met de module Resourceplanning heeft men een grafische planmogelijkheid voor personeel. De geplande en werkelijke tijdsbesteding kan daarin worden geregistreerd waardoor het als tijdregistratiesysteem fungeert. En tevens, op grafische wijze, een inzicht biedt in de belasting van de medewerkers.
- De module Dashboard kan een grafische weergave genereren van projectinformatie in balken, vergelijkbaar met de weergave van MS Project. Het gaat dan om de doorlooptijd die men vastlegt. Zowel op intranet als in Planon kan een grafische weergave worden gegenereerd.

Ook heeft Planon een standaard koppelingstool waarmee met andere programma's en systemen een koppeling kan worden gemaakt. De vraag is of dat gewenst is met bijvoorbeeld TimEnterprise omdat men ook tijd kan registreren in Planon.

Voordelen volgens automatiseringsadviseur wat betreft het gebruik van Planon:

- De historie van gegevens wordt geregistreerd en gearcheerd voor de opbouw van managementinformatie.
- Men kan aan de klant gemakkelijker inzichtelijk maken wat de stand van zaken is wat betreft een aanbesteding, dit kan middels statische rapportages of "live" via de intranetapplicatie FacilityNet.
- Alle medewerkers van het IAC hebben inzicht in dezelfde gegevens welke in één systeem zijn vastgelegd.

Het is mogelijk om een testomgeving te creëren zodat medewerkers in de praktijk kunnen ervaren of de mogelijkheden van Planon voldoen aan de eisen en wensen. Dit zal dan zonder dashboard en resourceplanning zijn omdat hier licenties voor moeten worden aangeschaft. Het creëren van een dergelijke testomgeving kost de applicatiebeheerder ongeveer 2 uur en dit zou in een week tot stand kunnen worden gebracht.

Wanneer de testomgeving voldoet aan de wensen en eisen zou dit vastgelegd en geïmplementeerd kunnen worden. Dit kost ongeveer 40 uur omdat daarvoor orders gedefinieerd moeten worden, de rapportagefunctie moet worden gecreëerd, handleidingen moeten worden geproduceerd en er moeten instructies aan medewerkers plaatsvinden.

De inrichting van Planon zal ongeveer 1 maand in beslag nemen. In totaal zal de implementatieduur ongeveer 1,5 maand in beslag nemen wanneer er ook trainingen gegeven worden aan medewerkers.



Bijlage 17 Inkoopbeleid

In een inkoopbeleid liggen doelstellingen en uitgangspunten voor de lange en middellange termijn vast. BZK zou de volgende onderdelen op kunnen nemen in een beleidsplan:

1. Organisatorische keuzen
 - Type inkooporganisatie
 - Taakverdeling inkoopfunctie
 - Inkoophandboek: vastleggen van eenduidige procedures

Onderwerpen en standaardformulieren die hierin bijvoorbeeld opgenomen kunnen worden:

 - opstellen programma van eisen
 - leveranciersselectie
 - aanbestedingsprocedure
 - aanvragen van offertes
 - beoordelingsformulieren voor offertes
 - modelcontracten
2. Economische keuzen
 - Inkoopvoorwaarden die gehanteerd worden
 - Lokaal en regionaal leveranciersbeleid
3. Ideële keuzen
 - Milieubeleid
 - Arbeidsvoorwaarden
4. Ethische keuzen
5. Aanbestedingsbeleid
 - Drempelbedragen
 - Waardebepaling van opdracht
 - Vormen van aanbesteden



Bijlage 18 Financiële consequenties

De geformuleerde aanbevelingen resulteren in een aantal financiële consequenties die hieronder zijn weergegeven:

Uurtarieven medewerkers:

Manager	€79,-
Contractmanager	€72,-
Senior inkoper/projectleider	€59,-
Inkoper	€56,-
Projectsecretaris	€56,-
Medewerker procedure & beheer	€52,-
Automatiseringsadviseur	€59,-

Inkoopbeleid

Exploitatiekosten

- Inkoopbeleid formuleren
 $6 \text{ uur} * 2 \text{ medewerkers} = 6 * ((1 * €79) + (1 * €86)) = 6 * €165 = €990$
- Communiceren van inkoopbeleid naar medewerkers IAC
 $1 \text{ uur} * 10 \text{ medewerkers} = 1 * ((1 * €79) + (1 * €72) + (4 * €59) + (3 * €56) + (1 * €52)) = 1 * €607 = €607$

Vastleggen van afdelingsbrede en individuele prestatie-indicatoren

Exploitatiekosten

- Overleg afdelingsbrede PI's, en vastleggen
 $2 \text{ uur} * 10 \text{ medewerkers} = 2 * ((1 * €79) + (1 * €72) + (4 * €59) + (3 * €56) + (1 * €52)) = 2 * €607 = €1214$
- Vastleggen individuele PI's
 $1 \text{ uur} * 10 \text{ medewerkers} = 1 * ((1 * €79) + (1 * €72) + (4 * €59) + (3 * €56) + (1 * €52)) = 1 * €607 = €607$

Planon aanpassen en invoeren

Jaarlijkse exploitatiekosten

- Overleg medewerkers en automatiseringsadviseur m.b.t. gebruik van Planon en registratie van taken, aanstellen contactpersoon
 $1 \text{ uur} * 10 \text{ medewerkers} = 1 * ((1 * €79) + (1 * €72) + (4 * €59) + (3 * €56) + (1 * €52) + (1 * €59)) = 1 * €666 = €666$
- Functionele eisen vaststellen
 $3 \text{ uur} * 6 \text{ medewerkers} = 3 * ((1 * €79) + (1 * €72) + (2 * €59) + (1 * €56) + (1 * €52) + (1 * €59)) = 3 * €436 = €1308$
- Opstellen testomgeving
 $2 \text{ uur} * 1 \text{ medewerker} = 2 * €59 = €118$
- Testen van testomgeving
 $2 \text{ uur} * 6 \text{ medewerkers} = 2 * ((1 * €79) + (1 * €72) + (2 * €59) + (1 * €56) + (1 * €52)) = 1 * €377 = €754$
- Bij goedkeuring daadwerkelijke inrichting van Planon met Resourceplanning en Dashboard, opstellen handleiding
 $34 \text{ uur} * 1 \text{ medewerker} = 34 * €59 = €2006$



- Instructie gebruik van Planon
 $6 \text{ uur} * 11 \text{ medewerkers} = 6 * ((1 * €79) + (1 * €72) + (4 * €59) + (3 * €56) + (1 * €52) + (1 * €59)) = 6 * €693 = € 4158$
- Evaluatie gebruik van Planon
 $2 \text{ uur} * 11 \text{ medewerkers} = 2 * ((1 * €79) + (1 * €72) + (4 * €59) + (3 * €56) + (1 * €52) + (1 * €59)) = 2 * €639 = € 1278$
- Kosten jaarlijks onderhoud werkorders, resourceplanning, dashboard
 - Werkorders
 Het jaarlijks onderhoud is 15% van de licentiekosten. Voor de huidige vijf licenties bedraagt dat:
 $5 \text{ medewerkers} * \text{jaarlijks onderhoud} = 5 * €98 = €490 \text{ inclusief BTW}$
 Voor het tweede jaar zal dit neerkomen op 10 maal 15% van de licentiekosten.
 - Resourceplanning
 Het jaarlijks onderhoud is 15% van de licentiekosten. Dit zal in het *tweede* jaar van het gebruik neerkomen op: $10 \text{ medewerkers} * \text{jaarlijks onderhoud} = 10 * €41 * 1,03 = €422,3 \text{ inclusief BTW}$ (aan een rentevoet van 3%)
 - Dashboard
 Het jaarlijks onderhoud is 15% van de licentiekosten. Dit zal in het *tweede* jaar van gebruik neerkomen op:
 $10 \text{ medewerkers} * \text{jaarlijks onderhoud} = 10 * €902 * 1,03 = €9290,6 \text{ inclusief BTW}$ (aan een rentevoet van 3%)

Investeringskosten

- Kosten aanschaf werkorders, resourceplanning, dashboard.
 - Werkorders
 Er zijn op de afdeling 5 licenties voor de module werkorders. Er zouden er nog 5 aangeschaft moeten worden.
 $5 \text{ medewerkers} * \text{kosten licentie} = 5 * € 647 = €3235 \text{ inclusief BTW}$
 - Resourceplanning
 $10 \text{ medewerkers} * \text{licentiekosten} = 10 * €274 = €2740 \text{ inclusief BTW}$
 - Dashboard
 $1 * \text{licentie} = 1 * €6010 = €6010 \text{ inclusief BTW}$

Klanttevredenheidsonderzoek

Exploitatiekosten

- Onderzoek
 $5 \text{ maanden} * 1 \text{ stagiair} = 5 * \text{circa } €320 = €1600$

Vastleggen elektronisch kwaliteitshandboek

Exploitatiekosten

- Onderzoek
 $50 \text{ uur} * 1 \text{ medewerker} = 50 * €52 = 2600$

Cursus projectmatig werken

Exploitatiekosten

- 2 daagse cursus
 $16 \text{ uur} * 8 \text{ medewerkers} = 16 * ((4 * €59) + (3 * €56) + (1 * €72)) = 16 * €476 = €7616$

Investeringskosten

- Kosten cursus
 $8 * \text{kosten cursus} = 4 * €923 = €7384$



Opstellen standaardvragenlijst voor intakegesprekken

Exploitatiekosten

- Bijeenkomst vastleggen standaardvragenlijst intakegesprekken
 $2 \text{ uur} * 4 \text{ medewerkers} = 2 * ((4 * €59) + (1 * €72) + (1 * €56)) = 2 * €364 = €728$

Aanstellen gekwalificeerd persoon voor uitvoering evaluatiegesprekken

Exploitatiekosten

- Aanstellen medewerker
 $1 \text{ uur} * 2 \text{ medewerkers} = 1 * ((1 * €79) + (1 * €72)) = 1 * €151$
- Cursus
 $8 \text{ uur} * 1 \text{ medewerker} = 8 * €72 = €576$

Investeringskosten

- Kosten cursus
 $1 * €350 = €350$

Bijeenkomst herziening opstellen huidige aanbestedingsdocumenten

Exploitatiekosten

- Sommigen hebben moeite met opstellen van documenten. Door gezamenlijk een aanbesteding door te nemen en te vergelijken kan men knelpunten opsporen
 $6 \text{ uur} * 6 \text{ medewerkers} = 6 * ((4 * €59) + (1 * €72) + (1 * €56)) = 6 * €364 = €2184$

Evalueren en aanpassen huidige takenlijst projectleider/projectsecretaris

Exploitatiekosten

- Bespreken van takenlijst projectleider/projectsecretaris
 $2 \text{ uur} * 8 \text{ medewerkers} = 2 * ((1 * €72) + (4 * €59) + (3 * €56)) = 2 * €476 = €952$

Uniforme werkwijze inkoopafdelingen departementen (projectmatig werken)

Exploitatiekosten

- Elke twee weken overleg
 $16 \text{ uur} * 1 \text{ medewerker} = 16 * €79 = €1264$

Bijeenkomst uniformeren werkzaamheden projectsecretariaat

Exploitatiekosten

- Bespreken van huidige werkzaamheden projectsecretariaat
 $2 \text{ uur} * 5 \text{ medewerkers} = 2 * ((1 * €72) + (2 * €59) + (2 * €56)) = 2 * €302 = €604$

Onderzoek gevolgen verplichtstelling van tactische inkoop door het IAC

Exploitatiekosten

- Onderzoek
 $5 \text{ maanden} * 1 \text{ stagiair} = 5 * \text{circa } €320 = €1600$

Profielen vastleggen

Exploitatiekosten

- Bijeenkomst
 $2 \text{ uur} * 8 \text{ medewerkers} = 2 * ((1 * €72) + (4 * €59) + (3 * €56)) = 2 * €476 = €952$

Cursus Timemanagement

Exploitatiekosten

- 2 daagse cursus
 $16 \text{ uur} * 8 \text{ medewerkers} = ((1 * €72) + (4 * €59) + (3 * €56)) = 16 * €476 = €7616$

Investeringskosten

- Kosten cursus
 $8 * \text{kosten cursus} = 8 * €823 = €6584$

Opstellen document taken en tijdsbesteding klantExploitatiekosten

- Voor verbeteren verwachtingenmanagement naar klant aangeven wat klant moet opleveren en gemiddelde tijdsbesteding hiervan
 $3 \text{ uur} * 5 \text{ medewerkers} = 3 * ((4 * €59) + (1 * €56)) = 3 * €292 = €876$

Opstellen document uitloop van planningenExploitatiekosten

- Document opstellen
 $2 \text{ uur} * 2 \text{ medewerkers} = 2 * (2 * €56) = 2 * €112 = €224$

Opstellen registratiedocument ad hoc aanbestedingenExploitatiekosten

- Document opstellen
 $1 \text{ uur} * 2 \text{ medewerkers} = 1 * (2 * €56) = 1 * €112 = €112$



Exploitatiekosten	
Inkoopbeleid	€ 1597
Vastleggen prestatie-indicatoren	€ 1821
Planon aanpassen en invoeren	€ 666
	€ 1308
	€ 118
	€ 754
	€ 2006
	€ 4158
	€ 1278
	€ 490
Klanttevredenheidsonderzoek	€ 1600
Vastleggen elektronisch handboek	€ 2600
Cursus projectmatig werken	€ 7616
Opstellen standaardvragenlijst intakegesprekken	€ 728
Aanstellen gekwalificeerd persoon voor evaluatiegesprekken	€ 727
Herziening opstellen huidige aanbestedingsdocumenten	€ 2184
Aanpassen huidige takenlijst projectleider/projectsecretaris	€ 952
Uniforme werkwijze inkoopafdelingen	€ 1264
Uniformeren werkzaamheden projectsecretariaat	€ 604
Onderzoek gevolgen verplichtstellen tactische inkoop door IAC	€ 1600
Profielen vastleggen	€ 952
Cursus timemanagement	€ 7616
Document taken en tijdsbesteding klant	€ 876
Document uitloop planningen	€ 224
Registratiedocument ad hoc aanbestedingen	€ 112
Subtotaal	€ 43851

Investeringskosten	
Planon aanpassen en invoeren	€ 3235
Cursus projectmatig werken	€ 7384
Aanstellen gekwalificeerd persoon voor evaluatiegesprekken	€ 350
Cursus timemanagement	€ 6584
Subtotaal	€ 17553

Exploitatiekosten	€ 43851
Investeringskosten	€ 17553
Totaal	€ 61401