|  |
| --- |
|  |
| Gezwicht door weinig inzicht |
| Contractbeheer en -management bij Avalex |

|  |
| --- |
|  |



Wesley van Rijn

Avalex

23-5-2016

Gezwicht door weinig inzicht

Contractbeheer en –management bij Avalex.

Auteur Wesley van Rijn (11017775)

Opdrachtgever Avalex

Charles Hartgers

Laan van ’s-Gravenmade 9

2495 BD Den Haag

Stagebedrijf Het NIC B.V.

Korte Houtstraat 20 A en B

2511 CD Den Haag

www.hetnic.nl

038 – 456 3456

Bedrijfsbegeleiders Wendy de Groot - Consultant

Remco Kramers - Senior Consultant

Opleidingsinstituut Academie voor Management en Organisatie

Opleiding Facility Management

De Haagse Hogeschool

Johanna Westerdijkplein 75

2521 EN Den Haag

Tel: 070-44 58 400

Docentbegeleider De heer J.T. van Heeringen

Docent Facility Management

Haagse Hogeschool

Academie voor Management en Organisatie

E-mail: [j.vanheeringen@hhs.nl](mailto:j.vanheeringen@hhs.nl)

Externe beoordelaar De heer R. Boulan

Boulan management en advies

E-mail: [richard@boulan.nl](mailto:richard@boulan.nl)

Periode 4 februari 2016 – 24 mei 2016

Soort Rapport Scriptie

Inleverdatum 24 mei 2016

# Auteursreferaat

Dit is een onderzoek voor Avalex, in samenwerking met het NIC, met als doel handvatten (aanbevelingen) te leveren die bijdragen aan het opzetten van contractbeheer en –management bij Avalex.

De centrale vraag bij dit onderzoek luidt hierbij als volgt:

*Op welke wijze kan Avalex contractbeheer en –management inrichten zodat ze meer inzicht krijgt in de contracten en er grip komt op de contractafspraken en de leveranciers?*

Dit onderzoek is gericht op contractbeheer en –management en inkoop.

Onderwerp: Contractbeheer, Contractmanagement, Inkoop en Facility Management.

Sector: afvalverwijdering

Organisatie: Avalex

Wesley van Rijn

11017775

***Indexreferaat***

Contractbeheer, contractmanagement, contractmanager, contractbeheerder, beleid, leveranciers, SLA, KPI, contract, inkoop.

# Managementsamenvatting

Het afstudeeronderzoek is, in samenwerking met het NIC, uitgevoerd voor de afvalverwijderaar Avalex, Avalex is een initiatief van de gemeenten Leidschendam, Rijswijk en Voorburg en is opgericht op 2 april 2001. Avalex heeft de rechtsvorm op de grond van de Wet van de gemeenschappelijke regelingen, dat aangeeft dat de gemeenten eigenaar zijn van Avalex. In 2013 zijn er door gemeentelijke herinrichtingen een aantal gemeenten aangesloten bij het Regionaal Reinigingsbedrijf Avalex. De volgende 6 gemeenten zijn nu eigenaar van Avalex: (Avalex, 2015) (Avalex, 2015)

1. Rijswijk;
2. Leidschendam-Voorburg;
3. Midden-Delfland;
4. Delft;
5. Pijnacker-Nootdorp;
6. Wassenaar.

Op basis van dienstverleningsovereenkomsten met de gemeenten en het gezamenlijk afvalbesluit voert Avalex de volgende kerntaken uit:

1. Het verzamelen van het huisafval;
2. Het beheren van de gemeentewerven;
3. Het delen en verzamelen van kennis over afvalverwerking.

Het doel van dit afstudeeronderzoek is het creëren van handvatten, in de vorm van aanbevelingen, die Avalex gaan helpen om contractbeheer en –management invoeren bij de organisatie. Met deze handvatten wil Avalex de volgende doelen behalen:

1. Avalex is een publieksorganisatie en moet daarom voldoen aan de Nederlandse en de Europese Aanbestedingswet. Doordat er nu geen inzicht is in de huidige contracten is het risico op onrechtmatig inkopen te hoog bij Avalex.
2. Avalex wil inzicht en grip krijgen op de contracten. Zowel op basis van uitnutting als afspraken en documentatie. Op deze manier kunnen zij rechtmatigheid garanderen en de goedkeuring van de jaarrekening door de accountant.
3. Avalex wil in 2016 starten met het sturen op de contractafspraken om gecertificeerd te worden voor de ISO 9001. (NEN, Oktober 2015)

Op basis van theoretisch onderzoek naar contractbeheer en –management is ervoor gekozen om de contractvolwassenheid in kaart te brengen op basis van de vijf elementen van het NICV-model (beleid, processen, systemen, personeel en leveranciers). Uit de interviews en de zelfscan is zichtbaar dat Avalex zich op dit moment in fase 1, de ah-hocfase, bevindt. Dit geldt voor alle dimensies. Dit betekent dat Avalex nauwelijks tot niets uitvoeren met betrekking tot contractbeheer en –management. Risico’s hiervan zijn stilzwijgende verleningen, maverick buying en het niet kunnen garanderen van rechtmatigheid.

Op dit moment is niemand tevreden waar men staat omtrent contractbeheer en –management. Avalex wil zich op de dimensies beleid, processen, systemen en personeel ontwikkelen naar fase 3, de gestructureerde fase. De dimensie ‘leveranciers’ wil geprofessionaliseerd worden naar fase 5, de geoptimaliseerde fase. Dit houdt het volgende voor Avalex in:

1. Beleid (fase 3): Er moet een beleid en handboek komen waarin duidelijk de doelstellingen, het belang, beschrijving, contractmanagementstrategie en prestatiemetingen worden beschreven.
2. Processen (fase 3): Er moet een proces komen voor Avalex waarin de stappen worden weergegeven vanaf het moment van het opstellen van het contractdossier (contractbeheer) en contractmanagement met een duidelijk rolverdeling.
3. Systemen (fase 3): Avalex wil over naar één centraal systeem voor contractbeheer en –management. Intern kan men kiezen uit AFAS en TOPdesk.
4. Personeel (fase 3): Avalex wil dat er voldoende kwalitatief en kwantitatief personeel is voor de uitvoering van contractbeheer en –management. Bij de afdeling inkoop komt een contractmanager die kennis heeft van het vakgebied en al het ander personeel wordt geschoold door middel van trainingen.
5. Leveranciers (fase 5): Avalex wil haar leveranciers meten en evalueren op basis van afgesproken SLA’s en KPI’s. Daarnaast willen zij ook de leveranciers continue betrekken bij het oplossen van problemen en het vinden van innovaties omdat zij de kennis bezitten.

Avalex is erg ambitieus als het gaat om de ontwikkeling richting contractbeheer en –management. De gewenste situatie laat zien dat zij ver willen komen in een korte periode van tijd. De gewenste situatie is niet onhaalbaar, maar op basis van theoretisch onderzoek en de interviews bij andere organisaties is het van belang dat Avalex genoeg tijd neemt om te ontwikkelen. Externe organisaties zijn al meerdere jaren bezig met de waarborging van alle elementen in de organisatie en het creëren van draagvlak.

Om de gewenste situatie te behalen is het van belang dat Avalex de volgende aanbevelingen op chronologische volgorde implementeert:

1. Het opstellen van een beleid en handboek voor contractbeheer en –management;  
   In samenwerking met alle betrokkenen zet inkoop een beleid en handboek voor contractbeheer en –management op. In deze documenten wordt duidelijk wat de doelstellingen, definities, processen, rollen en verantwoordelijkheden en strategieën zijn voor contractbeheer en –management. Deze moet daarna worden goedgekeurd door het Dagelijks Bestuur (DB) en het Algemeen Bestuur (AB). Door dit op deze manier te doen creëert Avalex draagvlak voor contractbeheer en –management.
2. Het invoeren van contractbeheer;  
   Bij het invoeren van contractbeheer wordt inzicht gecreëerd in alle contracten, inclusief de daarbij behorende documentatie. Dit wordt gedaan door een contractenanalyse te maken, een systeem in te richten en voor elk contract een contractdossier op te stellen. Hiermee krijgt Avalex meer grip op haar contracten waardoor er geen stilzwijgende verleningen meer plaats vinden en maverick buying wordt voorkomen.
3. Het invoeren van contractmanagement.   
   Bij het invoeren van contractmanagement wordt gestart met het uitvoeren van de contractmanagement strategie door middel van een pilot bij de grootste 20 contracten. Dit wordt gedaan in samenwerking tussen de contractverantwoordelijke en de contractmanager vanuit inkoop. Een student zal tijdens deze pilot een onderzoek uitvoeren naar het resultaat van contractmanagement.

Bij het invoeren van de aanbeveling zijn een aantal organisatorische en personele consequenties ontstaan. Het beleid moet ingevoerd en goedgekeurd worden door het AB en DB. Daarnaast zullen ook processen, denkwijze en systemen wijzigen. Dit zorgt er wel voor dat rechtmatigheid kan worden gegarandeerd, Avalex grip krijgt op de contracten en contractafspraken en de accountantsverklaring zonder problemen kan worden geregeld.

Om contractbeheer en –management uitvoeren bij Avalex, zal Avalex tussen 2016 en 2020 tussen de € 80.000,- en € 140.000 aan kosten per jaar draaien. Uiteindelijk zal deze implementatiekosten besparen. Vanuit verschillende onderzoeken is aangetoond dat er 5% tot 10% kan worden bespaard op de contracten. Wanneer Avalex 5% bespaart op de contracten die verantwoordelijk voor 80% van de kosten, bespaart Avalex tot 2020 € 1.6 miljoen.

# Voorwoord

Ik heb mijn afstudeerstage van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool, via het NIC gelopen bij Avalex. Avalex is de afvalverwijderaar in een zestal gemeenten in de regio Delft/midden Delfland. Gedurende mijn afstudeerstage heb ik mijn scriptie geschreven over de mogelijkheden van contractbeheer en –management. Gedurende mijn onderzoek heb ik de volgende activiteiten uitgevoerd om tot een advies te komen voor Avalex:

1. Interviews met budgethouders en Management Team (MT) leden;
2. Theoretisch onderzoek naar inkoop, contractbeheer en –management;
3. Interviews bij externe organisaties;
4. Extra werkzaamheden omtrent de opdracht.

Gedurende mijn stage heb ik veel hulp gehad van collega’s. Als eerste wil ik Wendy de Groot bedanken voor haar begeleiding gedurende mijn afstudeerperiode. Daarna zou ik graag Charles Hartgers willen bedanken als opdrachtgever bij Avalex voor de inhoudelijke ondersteuning. Als derde wil ik alle geïnterviewden bedanken voor hun tijd en gegeven informatie. Ten vierde wil de collega’s bij het NIC bedanken voor hun hulp en enthousiasme tijdens de afstudeerperiode. Als laatste zou ik graag Joris van Heeringen willen bedanken voor zijn begeleiding vanuit De Haagse Hogeschool en Richard Boulan willen bedanken als tweede beoordelaar.

Den Haag, 24 mei 2016

Wesley van Rijn

# Verklarende woordenlijst

|  |  |
| --- | --- |
| Contract | Een contract is een overeenkomst ontstaan vanuit het burgerlijk recht (artikel 6.127, lid 1 BW). Het contract is het resultaat van een meerzijdige rechtshandeling waarbij één of meer partijen jegens één of meer andere partijen een verbintenis aangaan. (van Beckum & Vlasveld, 2014) (International Association for Contract & Commercial Management, 2013) (Knoester, 2013) (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2014)  Een contract bestaat uit twee onderdelen.   * Work To Be Done (WTBD). Dit is het onderdeel van het contract wat de overeengekomen goederen, diensten en services. * All Other Contract Matter (AOCM). Dit zijn alle overige diensten die rond de levering van de WTBD zijn geregeld. Denk hierbij aan de inkoopvoorwaarden.   (van Beckum & Vlasveld, 2014) |
| Contractmanagement | Contractmanagement is het proces van definiëren, borgen en evalueren van de relatie en prestatie die een organisatie met een leveranciers. Dit is het managen en naleven van alle in het contract vastgelegde verantwoordelijkheden, verplichtingen, procedures, afspraken, voorwaarden en tarieven, plus het managen van alle onduidelijkheden, hiaten en gewenste wijzigingen in het contract. Dit heeft als doel dat alle partijen zich houden aan de afspraken en de met het contract beoogde doelstellingen gerealiseerd worden met betrekking tot tijd, kosten, kwaliteit en prestatie. (van Beckum & Vlasveld, 2014) (International Association for Contract & Commercial Management, 2013) (Significant & Rietveld, 2010) (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2014) (van Veen, 2012) |
| Leveranciersmanagement | Leveranciersmanagement zijn de activiteiten die gericht zijn op het ontwikkelen van een samenwerkingsrelatie met de leverancier met als doel optimaal de gezamenlijke doelstellingen te realiseren. Denk hierbij aan het verkennen van mogelijkheden en het onderhouden van contact. Leveranciersmanagement wordt gestart wanneer contractbeheer en contractmanagement ingevoerd zijn. (Rietveld, Februari 2014) (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2014) |
| Contractmanager | De contractmanager is degene die proactief alle activiteiten voortvloeiend uit het contractmanagement uitvoert met bijbehorende verantwoordelijkheden, in opdracht van en met de gedelegeerde bevoegdheden van de contracteigenaar. De contractmanager monitort de werking van het contract, legt dit vast in contractbeoordelingen en stelt het contract bij.  (van Beckum & Vlasveld, 2014) (International Association for Contract & Commercial Management, 2013) (Knoester, 2013) (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2014) |
| Contracteigenaar | De contracteigenaar is de persoon die eindverantwoordelijk is voor de uitnutting van het contract. Dit is in de meeste gevallen de budgethouder. Het is vaak een lijnverantwoordelijke die intern verantwoordelijk is voor het resultaat van de uitvoering van het contract, omdat hij verantwoorde­lijk is voor het bedrijfsproces waar het contract aan gekoppeld is. (van Beckum & Vlasveld, 2014) (Knoester, 2013) (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2014) |
| Contractbeheer | Contractbeheer is het administratieve proces van het beheren van de contracten. Het gaat om het fysiek en digitaal beheren van de contracten, zodat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar is. (van Beckum & Vlasveld, 2014) (Knoester, 2013) (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2014) (Gelderman & Albronda, 2013) |
| Contractbeheerder | Contractbeheerders zijn medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het re­gistreren en archiveren van (data uit) contracten, het bewaken en signaleren van expiratiedata van contracten en het rapporteren over (de werking van) contracten. (van Beckum & Vlasveld, 2014) (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2014) |
| Contractdossier | In een contractdossier wordt de totstandkoming van een contract vastgelegd. Hierin is opgenomen: een aanbestedingsstrategie, de offerte aanvraag of een aanbestedingsleidraad, de ontvangen offertes, de offerte beoordelingen, de afwijs- en gunningsbrieven en het afgesloten contract. (van Beckum & Vlasveld, 2014)(Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2014) |
| Contractregistratie | Contractregistratie is het vast leggen van de contracten op één plek. Nieuwe contracten en bestaande contracten worden in één systeem gezet waar de expiratiedata en het opzegtermijn duidelijk worden meegenomen op bewaakt te kunnen worden. (van Beckum & Vlasveld, 2014) |
| Contractregistratie-systeem | Een contractregistratiesysteem is een database waarin de contracten op één plek te vinden zijn en waarmee de expiratiedata en opzegtermijnen bewaakt kunnen worden. (Rietveld, Februari 2014) (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2014) |
| Contractmanagementsysteem | Een contractmanagementsysteem is een systeem die dezelfde functionaliteiten heeft van een contractregistratiesysteem. Dit systeem is aangevuld met functionaliteiten om het contract te kunnen managen. In dit systeem wordt systematisch belangrijke informatie opgeslagen om te beoordelen of de contractdoelstellingen zijn behaald. Denk hierbij aan gespreksverslagen, leveranciersevaluaties en koppeling met financiële systemen. (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2014) |

# Inhoudsopgave

[Inleiding 1](#_Toc451751950)

[Hoofdstuk 1 Verantwoording Onderzoek 3](#_Toc451751951)

[1.1 Probleemstelling 3](#_Toc451751952)

[1.2 Afbakening 4](#_Toc451751953)

[1.3 Typering van het onderzoek. 4](#_Toc451751954)

[1.4 Dataverzamelingsmethode. 4](#_Toc451751955)

[1.4.1 Theoretisch onderzoek 4](#_Toc451751956)

[1.4.2 Veldonderzoek 5](#_Toc451751957)

[1.5 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid 6](#_Toc451751958)

[1.5.1 Betrouwbaarheid 7](#_Toc451751959)

[1.5.2 Validiteit 7](#_Toc451751960)

[1.5.3 Bruikbaarheid 7](#_Toc451751961)

[1.6 Randvoorwaarden 8](#_Toc451751962)

[Hoofdstuk 2 Organisatieanalyse 9](#_Toc451751963)

[2.1 Avalex 9](#_Toc451751964)

[2.2 Bedrijfsvoering en inkoop 11](#_Toc451751965)

[2.3 Cultuur 11](#_Toc451751966)

[Hoofdstuk 3 Theoretisch kader 13](#_Toc451751967)

[3.1 Van inkoop naar contractbeheer en –management. 13](#_Toc451751968)

[3.2 Wat is contactbeheer en –management? 14](#_Toc451751969)

[3.2.1 Contractbeheer 14](#_Toc451751970)

[3.2.2 Contractmanagement 15](#_Toc451751971)

[3.3 NICV-model 17](#_Toc451751972)

[3.4 Veranderingen 18](#_Toc451751973)

[Hoofdstuk 4 Huidige situatie 20](#_Toc451751974)

[4.1 Inkoop bij Avalex 20](#_Toc451751975)

[4.2 NICV-zelfscan 20](#_Toc451751976)

[4.3 Beleid 21](#_Toc451751977)

[4.4 Processen 21](#_Toc451751978)

[4.5 Systemen 21](#_Toc451751979)

[4.6 Personeel 22](#_Toc451751980)

[4.7 Leveranciers 22](#_Toc451751981)

[4.8 Huidige contracten 23](#_Toc451751982)

[4.9 Samenvatting 24](#_Toc451751983)

[Hoofdstuk 5 Gewenste situatie 25](#_Toc451751984)

[5.1 Beleid 25](#_Toc451751985)

[5.2 Processen 25](#_Toc451751986)

[5.3 Systemen 26](#_Toc451751987)

[5.4 Personeel 26](#_Toc451751988)

[5.5 Leveranciers 27](#_Toc451751989)

[5.5 Wat te leren van andere organisaties. 28](#_Toc451751990)

[5.6 Samenvatting 29](#_Toc451751991)

[Hoofdstuk 6 Conclusie 30](#_Toc451751992)

[Hoofdstuk 7 Aanbevelingen 33](#_Toc451751993)

[7.1 Aanbeveling 1: beleid voor contractbeheer en –management 33](#_Toc451751994)

[7.2 Aanbeveling 2: invoeren van contractbeheer 34](#_Toc451751995)

[7.3 Aanbeveling 3: invoeren van contractmanagement 36](#_Toc451751996)

[7.4 Aandachtspunten 36](#_Toc451751997)

[Hoofdstuk 8 Implementatieplan 38](#_Toc451751998)

[8.1 Beleid voor contractbeheer en –management 38](#_Toc451751999)

[8.2 Invoeren van contractbeheer 39](#_Toc451752000)

[8.3 Invoeren van contractmanagement 41](#_Toc451752001)

[8.4 Risicoanalyse 43](#_Toc451752002)

[Hoofdstuk 9 Consequenties 44](#_Toc451752003)

[9.1 Organisatorische consequenties 44](#_Toc451752004)

[9.2 Personele consequenties 45](#_Toc451752005)

[9.3 Financiële consequenties 45](#_Toc451752006)

[9.3.1 Investeringen en kosten 45](#_Toc451752007)

[9.3.2 Opbrengsten 46](#_Toc451752008)

[Bibliografie 47](#_Toc451752009)

[Tabel 1 Onderzoeksvragen 2](#_Toc451247133)

[Tabel 2 Zoektermen 2](#_Toc451247134)

[Tabel 3 Interviews intern. 2](#_Toc451247135)

[Tabel 4 Interviews extern. 2](#_Toc451247136)

[Tabel 5 RASCI model. 2](#_Toc451247137)

[Tabel 6 Systemen binnen Avalex. 2](#_Toc451247138)

[Tabel 7 Soorten contracten bij Avalex. 2](#_Toc451247139)

[Tabel 8 GAP analyse huidige- en gewenste situatie. 2](#_Toc451247140)

[Tabel 9 Onderdelen van het beleid voor contractbeheer en -management. 2](#_Toc451247141)

[Tabel 10 Implementatieplan voor het contractbeheer en -managementbeleid. 2](#_Toc451247142)

[Tabel 11 Implementatieplan voor het invoeren van contractbeheer. 2](#_Toc451247143)

[Tabel 12 Implementatieplan voor het invoeren van contractcontractmanagement. 2](#_Toc451247144)

[Tabel 13 Risicoanalyse. 2](#_Toc451247145)

[Tabel 14 Organisatorische consequenties. 2](#_Toc451247146)

[Tabel 15 Personele consequenties. 2](#_Toc451247147)

[Tabel 16 Financiële consequenties. 2](#_Toc451247148)

[Figuur 1 Organogram Avalex. 2](#_Toc451247149)

[Figuur 2 Model processtappen inkoop, contractbeheer en –management vanuit het NIC. (Schurgers & Siersema, 2014) 2](#_Toc451247150)

[Figuur 3 Lagen van contractmanagement. 2](file:///D:\Wesley\Dropbox\Afstuderen\Scriptie\Verslag\Scriptie%20%20Wesley%20van%20Rijn%201.3.docx#_Toc451247151)

[Figuur 4 Uitslagen NICV zelfscan. 2](#_Toc451247152)

[Figuur 5 Gewenste verdeling contractbeheer en -management. 2](#_Toc451247153)

[Figuur 6 GAP analyse huidige- en gewenste situatie. 2](#_Toc451247154)

# ****Inleiding****

Avalex is de organisatie die verantwoordelijk is voor het verzamelen en verwerken van huisafval binnen de gemeenten Rijswijk, Delft, Wassenaar, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp en Midden-Delfland. (Avalex, 2014)

Nadat in 2010 en 2011 is geconstateerd dat Avalex een verlieslijdende organisatie was en het managementteam op een onrechtmatige wijze geld uitgaf zonder dit te bespreken met het dagelijks bestuur, hebben veel wijzigingen plaatsgevonden om het tij te keren. Het dagelijks bestuur heeft het vernieuwde managementteam de opdracht gegeven om in de periode van 2012 tot 2016 van Avalex weer een financieel gezond bedrijf te maken, door de organisatie en processen op orde te krijgen. Hiermee dient een bedrag van € 2.5 miljoen bespaard te worden. Dit alles zonder nadelig effect te hebben op de werkgelegenheid en de afvalinzameling in de zes gemeenten. (Avalex, 2012) (Avalex, 2014) Daarnaast heeft Avalex flink moeten professionaliseren op verschillende gebieden, waaronder inkoop. In 2016 draait Avalex geen verlies meer, maar op dit moment worden nog wel budgetten en contractwaardes overschreden. Daarnaast zijn door de oude situatie nog steeds grote risico’s met betrekking tot het garanderen van rechtmatigheid van de contracten met de leveranciers. Het kost veel moeite om dit aan te tonen bij de verklaring van de accountant. Het is van groot belang dat de budgetten niet meer overschreden worden, om mogelijke besparingen vol te blijven houden en rechtmatigheid te garanderen. (Avalex financiën, 2015) (Avalex, directie, 2016)

1. Door de bovengenoemde gebeurtenis heeft de afdeling inkoop sinds 2012 haar inkoopbeleid en inkoopprocedure op orde gesteld. Vanuit de vorige en nieuwe inkoopprocedure zijn meerdere contracten ontstaan. Er wordt momenteel geen aandacht besteed aan de fase na de funning. Contracten worden niet beheerd en gemanaged of het is onduidelijk hoe dit gedaan wordt. Voor Avalex is het beheer van de contracten van groot belang, om de volgende redenen:Avalex is een publieksorganisatie en moet daarom voldoen aan de Nederlandse en de Europese Aanbestedingswet. Doordat er nu geen inzicht is in de huidige contracten is het risico op onrechtmatig inkopen te hoog bij Avalex.
2. Avalex heeft geen inzicht op de uitnutting van de contracten. Avalex kan vanuit de financiële administratie de uitgaven niet kunnen koppelen aan de contracten. Het is van belang dat zij die kunnen verklaren vanwege rechtmatigheid en de goedkeuring van de jaarrekening door de accountant.
3. Avalex wil in 2016 starten met het sturen op de contractafspraken om gecertificeerd te worden voor de ISO 9001. (NEN, Oktober 2015) De ISO 9001 is een norm voor kwaliteitsmanagement en met het certificaat kan Avalex laten zien dat zij voldoet aan de eisen van de gemeente op basis van rapportages en metingen.Het gebrek op contractbeheer en –management heeft de consequentie dat deze evaluatie niet optimaal wordt uitgevoerd. Hierdoor kan Avalex haar leveranciers niet aanspreken en/of belonen op basis van de gemaakte contractafspraken.

Avalex heeft meerdere doelstellingen met betrekking tot contractbeheer en –management. Het doel van dit adviesrapport is het geven van het fundament en handvatten om de verschillende doelstellingen te behalen. De gestelde doelstellingen die Avalex wil behalen op het gebied van contractbeheer en –management zijn:

* Een contractmanagement strategie en proces waarbij duidelijk de huidige en nieuwe contracten worden geregistreerd, beheerd en gemanaged.
* Inzicht krijgen in alle contracten die Avalex heeft en de gemaakte contractafspraken, om zo grip te krijgen op de contracten en leveranciers door middel van leveranciersevaluaties.
* Een koppeling met de inkoop en financiën voor een duidelijk inzicht in de uitnutting van de contracten, om zodoende ook goedkeuring te krijgen van de accountant.

Vanuit de aanleiding en de doelstelling vloeit de volgende hoofdvraag voort.

*Op welke wijze kan Avalex contractbeheer en –management inrichten zodat ze meer inzicht krijgt in de contracten en er grip komt op de contractafspraken en de leveranciers?*

Deze hoofdvraag zal worden beantwoord met behulp van een aantal deelvragen. Deze deelvragen zijn:

* Op welke wijze is contractbeheer en -management ingericht in huidige situatie van Avalex?
* Wat is de gewenste situatie voor contractbeheer en –management bij Avalex?
* Hoe is contractmanagement ingericht bij andere organisaties?
* Welke veranderingen moet Avalex doorvoeren om de huidige problemen op te lossen en te komen tot de optimale inrichting bij contractmanagement?

Als eerste start het verslag met de verantwoording van het onderzoek waarin de verschillende elementen van het onderzoek wordt toegelicht. In hoofdstuk twee wordt de organisatie Avalex beschreven en daarbij de afdeling bedrijfsvoering/inkoop, om zo een beeld te krijgen van de stageorganisatie. In het derde hoofdstuk is het theoretisch onderzoek omtrent inkoop, contractbeheer en –management en veranderingen beschreven. Als vierde wordt de huidige situatie van contractbeheer en –management beschreven om het verschil met de gewenste situatie (hoofdstuk 5) duidelijk weer te geven. Het rapport vervolgt met een gap analyse tussen de huidige- en gewenste situatie. Als laatste worden de aanbevelingen gegeven die verder doorlopen in het implementatieplan met bijbehorende consequenties, die ingaan op de organisatorische, personele en financiële aspecten.

De bijlagen die zijn benoemd in elk hoofdstuk, zijn weergegeven in de separaat bijgevoegde bijlagenbundel.

# Hoofdstuk 1 Verantwoording Onderzoek

In dit hoofdstuk worden de probleemstelling en sub probleemstellingen beschreven. Daarna vervolgt het hoofdstuk met een onderzoeksmethode en -verantwoording.

## 1.1 Probleemstelling

Vanuit de aanleiding en de doelstelling vloeit de volgende hoofdvraag voort.

*Op welke wijze kan Avalex contractbeheer en –management inrichten zodat ze meer inzicht krijgt in de contracten en er grip komt op de contractafspraken en de leveranciers?*

Deze hoofdvraag zal worden beantwoord met behulp van een aantal deelvragen. Deze deelvragen zijn:

Tabel Onderzoeksvragen

| Deelvraag | Onderzoeksvragen | Onderzoeksmethode |
| --- | --- | --- |
| Op welke wijze is contractbeheer en -management ingericht in huidige situatie van Avalex? | Hoe is contractbeheer en –management op dit moment gewaarborgd in de organisatie?  Wie zijn er verantwoordelijk voor contractbeheer en –management?  Op welke wijze wordt contractbeheer en –management uitgevoerd? | Interviews intern, NICV-zelfscan, literatuuronderzoek en deskresearch.  Interviews intern  Interview intern, NICV-zelfscan |
| Wat is de gewenste situatie voor contractbeheer en –management bij Avalex? | Op welke wijze moet contractbeheer en –management worden gewaarborgd?  Wie moeten er verantwoordelijk worden voor contractbeheer en –management?  Op welke wijze moet contractbeheer en –management worden uitgevoerd? | Interviews intern, literatuuronderzoek en deskresearch.  Interviews intern  Interviews intern |
| Hoe is contractmanagement ingericht bij andere organisaties? | Hoe is contractbeheer en –management gewaarborgd in de organisatie?  Wie zijn er verantwoordelijk voor contractbeheer en –management?  Op welke wijze wordt contractbeheer en –management uitgevoerd in de organisatie?  Welke doelen behaalt men met contractbeheer en –management? | Interviews extern  Interviews extern  Interview extern  Interviews Extern |
| Welke veranderingen moet Avalex doorvoeren om de huidige problemen op te lossen en te komen tot de optimale inrichting bij contractmanagement? | Welke stappen moet Avalex doorlopen om tot de gewenste situatie te komen?  Welke consequenties zullen de veranderingen hebben voor Avalex? | Interviews intern, interviews extern, NICV-zelfscan en literatuuronderzoek.  Onderzoeksresultaten |

## 1.2 Afbakening

Avalex heeft vele doelstellingen met betrekking tot contractbeheer en –management. Deze doelen zijn niet allemaal haalbaar in de onderzoeksperiode van de scriptie. Daarom is ervoor gekozen om het onderzoek af te bakenen tot het realiseren van een fundament met handvatten voor Avalex om in de periode daarna deze doelstellingen te behalen. Daarnaast wordt de afbakening van het onderzoek ook gerealiseerd door het te baseren op de 5 dimensies van het NICV-contractvolwassenheidsmodel. Het NICV-model wordt toegelicht in bijlage 1. Op basis van dit model wordt het onderzoek gedaan op basis van vijf elementen die onderdeel zij van de contractvolwassenheid. (Kieft, van Weeghel, & Hupkens, 2016) (de Groot, 2014)

1. Beleid;
2. Processen;
3. Systemen;
4. Personeel;
5. Leveranciers.

## 1.3 Typering van het onderzoek.

Het onderzoek naar contractbeheer en –management is een toegepast onderzoek. Bij een toegepast onderzoek komen er conclusies en aanbevelingen uit die de organisatie direct kan toepassen. In dit geval moeten de conclusies en aanbevelingen direct toepasbaar zijn om contractbeheer en –management uit te voeren. (Scribbr, 2016)

Het onderzoek naar de mogelijkheden van contractbeheer en -management binnen Avalex is ook kwalitatief van aard. Bij een kwalitatief onderzoek ben je op zoek naar de antwoorden op de ‘Waarom’ en ‘Hoe’ vragen. In dit onderzoek wordt gezocht naar de juiste vorm (beleid, structuur, cultuur, manier, rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) van contractbeheer en -management voor Avalex en waarom men dit zo ingericht wilt hebben. (Verhoeven, Wat is onderzoek?, 2011) (Verhoeven , Onderzoeken doe je zo!, 2010) (Scribbr, 2016)

## 1.4 Dataverzamelingsmethode.

Om alle vragen te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Met de resultaten uit de verschillende onderzoeksmethoden wordt antwoord gegeven op de sub probleemstellingen en de probleemstelling. Zodoende komt men tot een valide en betrouwbaar onderzoek en advies. (Verhoeven, Wat is onderzoek?, 2011) (Verhoeven , Onderzoeken doe je zo!, 2010)

### 1.4.1 Theoretisch onderzoek

*Literatuuronderzoek*

Op basis van een aantal zoektermen en de relatie tussen de zoektermen wordt gezocht naar verschillende bronnen. Hier wordt informatie uit verschillende bronnen zoals internet, vaktijdschrift artikelen, wetenschappelijke artikelen, scripties en boeken gebruikt. Hier worden de volgende zoektermen gebruikt en combinaties daarvan.

Tabel Zoektermen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Contractmanagement | NICV model | Contractbeheer |
| Contract | Proces | Beleid |
| Inkoop | Verandering | Implementatie |
| Leveranciersmanagement | Contractmanager | Contractmanagementsysteem |

Om de link tussen inkoop en contractbeheer en –management te leggen zijn eerst verschillende inkoopmodellen uitgewerkt (Inkoop framework van Rietveld, Racewagenmodel en het MSU-model). Daarna is er vanuit verschillende invalshoeken (CATS CM, NEVI, IACCM, NICV-model en Vereniging Nederlandse Gemeenten) het contractbeheer en –management beschreven. Als laatste zijn de verandermodellen van Kotter en Lewin uitgelegd. Hiermee zijn de elementen toegelicht waarmee rekening moet worden gehouden om een verandering succesvol te laten verlopen.

*Deskresearch*

Alle interne documenten, die in relatie staan met de probleemstelling, zijn opgevraagd en doorgenomen, zoals het inkoopbeleid, de Spendanalyse, de contractanalyse en eerdere onderzoeken/publicaties die te maken hebben met het onderzoek. Om de organisatie te beschrijven is gebruik gemaakt van het Business Canvas model en DESTEP-analyse. Deze modellen worden toegelicht in bijlage 2. Er is voor deze modellen gekozen om een duidelijk inzicht te geven in alle onderdelen van de interne organisatie en de externe ontwikkelingen waar Avalex mee te maken heeft.

### 1.4.2 Veldonderzoek

Er zijn twee vormen van veldonderzoek ingezet voor het onderzoek naar de mogelijkheden van contractbeheer en –management bij Avalex. Als eerste is gebruik gemaakt van de zelfscan tool van het NICV-model. Ten tweede zijn interviews uitgevoerd. Intern worden interviews uitgevoerd om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen en erachter te komen wat de motivatie is van alle belanghebbenden. Deze interviews ondersteunen de uitkomsten van het NICV-model en geven aan waar Avalex naartoe wil. De externe interviews worden gevoerd om duidelijkheid te krijgen in de mogelijkheden van het inrichten van contractbeheer en –management. (Verhoeven, Wat is onderzoek?, 2011)

**NICV zelfscan**

Zoals eerder is aangegeven is het onderzoek afgebakend op basis van het NICV-model (bijlage 1). Het NIC heeft hiervoor een zelfscan ontworpen voor organisaties. Dit is een korte enquête van 6 vragen waarin de huidige situatie van contractvolwassenheid kan worden gemeten. Deze is ingevuld door twee representatieve werknemers. Naast dat de huidige situatie hiermee goed in beeld gebracht wordt, krijgt de organisatie ook een rapportage met een uitleg en globale verbetervoorstellen. (Kieft, van Weeghel, & Hupkens, 2016) (de Groot, 2014) (Het NIC, 2016)

**Interviews**

Voor het onderzoek worden twee hoofdgroepen geïnterviewd, namelijk de interne medewerkers en externe organisaties. Ook deze interviews worden gebaseerd op het NICV-model (bijlage 1) en het theoretisch kader. Er is gekozen voor zowel interviews intern als extern om meerdere redenen. Als eerste om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen. Ten tweede om de beredenering en beweegredenen van iedereen in kaart te brengen. Als laatste is gekozen voor interviews bij externe organisaties om hun ervaringen bij het invoeren van contractbeheer en –management te verkrijgen. Deze gedetailleerde informatie is niet te verkrijgen via enquêtes. (Verhoeven, Wat is onderzoek?, 2011)

*Interviews met interne medewerkers*

Binnen Avalex worden verschillende interviews afgenomen met de betrokken partijen bij contractbeheer en -management. Het doel van de interne interviews is om de huidige en gewenste situatie concreet in kaart te brengen met de beweegredenen van de betrokken partijen. Met de volgende betrokken partijen is een interview gehouden.

Tabel Interviews intern.

|  |  |
| --- | --- |
| **Naam** | **Functie** |
| Sisi Gribling | Hoofd uitvoering (MT lid en budgethouder) |
| Marijke de Vries | Hoofd Communicatie (MT lid en budgethouder) |
| Fabienne Mantes | Hoofd Beleid, project en innovatie (MT lid en budgethouder) |
| Sandra Gemert | Hoofd uitvoering (MT lid en budgethouder) |
| Aelse Ruiter | Adviseur (ervaring met inkoop en contractmanagement binnen Avalex) |
| Jack Kuin | Directeur (MT lid en totaal verantwoordelijk) |
| Stefan van Dam | Contractverantwoordelijke technisch beheer |
| Johnny Gowrising | Contractverantwoordelijke ICT |

Er is voor deze personen gekozen omdat zij in de organisatie budgetverantwoordelijk zijn en daarmee ook verantwoordelijk zijn voor de contracten die daar onder vallen (Avalex, 2016). In samenspraak met de opdrachtgever (hoofd inkoop) is besloten om inkoop niet te interviewen. Zodoende kan op basis van de ingewonnen informatie een degelijk advies opgesteld worden over contractbeheer en –management. (Avalex, 2015)

*Interviews met externe organisaties*

Om een beter beeld te krijgen over contractbeheer en -management en de inrichting ervan worden interviews gehouden bij externe organisaties. Dit heeft als doel om meer duidelijkheid te krijgen over hoe contractbeheer en –management is ingericht bij andere organisaties. Dit zullen organisaties zijn waar of contractbeheer en –management in een verder stadium is ontwikkeld of zij net een ontwikkeling hierin hebben gehad. De volgende organisaties zijn geïnterviewd:

Tabel Interviews extern.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Organisatie | Branche | Waarom |
| HEINEKEN Nederland | Food & Beverage | HEINEKEN Nederland is een voorloper als het gaat om contractvolwassenheid. Zij hebben op dit moment jarenlange ervaring in het in- en uitvoeren van contractmanagement. Deze informatie is waardevol voor Avalex om van te leren. |
| KPMG | Zakelijke dienstverlening | KPMG is in 2010 gestart met het professionaliseren van contractbeheer en –management. Zij zijn op hetzelfde niveau gestart als Avalex en hun ervaringen van de afgelopen 6 jaar zijn waardevol voor het advies aan Avalex aangezien zij hetzelfde traject in gaan. |
| Haagse Milieu Service (HMS) | Afvalverwijdering | HMS is een interessante organisatie omdat zij dezelfde constructie hebben als Avalex. Net zoals bij Avalex is de gemeente volledig eigenaar en klant van de organisatie. Het is voor Avalex niet alleen interessant om te zien hoe het contractbeheer en –management daar vastgelegd is, maar ook in te zien met welke elementen rekening is gehouden. |

## 1.5 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid zijn van groot belang om een goede conclusie te trekken uit de onderzoeksresultaten die zijn verzameld. Dit is de basis om te komen tot een concrete en serieuze aanbeveling en implementatie. In de volgende paragraaf worden de aspecten betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid uitgelegd. Als laatste wordt uitgelegd hoe deze elementen worden gegarandeerd in dit onderzoek.

### 1.5.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid gaat over de nauwkeurigheid van de meetprocedure. Wanneer iemand het onderzoek herhaalt met dezelfde meetprocedures, moeten dezelfde resultaten naar voren komen. Bij betrouwbaarheid gaat het om het voorkomen van de toevallige fouten. Dit zijn verschillen in de waarneming die toevallig voorkomen doordat de onderzoeker de vraag verkeerd leest of de respondent het antwoord niet weet of de vraag verkeerd invult. De toevallige fouten kunnen er namelijk voor zorgen dat de betrouwbaarheid, met name de herhaalbaarheid, minder tot niet mogelijk is. Betrouwbaarheid kan worden gegarandeerd door een grote steekproef te hebben, de meetinstrumenten te testen/na te laten lezen door andere personen en meerdere methoden toe te passen.

Om de betrouwbaarheid te garanderen wordt gebruik gemaakt van meerdere methoden namelijk interviews, enquêtes en literatuuronderzoek. De interviews en het verslag worden op basis van het NICV-model (bijlage 1) uitgevoerd. Ten derde zijn de vragen voor de interviews van tevoren besproken met de opdrachtgever en de begeleider. Ook worden dezelfde vragen gesteld in elk interview, zodat resultaten met elkaar vergeleken kunnen worden. Als laatste is de steekproef voor de interne interviews minimaal 50% van alle budgethouders indien antwoorden representatief hetzelfde zijn. (Verhoeven , Onderzoeken doe je zo!, 2010) (Verhoeven, Wat is onderzoek?, 2011) (2Reflect, 2008) (De Afstudeerconsulent, 2016)

### 1.5.2 Validiteit

Validiteit gaat om het feit dat gemeten wordt wat de bedoeling is. Bij validiteit gaat het om het voorkomen van systematische fouten in het onderzoek. Systematische fouten zijn de fouten die men expres kan maken. Validiteit kan men onderverdelen in drie onderdelen:

1. Begripsvaliditeit;  
   Deze vorm gaat over de validiteit van het meetinstrument. Zorgt het meetinstrument ervoor dat je meet wat je wilt meten.
2. Externe validiteit;  
   Externe validiteit betekent dat de steekproef de populatie vertegenwoordigt. Dit betekent dat de steekproef gelijke eigenschappen moet hebben als de populatie.
3. Interne validiteit;  
   De mate waarin een conclusie is gerechtvaardigd op basis van de onderzoeksresultaten. Dit houdt in dat de juiste conclusies kunnen worden getrokken op basis van de resultaten die standhouden tegen de kritiek van anderen.

Validiteit wordt in dit onderzoek gegarandeerd met behulp van het beantwoorden van een drietal vragen over validiteit. (De vragen staan op volgorde van de bovenstaande vormen van validiteit).

1. Meten we wat we willen meten?   
   Door alle onderdelen op basis van het NICV-model (bijlage 1) te doen, garanderen we dat de resultaten op deze elementen antwoord geven.
2. Geldt dit effect voor de hele populatie?   
   Minimaal 50% van de budgethouders is geïnterviewd. Indien de antwoorden gelijk zijn mag dit over de hele populatie worden gezegd. Indien niet, zullen meerdere interviews worden afgenomen.
3. Is er een echt effect?   
   Op basis van de gegeven antwoorden tijdens de interviews en andere methoden is de conclusie rechtvaardig.

(Verhoeven , Onderzoeken doe je zo!, 2010) (Verhoeven, Wat is onderzoek?, 2011) (2Reflect, 2008) (De Afstudeerconsulent, 2016)

### 1.5.3 Bruikbaarheid

Naast dat het van belang is dat een onderzoek betrouwbaar en valide is, is het van groot belang dat een onderzoek ook bruikbaar is voor de opdrachtgever. Het kan zo zijn dat het onderzoek niet betrouwbaar en niet valide is, maar wel bruikbaar is voor de opdrachtgever. Bruikbaarheid houdt in dat de opdrachtgever aan de slag kan met de resultaten uit het onderzoek door bijvoorbeeld het te implementeren in de organisatie of verder op door te bouwen met nieuwe onderzoeken. Bruikbaarheid wordt gegarandeerd door de opdracht goed te bespreken met de opdrachtgever, meerdere malen tussendoor de opdrachtgever op de hoogte te houden van de resultaten en de keuzes die je maakt met de opdrachtgever te bespreken. Dit zorgt ervoor dat de aanbevelingen en veranderingen beter gedragen en gesteund worden. (Verhoeven , Onderzoeken doe je zo!, 2010) (Verhoeven, Wat is onderzoek?, 2011)

Door op locatie bij de opdrachtgever op kantoor te werken kan de opdracht worden overlegd. Daarnaast worden stukken zoals interviews, modellen en andere keuzes besproken met zowel de begeleider als opdrachtgever. Daarnaast zal de opdrachtgever de stukken lezen ter controle

## 1.6 Randvoorwaarden

Om het onderzoek in goede orde te laten verlopen zijn de volgende randvoorwaarden opgesteld:

* De student is 36 uur per week beschikbaar om te besteden aan zijn afstudeeropdracht. Van deze tijd is de student is minimaal twee dagen in week aanwezig bij Avalex en elke vrijdag aanwezig bij het NIC.
* Het adviesrapport wordt in concept op 26 april aangeleverd en op 24 mei 2016 definitief zijn.
* Gedurende het afstuderen stelt Avalex een stagevergoeding van € 300,- beschikbaar.
* Alle benodigde informatie wordt vrijgegeven tijdens het onderzoek door de betrokken organisaties.
* Het NIC zorgt voor de beschikbaarheid van een laptop en is verantwoordelijk voor de persoonlijke begeleiding van de student.
* Wekelijks zal er op vrijdag een gesprek met Wendy plaats vinden om het te hebben over de voortgang. Deze afspraak kan worden afgezegd indien dit niet nodig is.

# Hoofdstuk 2 Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt de organisatie Avalex en de afdeling bedrijfsvoering beschreven op basis van het Business Canvas model en het DESTEP-model, zie bijlage 2. Als eerste wordt Avalex beschreven om een beeld te geven in welke organisatie en sector de opdracht plaats vindt. Daarna wordt de afdeling bedrijfsvoering beschreven omdat daar, de opdrachtgever, de afdeling inkoop onder valt. Een uitgebreide organisatie analyse kunt u vinden in bijlage 3.

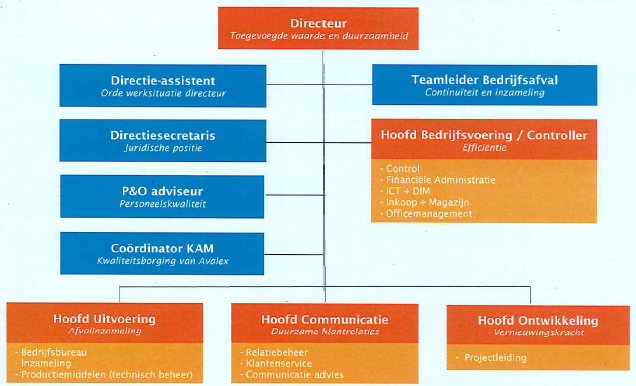
## 2.1 Avalex

Regionaal Reinigingsbedrijf Avalex is een initiatief van de gemeenten Leidschendam, Rijswijk en Voorburg en is opgericht op 2 april 2001. Avalex heeft de rechtsvorm op de grond van de Wet van de gemeenschappelijke regelingen, dat aangeeft dat de gemeenten eigenaar zijn van Avalex. In 2013 zijn er door gemeentelijke herinrichtingen een aantal gemeenten aangesloten bij het Regionaal Reinigingsbedrijf Avalex. De volgende 6 gemeenten zijn nu eigenaar van Avalex: (Avalex, 2015) (Avalex, 2015)

1. Rijswijk;
2. Leidschendam-Voorburg;
3. Midden-Delfland;
4. Delft;
5. Pijnacker-Nootdorp;
6. Wassenaar.

Zoals zichtbaar in het organogram zijn de gemeenten de eigenaar en vormen zij ook het dagelijks bestuur. Daarna is er sprake van een lijnstaf organisatie waarin de belangrijkste afdelingen bedrijfsvoering, uitvoering, communicatie en ontwikkeling de belangrijkste afdelingen zijn.

Dagelijks bestuur (vertegenwoordiger van elke gemeente)



Figuur Organogram Avalex.

De missie en visie van Avalex zijn als volgt:

***Missie:*** *‘Avalex is een bedrijf van de deelnemende gemeenten en creëert toegevoegde waarde door als goed werkgever en partner van haar opdrachtgevers de integrale afvalverwijdering zo innovatief, effectief en efficiënt mogelijk uit te voeren en te zorgen voor een schone leefomgeving.’* (Avalex, 2015)

***Visie:*** *‘Een afvalloze regio binnen de gemeenten waarvan wij actief zijn, door de verwaarding van afval naar grondstof’* (Avalex, 2014)

Avalex voert haar kernactiviteiten uit op basis van de dienstverleningsovereenkomsten en het gezamenlijk afvalbesluit die zij heeft gesloten met de gemeenten. Op basis hiervan zijn zij verantwoordelijk voor de volgende drie kerntaken:

1. Het verzamelen van het huisafval;
2. Het beheren van de gemeentewerven;
3. Het delen en verzamelen van kennis over afvalverwerking.

Net zoals elke organisatie in Nederland kan Avalex deze drie activiteiten niet uitvoeren zonder haar personeel op de werkvloer (gemeentewerven en op de vrachtwagens), personeel op kantoor, de verschillende gemeentewerven en kantoren en andere hulpmiddelen als vuilniswagens en containers.

Daarnaast werkt Avalex ook samen met verschillende partners om de kernactiviteiten uit te voeren en de doelstellingen te behalen. De belangrijkste partners van Avalex zijn:

1. Gemeenten;  
   De gemeenten zijn niet alleen eigenaar, maar bepalen ook de werkzaamheden en de manier waarop deze uitgevoerd moeten worden in samenwerking met Avalex. (Avalex, 2016) (Avalex, 2014) (Avalex, 2015)
2. Leveranciers;  
   Een aantal leveranciers zijn key partners van Avalex om hun activiteiten uit te voeren, dit zijn de leveranciers die een grote impact hebben op het primaire proces. De leveranciers van de vuilniswagens, afvalcontainers en beschermende kleding zijn daar een voorbeeld van. (Avalex, 2016) (Avalex, 2014)
3. Afvalverwerkers;   
   Avalex is een afvalverzamelingsbedrijf maar verwerkt zelf nauwelijks afval. Een deel van het ingezamelde afval wordt in samenwerking met andere afvalverwerkers verwerkt. (Avalex, 2014)
4. Midwaste;  
   Midwaste is een coöperatie van meerdere afvalverzamelingsbedrijven die met elkaar samenwerken om kennis te delen en te generen.
5. Inwoners;  
   De inwoners van de zes gemeenten zijn belangrijke partners. Hoewel Avalex niet altijd invloed kan uitoefenen op hen, zijn de inwoners degenen die het afval produceren en weggooien. De uitdaging voor Avalex is dat de inwoners dit volgens hun scheidingsregels gaan doen. (Avalex, 2016) (Avalex, 2014)

Uit alle activiteiten die Avalex uitvoert, genereert Avalex een jaarlijkse omzet van ruim € 38 miljoen. Deze is opgebouwd uit de vergoeding van de gemeenten zoals afgesproken in dienstverleningsovereenkomst (70%), inkomsten van derden zoals het verlenen van extra diensten of betalingen van burgers bij de gemeentewerven (20%) en inkomsten uit de ingezamelde grondstoffen door ze te verkopen aan afvalverwerkers (5 tot 10%). Om deze omzet te generen maakt Avalex gebruik van haar eigen middelen en extern verworven middelen. Deze kosten gezamenlijk jaarlijks ruim € 37 miljoen ( zoals personeelskosten, huisvestingskosten, verwerkingskosten, kosten voor containers vuilniswagen).

## 2.2 Bedrijfsvoering en inkoop

De afdeling bedrijfsvoering is één van de Key Recources van Avalex en is zoals zichtbaar in de organisatiestructuur aan het begin van dit hoofdstuk een stafafdeling in de organisatie. Onder de afdeling bedrijfsvoering vallen de volgende onderdelen van de organisatie: (Avalex, 2016)

1. Control;
2. Financiële administratie;
3. ICT;
4. Inkoop en magazijn;
5. Officemanagement.

Als stafafdeling werkt de afdeling bedrijfsvoering samen met de directeur en alle andere afdelingen in de organisatie en voeren haar activiteiten uit om de doelstellingen van Avalex te behalen. Daarnaast werken zij samen met andere afdelingen (uitvoering, communicatie, ontwikkeling en het managementteam).

De afdeling inkoop is een samenwerkingspartner voor alle andere partijen in een adviserende en ondersteunende rol gedurende het inkoopproces. Wanneer de vraag komt vanuit de interne klant starten hun werkzaamheden. Inkoop zorgt er voor dat de vraag volgens het juiste inkooptraject verloopt. Dit garanderen zij door middel van het inkoopbeleid dat zij hebben opgesteld. Doordat de interne klant samenwerkt met de afdeling, wordt gegarandeerd dat het juiste traject wordt doorlopen. Maar daarnaast ook dat het inkoopproces is verlopen volgens de eisen die gesteld worden: (Avalex, inkoop, 2016)

* Rechtmatigheid;
* Doelmatig;
* Transparant;
* Duurzaamheid;
* Wet- en regelgeving.

De opdracht naar de mogelijkheden van contractbeheer en –management is gekomen vanuit het onderdeel inkoop van de afdeling bedrijfsvoering. Op dit moment is de afdeling verantwoordelijk voor de inkoopfunctie en het uitvoeren van het inkoopproces voor de organisatie Avalex. De afdeling inkoop is daarmee verantwoordelijk voor het betrekken van alle externe bronnen (producten en diensten) die noodzakelijk zijn voor de uitvoering van alle activiteiten van Avalex. Om ervoor te zorgen dat de eisen van het inkoopproces behaald zijn en blijven is contractbeheer en –management nodig. (Avalex, inkoop, 2016)

## 2.3 Cultuur

Zoals eerder is aangegeven in dit hoofdstuk is valt Avalex onder de Wet van de gemeenschappelijke regelingen en in eigendom is van de gemeenten. Dit houdt in dat Avalex wordt geleid door het Dagelijks Bestuur (DB, Directeur en MT leden) maar bepaalde keuzes moeten worden gemaakt/goedgekeurd door het Algemeen Bestuur (DB, vertegenwoordigers van de gemeenten). Het AB neemt beslissingen met betrekking tot bedragen tussen de € 100.000 en > € 1.000.000,-, de begroting en het beleid. (Avalex, Herziening 2016, versie 001)Het DB heeft de bevoegdheid om de keuzes te maken omtrent de uitvoering van taken en het vaststellen van handboeken onder het beleid Avalex binnen de door het AB goedgekeurde begroting. (Rijksoverheid, 2015) Avalex, bedrijfsvoering en inkoop werken allemaal volgens de kernwaarden die Avalex heeft opgesteld in 2014. Deze kernwaarden zijn de grondslag van de cultuur, keuzes, werkwijze en communicatie binnen organisatie. De kernwaarden zijn als volgt: (Avalex, 2014)

* Samen;  
  *‘Vanuit gedeelde doelen werken, aan het gedroomde resultaat, ieder vanuit zijn eigen verdienste’*
* Verantwoordelijkheid;  
  *‘Actief begrip voor de impact van je keuzes en acties, voor jezelf en de wereld om je heen.’*
* Vertrouwen;  
   *‘Het uitnodigende gevoeld dat onze inspanningen ook werkelijk zin hebben.’*
* Beweging;  
  *‘De drang naar voren op weg naar vernieuwing waar we allemaal beter van worden.’*

Deze kernwaarden zijn in 2014 opgesteld en op dit moment is Avalex periodiek in overleg met de medewerkers om te kijken of de kernwaarden ten grondslag worden gelegd en deze leven bij iedereen.

In de praktijk is zichtbaar dat men deze kernwaarden nog niet volledig draagt. In het kantoorgebouw zit elke afdeling in een eigen kantoorruimte (alleen of gedeeld met andere collega’s van de afdeling) waarin zij vooral bezig zijn met hun eigen werkzaamheden. Het is wel een open deur beleid en iedereen loopt bij elkaar naar binnen voor afspraken en vragen. Hieruit is ook zichtbaar dat de medewerkers graag volgens deze kernwaarden werken. Zij willen graag dat de organisatie vooruit gaat. Wanneer organisatie brede veranderingen worden uitgevoerd willen ze dit graag samen doen. Daarbij is het van belang dat het DB deze verandering accordeert voor verdere uitvoering. Echter hebben er veel veranderingen plaats gevonden bij Avalex waardoor de medewerkers verander moe beginnen te worden. Wanneer ze betrokken zijn, zijn zij wel bereid om te veranderen omdat zij de meerwaarde (positieve gevolgen ervan inzien).

# Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In het theoretisch kader is een theoretische verantwoording te lezen van het onderzoek over de mogelijkheden van contractbeheer en –management bij Avalex. Als eerst is te lezen over het proces van inkoop en positionering van de inkoop, omdat contracten starten bij het inkopen van producten of diensten bij externe partijen. In het tweede deel worden contractbeheer en –management beschreven en tenslotte wordt nog aandacht besteed aan de verandering in de organisatie en creëren van draagvlak.

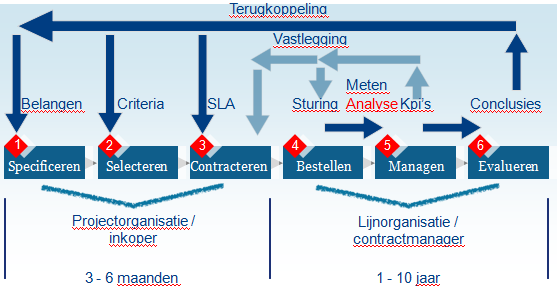
## 3.1 Van inkoop naar contractbeheer en –management.

Inkoop is een multidisciplinair vakgebied dat zich bezighoudt met het geheel van de activiteiten om producten en/of diensten te betrekken van externe bronnen. Dit met als doel om de organisatie doelstellingen te behalen. (Gelderman & Albronda, 2013) (Kennis Portal Inkoop, 2016) (Gruntjes, 2012) Dit draait om 4 primaire taken:

* Zorgen voor continuïteit van bedrijfsprocessen;
* Het reduceren van inkoop gebonden kosten;
* Het verminderen van de strategische kwetsbaarheid op de markt;
* Product- en procesvernieuwing.

Het vakgebied inkoop is de laatste jaren flink gegroeid. Uit verschillende onderzoeken zijn modellen (bijlage 4) ontstaan die het belang van een professionele inkooporganisatie voor een organisatie laten zien. Zo laat het business gedreven inkoopmodel van Rietveld duidelijk zien dat inkoop zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau plaats vindt in de organisatie. Waarbij het van groot belang is om strategische uitlijning te hebben met de doelstellingen van de business om zo de doelen van de gehele organisatie te behalen. (Rietveld, Februari 2014) (Significant & Rietveld, 2010). Als tweede heeft de Michigan State University het MSU-procesmodel ontworpen. Dit is een model dat bestaat uit 8 processtappen en 6 ondersteunende stappen om inkoop in te richten bij een organisatie. Deze stappen laten zien dat inkoop een belangrijke partner is voor de organisatie om de doelstellingen te behalen (Rietveld, Februari 2014) (NEVI, 2014). Als laatste is ook het Racewagenmodel ontwikkeld uit een onderzoek van Van Weele (2005) en Significant. Dit model geeft een duidelijke weergave van het inkoopproces van een organisatie die in context staat van het beleid, de interne kant en de relatie met de leveranciersmarkt. In dit proces worden niet alleen de processtappen laten zien die bij inkoop worden uitgevoerd, maar ook de omliggende elementen die nodig zijn om de processtappen succesvol uit te voeren. Dit zijn het organisatiebeleid, het inkoopbeleid, de organisatie & het personeel, de methode & procedures, de informatievoorziening en de inkoop control. De inkoopfunctie is van groot belang voor de link tussen de interne klant en de leveranciers. (Gelderman & Albronda, 2013) (Rietveld, Februari 2014) (Kennis Portal Inkoop, 2015) (Kennis Portal Inkoop, 2015) (Gruntjes, 2012)

Al deze modellen hebben een aantal gemeenschappelijke kenmerken. Als eerste laten ze allemaal zien dat inkoop op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau fungeert in de organisatie. Als tweede is ieder model geënt op het multidisciplinaire vakgebied inkoop en is daarmee op zoek naar externe partijen die helpen met het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Dit houdt in dat tijdens het doorlopen van deze processen wordt gekozen voor een leverancier voor het leveren van een product of dienst voor een bepaalde periode. Wanneer deze keuze is gemaakt wordt over het algemeen een contract gesloten met deze partij. Dit is het moment dat de link naar contractbeheer en –management wordt gelegd. Dit is ook goed zichtbaar in de onderstaande afbeelding gebaseerd op het racewagenmodel en de processtappen van inkoop volgens Van Weele.



Figuur Model processtappen inkoop, contractbeheer en –management vanuit het NIC. (Schurgers & Siersema, 2014)

Zoals zichtbaar in figuur 2 zijn contractbeheer en –management belangrijke onderdelen van het gehele inkoopproces. In figuur 2 is het zichtbaar dat contractbeheer en –management een cyclisch proces is vanaf contracteren, dat één jaar of velen malen langer duurt. Daarnaast laat deze afbeelding ook goed zien dat contractbeheer en –management zorgen voor informatie die in het nieuwe inkooptraject van cruciaal belang zijn, doordat het een cyclisch proces is dat elke keer opnieuw begint (de pijlen in de rode omlijning). Dit maakt het ook van groot belang om contractbeheer en –management op de juiste manier in te richten in een organisatie. Terugkijkend op één van de gemeenschappelijke kenmerken is het dus ook van belang om contractbeheer en –management zowel om strategisch, tactisch en operationeel niveau te waarborgen om de doelstellingen van de organisatie te behalen. De focus van dit onderzoek voor Avalex zal in hoofdzaak gaan over contractbeheer en –management. (Schurgers & Siersema, 2014) (Het NIC, 2016)

## 3.2 Wat is contactbeheer en –management?

Organisaties hebben vaak honderden contracten voor producten en diensten verspreid over de gehele organisatie. Het is van belang om een goed inzicht te hebben in al deze contracten en bijbehorende documenten om contractmanagement uit te voeren. (Knoester, 2013) In deze sub paragraaf worden contractbeheer en –management toegelicht, contractbeheer en –management wordt uitgebreid uitgelegd in bijlage 5.

### 3.2.1 Contractbeheer

Om goed contractmanagement uit te voeren is het van belang om eerst goed inzicht te krijgen in de contracten die een organisatie heeft met verschillende leveranciers. Om contracten te managen is het namelijk van groot belang dat alle documenten, correspondentie en afspraken goed en duidelijk vastgelegd zijn.

Contractbeheer is het administratieve proces dat ervoor zorgt dat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats is. Vanaf het moment dat het contract gesloten wordt, is contractbeheer verantwoordelijk voor het registreren van het contract en verzamelen van alle documentatie en correspondentie omtrent het contract. Per contract wordt een contractdossier opgesteld waarin alle documentatie en correspondentie kan worden teruggevonden. Het contractdossier is de verantwoordelijkheid van de contractmanager, echter wordt dit vaak belegd bij de contractbeheerder. De kwaliteit van het contractbeheer is sterk afhankelijk van de waarde die een organisatie eraan hecht. Echter kan contractmanagement niet worden uitgevoerd zonder een goed geïmplementeerd proces van contractbeheer. De elementen die contractbeheer duidelijk maakt zijn:

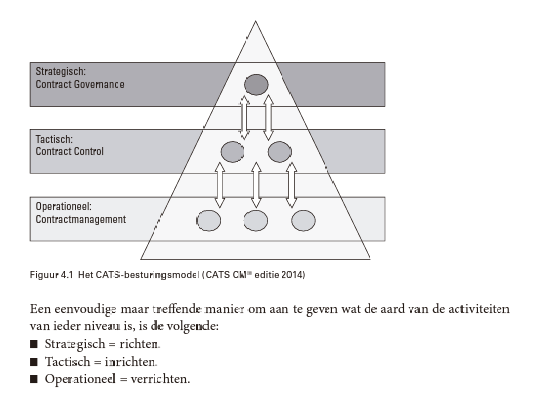
* Het contract;
* De documentatie en correspondentie behorende bij het contract;
* Start en einddatum van het contract (contractkalender).

(van Beckum & Vlasveld, 2014) (Kennisportal Inkoop, 2016) (Pianoo, 2015) (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2014)

Al tijdens het inkoopproces is het belang van deugdelijk contractbeheer zeer groot. Het vastleggen, actualiseren en toegankelijk maken van de contractgegevens zorgt voor mogelijkheden. Zoals het op tijd overleggen of er een nieuw contract moet komen, of dat het contract met de leverancier wordt verlengd. Daarnaast helpt het met het inzichtelijk maken van de bekende problemen van inkoop en contractmanagement zoals maverick buying (medewerkers/afdelingen kopen buiten de bestaande contracten in), missen van kortingen door onwetendheid, stilzwijgend automatisch verlengen van contracten en niet monitoren van de juiste KPI’s zodat de mogelijke SLA’s en bonus- malusregelingen niet worden benut. (Gelderman & Albronda, 2013)

### 3.2.2 Contractmanagement

Vanuit contractbeheer kan de organisatie verder gaan met contractmanagement. Contractmanagement is het proces van definiëren, borgen en evalueren van de relatie en prestatie die een organisatie heeft met leveranciers. Dit is het managen en naleven van alle in het contract vastgelegde verantwoordelijkheden, verplichtingen, procedures, afspraken, voorwaarden en tarieven, plus het managen van alle onduidelijkheden, hiaten en gewenste wijzigingen in het contract. Dit heeft als doel dat alle partijen zich houden aan de afspraken en de met het contract beoogde doelstellingen gerealiseerd worden met betrekking tot tijd, kosten, kwaliteit en prestatie. (van Beckum & Vlasveld, 2014) (International Association for Contract & Commercial Management, 2013) (Significant & Rietveld, 2010) (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2014) (van Veen, 2012)

Uit deze definitie is duidelijk zichtbaar dat contractmanagement zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau opereert in een organisatie. Dit is goed zichtbaar in de onderstaande afbeelding.

Figuur 3 Lagen van contractmanagement.

**Strategisch, tactisch en operationeel contractmanagement.**

Strategisch contractmanagement:

Om strategisch contractmanagement duidelijk vorm te geven is gekeken naar de onderstaande definities van strategie:

* *‘Strategie is de manier waarop, en het geheel van middelen waarmee, vooraf gestelde doelen worden nagestreefd***;’** (Maas & Pleunis, 2008)
* *‘Een plan waarin staat aangegeven wat een organisatie wil doen om haar doelstellingen te realiseren;’* (Marcus & Dam, 2012, 7de druk)
* ‘Bekwaamheid om met behulp van de ter beschikking staande middelen een gesteld doel te bereiken’ en ‘plan van handelen’. (Van Dale, 2016)

Gezamenlijk laten de bovenstaande definities zien dat een strategie een plan is waarin in aangegeven staat met welke middelen een organisatie haar vooraf gestelde doelen wilt behalen.

Zoals eerder werd aangegeven is een strategie laten zien met welke middelen een organisatie haar vooraf gestelde doelstellingen wil behalen (richten). Binnen contractmanagement zou dit betekenen dat contractmanagement gewaarborgd is in de organisatie door middel van een beleid, aansluit op de doelstellingen van de business en welke vormen van contractmanagement worden toegepast. Daarnaast zullen er lange termijn doelstellingen worden geformuleerd. (van Beckum & Vlasveld, 2014) (International Association for Contract & Commercial Management, 2013)

Tactisch contractmanagement (inrichten): Op het tactische niveau gaat met alle middelen, afspraken en mensen op de juiste plek zetten om de strategische doelstellingen te behalen. Een aantal elementen zijn: (van Beckum & Vlasveld, 2014)

* Selectie van juiste contractmanagers per contract bepalen;
* Trainingen verzorgen voor de contractmanagers;
* De positie van de contractmanagers helder definiëren;
* Het bepalen van de juiste tools en hulpmiddelen (contractbeheer- en managementsystemen) om contractmanagement uit te voeren;
* De spelregels en delegatieregels vastleggen tussen contractmanager en contracteigenaar.

Operationeel contractmanagement (verrichten): Op operationeel niveau van contractmanagement worden alle operationele activiteiten uitgevoerd. Dit is het proactief beheren van de contracten, leveranciersevaluaties uitvoeren en de informatie in de juiste vorm delen met de contract eigenaar en contractboard. (Knoester, 2013) (van Beckum & Vlasveld, 2014) (International Association for Contract & Commercial Management, 2013)

Het invoeren van contractbeheer en –management op alle niveaus zorgt voor meerdere voordelen. Deze voordelen zijn:

* Inzicht in alle contracten met leveranciers met bijbehorende informatie en documentatie;
* Maximale uitnutting van het contract;
* 5% tot 10% besparing op de waarde van de contracten.

(Knoester, 2013) (van Beckum & Vlasveld, 2014)

**Wie is verantwoordelijk voor contractmanagement?**

Allereerst kunnen de rollen en verantwoordelijkheden voor contractbeheer en –management op meerdere manieren worden belegd in de organisatie. Dit is afhankelijk van het type organisatie, de structuur, cultuur en andere elementen. In de theorie is de contractmanager verantwoordelijk voor contractbeheer en –management. De contractmanager is degene die proactief alle activiteiten voortvloeiend uit het contractmanagement uitvoert met bijbehorende verantwoordelijkheden, in opdracht van en met de gedelegeerde bevoegdheden van de contracteigenaar. (van Beckum & Vlasveld, 2014) (International Association for Contract & Commercial Management, 2013) (Knoester, 2013) (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2014) De contractmanager is verantwoordelijk voor de volgende activiteiten:

* Het beheren van contracten en bijbehorende documentatie;
* Het afsluiten van de contracten;
* Het beoordelen en evalueren van de contracten;
* Het organiseren, voeren en administreren van overleggen met de verschillende partijen;
* Ondersteunen en/of begeleiden van inkooptrajecten;
* Het maken van managementrapportages volgens afspraak. (Looptijd, kosten, besparingen en budgetoverschrijdingen).

(van Beckum & Vlasveld, 2014) (Knoester, 2013)

In een organisatie kunnen de rollen bij contractbeheer en –management worden verdeeld op basis van het RASCI-model. Het RASCI-model laat duidelijk zien in hoeverre personen/functie betrokken en verantwoordelijk zijn voor activiteiten binnen contractbeheer en –management. Het RASCI-model is als volgt:

Tabel RASCI model.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| R | Responsible | Resultaatverantwoordelijk |
| A | Accountable | Eindverantwoordelijk |
| S | Supportive | Geeft ondersteuning of voert activiteiten uit |
| C | Consulted | Moet geconsulteerd worden |
| I | Informed | Moet geïnformeerd worden |

## 3.3 NICV-model

Op basis van de bovenstaande theorie over inkoop, contractbeheer en –management is duidelijk zichtbaar dat contractbeheer en –management in hoofdzaak bestaat uit de vijf elementen:

1. Beleid.   
   In welke mate en hoe maakt contractmanagement deel uit van het organisatiebeleid?
2. Processen.  
   Dit gaat over wat er met de contracten, afspraken en output gebeurt.
3. Systemen.   
   Zijn er systemen die contractmanagement ondersteunen?
4. Personeel.   
   Deze dimensie gaat over de gekwalificeerde capaciteit aan personeel dat wordt ingezet voor contractmanagement.
5. Leveranciers.   
   Dit gaat over de samenwerking met leveranciers om waarde creatie te creëren.

Op basis van deze vijf elementen heeft het NIC in samenwerking met de Hanze Hogeschool het NICV-model gerealiseerd om de contractmanagement volwassenheid van organisatie te meten. De mate van contractvolwassenheid laat zien hoe ver een organisatie is met contractbeheer en –management. Wanneer men zich in fase 1 bevindt, wordt er nauwelijks tot geen contractbeheer of –management uitgevoerd. Het risico hiervan is dat er meerdere verschillende leveranciers zijn voor hetzelfde product, niet de juiste kwaliteit wordt geleverd, te hoge prijzen worden betaald en intern geen duidelijk inzicht is in de processen en rolverdeling met betrekking tot contractbeheer en –management. Daarnaast betekent dit voor een publieke organisatie dat het moeilijk tot onmogelijk wordt om te voldoen aan de Nederlandse en Europese wetgeving. Doordat een organisatie zich ontwikkelt krijgt men meer inzicht in de contracten met leveranciers en de interne organisatie. Er is voor dit model gekozen vanwege de toegankelijkheid en de vrijheid die het model biedt in verhouding tot andere modellen zoals beschreven is in bijlage 1. De contractvolwassenheid van een organisatie wordt gemeten in 5 fasen:

1. Ad-hoc fase: inventarisatie, registratie en beheer van contracten.
2. Basisfase: beheer en bewaking van de meest basale contracten.
3. Gestructureerde fase: output van contractafspraken bewaken en leveranciersevaluaties om naleving van de afspraken te waarborgen.
4. Geïntegreerde fase: leveranciersevaluaties voor continue verbetering van dienstverlening.
5. Geoptimaliseerde fase: samenwerkingsevaluaties met leveranciers voor proactieve samenwerking, waarbij in gezamenlijkheid iets nieuws wordt gecreëerd.

(Het NIC, 2016) (Kieft, van Weeghel, & Hupkens, 2016) (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2014) (de Groot, 2014)

Een organisatie bevindt zich in een fase, wanneer de gehele organisatie aan de eisen van deze fase voldoet. Het kan voorkomen dat afdelingen in een organisatie zelf al verder zijn in de contractvolwassenheid dat andere afdelingen. In dit geval kan een organisatie pas zeggen dat ze in een hogere fase zitten, wanneer alle afdelingen in een organisatie aan de eisen van de fase voldoen. Bijvoorbeeld:

1. Wanneer er in een organisatie een afdeling bezig is met een systeem voor contractbeheer en –management, maar de rest van de organisatie nog niet. Dan zit de organisatie voor de dimensie ‘Systemen’ nog in fase 1 (de Ad-hoc fase);
2. Wanneer een organisatie in fase 3 (de Gestructureerde fase) voor de dimensies ‘Beleid, Systemen en Personeel’ maar voor de andere twee dimensies ‘Leveranciers en Processen’ in fase 2 (de Basisfase) zitten. Dat bevindt de organisatie in totaal zich in fase 2 ‘de Basisfase’.

Door middel van het invullen van een zelfscan die gebaseerd is op de vijf dimensies krijgt men inzicht in welke fase van contractvolwassenheid zich bevindt en welke stappen men moet ondernemen om door te groeien naar de volgende fase. De zelfscan heeft wel als consequentie dat het wordt ingevuld door een medewerker die elementen misschien anders interpreteert. Dit kan een verkeerd beeld schetsen voor de gehele organisatie. Dit wordt beperkt door middel van een korte uitleg van elk onderdeel voordat de zelfscan wordt afgenomen. Daarnaast wordt een duidelijk inzicht gegeven in de huidige situatie door in gesprek te gaan met de organisatie. Het onderzoek en advies voor Avalex wordt gebaseerd op basis van deze vijf elementen van het NICV-model. In bijlage 1 is een gedetailleerde beschrijving van het NICV-model te lezen.

## 3.4 Veranderingen

Het NICV-model laat de mogelijkheden zien om naar een volgende fase van contractvolwassenheid door te groeien in alle vijf dimensies. Dit vraagt om een verandering in de organisatie. In organisaties vinden veel veranderingen plaats. Deze veranderingen vinden plaats doordat de vraag intern verandert of door externe ontwikkelingen. Verschillende onderzoeken laten ook zien dat veranderingen in een organisatie niet zo eenvoudig zijn als het lijkt. Doordat er te weinig aandacht wordt besteed aan veranderingen, falen 70 tot 90 van alle veranderingen (Marcus & Dam, 2012, 7de druk) (Verandermanagement ... we blijven ermee bezig, 2016)

Tegenwoordig is dit aan het veranderen (Verandermanagement ... we blijven ermee bezig, 2016), veranderingen in een organisatie worden nu vaak ingezet vanuit mogelijkheden. In veel organisaties is veranderen een constant proces waarin rekening wordt gehouden met processen, technologie, mensen en de organisatiestructuur en –cultuur. Ondanks dat vanuit deze visie wordt veranderd is het niet vanzelfsprekend dat een verandering slaagt. Op basis van theorie, het verandermodel van Kotter en Lewin is zichtbaar dat verandering vaak falen door drie belangrijke punten die valkuilen veroorzaken (van Vliet, 2014) (Burnes, 2004) (Change Management Online, 2012) (Marcus & Dam, 2012, 7de druk) (Verandermanagement ... we blijven ermee bezig, 2016):

1. Gebrek aan visie en sturing van de top;
2. Weerstand vanuit het personeel en het niet nemen van verantwoordelijkheden;
3. Er is sprake van slechte communicatie.

Uit de theorie en de verandermodellen van Kotter en Lewin (bijlage 6) is ook goed zichtbaar dat deze drie belangrijke elementen van falen van een verandering kunnen worden voorkomen door te voldoen aan een aantal elementen:

1. Het opstellen van een duidelijke visie van de verandering;
2. Het creëren van draagvlak door middel van het betrekken van de belanghebbende en het opzetten van een groep van leiders;
3. Het creëren van urgentiebesef bij de medewerkers. Het is van belang om duidelijk te laten WAAROM men dit onderdeel veranderd.
4. De verandering in beweging zetten, implementeren, korte termijn resultaten generen en de veranderende situatie verankeren in de organisatie.

(van Vliet, 2014) (Burnes, 2004) (Change Management Online, 2012) (Marcus & Dam, 2012, 7de druk) (Verandermanagement ... we blijven ermee bezig, 2016)

Vanuit verschillende bronnen is het zichtbaar dat het invoeren van contractbeheer en –management een aantal stappen heeft, waarin rekening wordt gehouden met de belangrijke elementen van veranderingen. Het is ook van belang dat contractbeheer en –management als integraal onderdeel worden bekeken vanuit het gehele inkoopproces. De stappen die gevolgd worden voor het invoeren van contractbeheer en –management zijn:

1. Beleg contractbeheer en –management formeel centraal in de organisatie als een belangrijk onderdeel van het proces;
2. Leg het beleid voor contractbeheer en –management vast in de organisatie in samenwerking met de betrokken stakeholders;
3. Maak het beleid en doelstelling zichtbaar in de organisatie. Laat hierbij de voordelen per individu, afdeling en organisatie zichtbaar om draagvlak te creëren;
4. Inventariseer alle contracten met de daarbij behorende informatie;
   1. Inventariseer alle contracten die in de organisatie aanwezig zijn met de daarbij behorende informatie;
   2. Selecteer een ICT-systeem op basis van een van tevoren opgesteld Programma van Eisen (PvE);
   3. Voer alle verzamelde gegevens in het gekozen ICT-systeem;
5. Maak contractbeheer en –management gemakkelijk toegankelijk naar alle belanghebbende door middel van systemen;
6. Start met het invoeren van contractmanagement;
   1. Begin met een pilot, bijvoorbeeld met de 20 contracten die 80% van de financiële impact representeren;
   2. Definiëren van het contractmanagementproces per contract op basis van het beleid;
   3. Zorg ervoor dat de rolverdeling duidelijk is qua taken in het proces;
   4. Verzorg vanuit de centrale positie templates voor een uniforme en eenduidige wijze van contractmanagement;

(van Beckum & Vlasveld, 2014) (NEVI, 2009) (Lugtenburg, 2016) (Schurgers & Siersema, 2014)

Zowel in de theorie van verandermanagement, de modellen omtrent veranderingen en het implementeren van contractbeheer en –management is het zichtbaar van belang dat het past binnen de organisatiestructuur en –cultuur. Door de visie en doelstellingen van een verandering te creëren van het beeld van de organisatiestructuur en cultuur wordt de draagvlak en de urgentie van de verandering veel duidelijker voor de betrokkenen. Dit helpt met de implementatie en waarborging van de verandering in de organisatie. (van Vliet, 2014) (Burnes, 2004) (Change Management Online, 2012) (Marcus & Dam, 2012, 7de druk) (Verandermanagement ... we blijven ermee bezig, 2016) (van Beckum & Vlasveld, 2014)

# Hoofdstuk 4 Huidige situatie

In het theoretisch kader wordt de aansluiting van inkoop met contractbeheer en –management beschreven. Zodoende wordt in dit hoofdstuk gestart met een beschrijven van de afdeling inkoop van Avalex. Na de beschrijving van de afdeling wordt de huidige situatie van contractbeheer en –management beschreven aan de hand van de elementen van het NICV-model. De huidige situatie is beschreven aan de hand van de resultaten uit de zelfscans (bijlage 7), de interne interviews (bijlage 8), het inkoopbeleid en de contracten- en Spend analyse. Als laatste is nog een paragraaf gewijd aan het aantal contracten welke Avalex op dit moment heeft en welke waarde dit vertegenwoordigt.

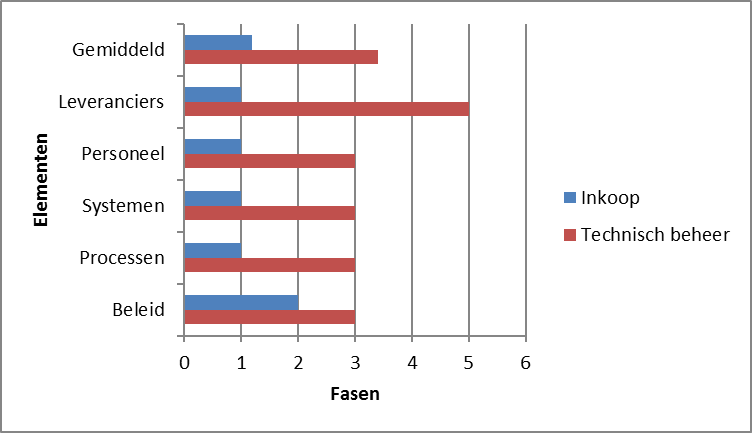
## 4.1 Inkoop bij Avalex

De afdeling inkoop is sinds 2012 geprofessionaliseerd en gecentraliseerd bij Avalex. In de afgelopen jaren is de afdeling inkoop druk bezig geweest met het opzetten van de afdeling, inzicht krijgen in hoeverre inkoop was georganiseerd binnen Avalex, het opzetten van het inkoopproces, het opstellen van het inkoopbeleid en het waarborgen van de afdeling binnen Avalex. In de laatste maanden van 2015 en de eerste maanden van 2016 zijn de laatste aanpassingen gemaakt aan het inkoopbeleid. Deze is in april 2016 gepresenteerd aan het MT en goedgekeurd. Daarna is dit beleid toegelicht aan alle belanghebbende binnen Avalex. (Avalex, inkoop, 2016) Er is voor het definitief goedkeuren van het beleid wel al gestart met het actief invoeren van het inkoopproces bij Avalex vanaf het punt van inkooporder, specificeren, selecteren, contracteren en bestellen. Op deze wijze wordt ook al gewerkt binnen de gehele organisatie. (Avalex, 2015)

De eerste stappen van het inkoopproces zijn nu ook gewaarborgd binnen de organisatie Avalex, maar de stappen managen en evalueren (contractbeheer en –management) na contracteren zijn nog niet ingericht in dit proces. Om verder de afdeling inkoop te professionaliseren is het van belang om deze twee stappen te waarborgen in de organisatie. Op basis van het NICV-model is verder onderzoek gedaan om deze stappen te waarborgen bij Avalex.

## 4.2 NICV-zelfscan

De volgende uitkomsten zijn uit de NICV-zelfscan gekomen:



Figuur Uitslagen NICV zelfscan.

De resultaten uit de zelfscan laten duidelijk zien dat inkoop en technisch beheer anders denken over de contractvolwassenheid binnen Avalex op alle onderdelen. Dit verschil laat zien dat het mogelijk is dat één afdeling zich al meer bezighoudt met contractbeheer en –management op dit moment. (Het NIC, 2016)

## 4.3 Beleid

Op dit moment wordt door iedereen in de organisatie aangegeven, dat er binnen Avalex geen eenduidig beleid is omtrent het contractbeheer en –management. Alle geïnterviewden geven aan dat er sinds kort een inkoopbeleid actief is binnen Avalex. Iedereen geeft aan dat inkoop steeds beter zichtbaar wordt, maar daar ook zeker nog mogelijkheden tot verbetering zijn voor inkoop. Inkoop heeft het inkoopbeleid op- en vastgesteld in april 2016, maar dit beleid is nog onduidelijk onder de geïnterviewden. De geïnterviewden geven aan niet betrokken te zijn geweest bij het opstellen van dit beleid en graag al eerder over het beleid hadden gehoord dan bij het goedkeuren van het inkoopbeleid in april 2016. Op dit moment is er wel sprake van, dat een tweetal afdelingen (technisch beheer en ICT) een vorm van contractbeheer en –management hebben opgepakt binnen hun eigen afdeling. Zij hebben dit door middel van een eigen beleid of afspraken gewaarborgd in de afdeling. Zij hebben dit gedaan omdat zij hier zelf behoefte aan hebben om hun leveranciers te kunnen sturen. Ook is in het inkoopbeleid (bijlage 9) leesbaar dat contractbeheer en –management nog niet optimaal hierin zijn gewaarborgd. (van Dam, et al., 2016) (van Rijn, 2016)

Avalex bevindt zich op dit moment in fase 1, de Ad-hoc fase, van het NICV-model. Contractbeheer en –management nog niet zijn gewaarborgd in het organisatiebeleid van Avalex. Echter wordt contractbeheer en –management wel ad-hoc al gewaarborgd bij twee afdelingen en is er een inkoopbeleid bij Avalex.

## 4.4 Processen

Unaniem wordt aangegeven, dat er geen duidelijk proces voor contractbeheer en –management is vastgelegd binnen Avalex. Het is onduidelijk wat er met de contracten gebeurt nadat deze gesloten zijn en wie voor welke elementen verantwoordelijk zijn in het proces. Bij ICT en technisch beheer hebben ze een duidelijk proces per contract opgesteld voor hun belangrijkste contracten. In dit proces zitten de periodieke gesprekken en beoordelingen. Echter is dit geen eenduidig proces dat voor de gehele organisatie duidelijk is. Ook heeft elke budgethouder op dit moment op zijn/haar eigen manier inzicht in de contracten die onder hen vallen. Bijvoorbeeld door het te vragen aan inkoop of financiën of op basis van de financiële gegevens. Echter zijn de contracten niet centraal raadpleegbaar. (van Dam, et al., 2016) (van Rijn, 2016)

Hieruit valt te concluderen dat Avalex zich op dit moment in fase 1, de Ad-hoc fase, bevindt van het onderdeel processen. Er is ad-hoc voor een aantal contracten een proces duidelijk, echter is dit niet organisatie breed het geval. Contracten kunnen op dit moment niet centraal worden ingezien en een duidelijke rollen en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk in het proces.

## 4.5 Systemen

Op basis van waarnemingen, deskresearch en interviews is het zichtbaar dat er geen eenduidig en duidelijk systeem wordt ingezet binnen Avalex voor contractbeheer en –management. Op dit moment worden door meerdere afdelingen verschillende systemen gebruikt voor contractbeheer en –management:

Tabel Systemen binnen Avalex.

| **Systeem** | **Beschrijving** |
| --- | --- |
| Papier | Velen afdelingen hebben contracten, rapportage, gespreksverslagen en andere documentatie op papier bewaard op hun eigen afdeling. |
| E-mail | Afspraken en documenten worden door afdelingen bewaard in de mailbox. |
| Container Beheer Systeem (CBS) | Het CBS-systeem is het systeem waar alle meldingen in worden geplaatst en bijgehouden omtrent de afvalcontainers die gebruikt worden door Avalex. |
| SharePoint omgeving | Bij inkoop worden van alle contracten die bekend zijn het contract en alle documenten omtrent het contract bewaard. |
| Excel | Er is een Excel spreadsheet aanwezig uit 2014 met daarop alle contracten en opdrachten van Avalex uit deze periode. Echter is deze lijst nog niet helemaal compleet en nog niet gedeeld met alle anderen binnen Avalex. |
| TOPdesk | ICT maakt gebruikt van de module contractmanagement van TOPdesk waar de 30 belangrijkste contracten van ICT in staan. |
| AFAS | Op dit moment wordt er binnen Avalex gebruik gemaakt van het systeem AFAS. Dit wordt gebruikt voor de financiële administratie en de inkooporders. |

Zoals zichtbaar in bovenstaande tabel worden meerdere systemen gebruikt binnen Avalex die allemaal door de afdelingen zelf zijn opgezet. Echter worden deze systemen niet gedeeld met elkaar en is het onduidelijk welke informatie exact bewaard wordt in welk systeem. Het gebruik van vele verschillende systemen kan een obstakel worden om over te gaan op één systeem.

Onder de vorige leidinggevende van inkoop heeft een contractbeheersysteem bestaan, waarin toen zoveel mogelijk werd bijgehouden. Dit was toen een uitdaging omdat er vanuit de rest van de organisatie geen urgentie of noodzaak was voor contractbeheer en –management. Na zijn vertrek is het gebruik van dit systeem helaas gestopt en is dit systeem niet meer up-to-date. (van Dam, et al., 2016) (van Rijn, 2016)

Op basis van het NICV-model zit Avalex in fase 1, de Ad-hoc fase, voor de systemen. Er zijn wel al systemen beschikbaar in de organisatie alleen is het van belang dat deze nu worden geordend en centraal wordt belegd.

## 4.6 Personeel

In de organisatiestructuur van Avalex is contractbeheer en –management op dit moment niet belegd. Vanuit de interviews is sprake van een grote onduidelijkheid over waar contractbeheer en –management belegd zijn in de organisatie. Men geeft aan dat de afdelingshoofden eindverantwoordelijk zijn voor het budget. Zij hebben onder hen budgethouders vallen die verantwoordelijk zijn voor een deel van het totale budget van de afdeling. Op dit moment wordt aangegeven dat de inhoudsdeskundige/budgethouder (die ook verantwoordelijk is voor de uitnutting van het contract) verantwoordelijk is voor het contract. Daarbij is het onduidelijk voor de meesten wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn als het gaat om contractmanagement voor elke partij die betrokken is. Daarnaast zeggen de geïnterviewden dat contractbeheer en –management onder inkoop valt. Inkoop pakt dit nog niet naar tevredenheid op. Inkoop is volgens hen op dit moment ook verantwoordelijk voor een stuk ondersteuning en advisering bij de contracten. (van Dam, et al., 2016) (van Rijn, 2016)

Om de huidige taken uit te voeren is er voldoende kwantitatief (capaciteit) en kwalitatief personeel aanwezig bij Avalex. Dit geldt zowel voor inkoop als de personen die verantwoordelijk zijn voor de contracten. Echter vinden velen het moeilijk aan te geven of er voldoende capaciteit en kwalitatief personeel aanwezig is voor contractbeheer en –management in de nieuwe situatie. (van Dam, et al., 2016) Op dit moment bezitten zij niet de kennis maar wel de bereidheid om te leren.

Op basis van deze gegevens kan worden aangegeven, dat Avalex zich in fase 1, de Ad-hoc fase, bevindt waar het gaat om de capaciteit en kennis bij het personeel. Op dit moment is contractbeheer en –management nog niet duidelijk belegd in de organisatie qua rolverdeling, kennis en kunde.

## 4.7 Leveranciers

Als het gaat om het onderhouden van de relatie met de leveranciers is het duidelijk dat hier verschillen te zien zijn per onderdeel in de organisatie. Bij ICT en technisch beheer is zichtbaar dat zij een relatie aangaan met hun belangrijkste leveranciers. Dit door middel van periodieke gesprekken. Allereerst is het inzicht in de leveranciers belangrijk zodat men de juiste producten bij de juiste leveranciers bestelt. Ook geeft dit inzicht in de gemaakte afspraken met de leveranciers. Zoals al eerder is aangegeven bij systemen en processen hebben de meeste afdelingen op hun eigen manier inzicht in hun contracten. Daarin zit ook een niveauverschil in de hoeveelheid contracten die zij in beeld hebben en welke informatie zij in beeld hebben zoals de documentatie en afspraken. (van Dam, et al., 2016)

Als het gaat om duidelijke afspraken, Service Level Agreements (SLA’s) en Kritische Prestatie Indicatoren (KPI’s), is het duidelijk dat deze niet voor alle contracten en verantwoordelijke personen even duidelijk zijn. Er worden een aantal contracten gemeten op basis van SLA’s, KPI’s en rapportages, maar is hier geen eenduidige en organisatie breed duidelijke wijze voor. (van Dam, et al., 2016) (van Rijn, 2016)

Allen geven ook aan dat zij de leveranciers betrekken bij het oplossen van problemen of aandragen van nieuwe ideeën. Bij communicatie, ICT en technisch beheer wordt dit veel gedaan omdat niet alle expertise in de afdeling zit maar juist bij de leveranciers. Dit wordt gedaan door middel van gesprekken en duidelijke rapportageafspraken. Echter geven zij ook aan dat dit nog flink verbeterd kan worden. Deze samenwerking is nog niet altijd goed geregeld. Bij de meeste contracten is er alleen contact met de leveranciers bij afroepen en verkeerd leveren. Daarnaast is er af en toe sprake van contact met leveranciers om het contract te verlengen of te beëindigen. Er hebben echter dan al vaak stilzwijgende verlengingen plaats gevonden. Wanneer dit zo is wordt dit door inkoop direct geregistreerd om dit probleem in de toekomst te voorkomen. (van Dam, et al., 2016) (van Rijn, 2016)

Het is duidelijk dat de contractverantwoordelijken de leveranciers belangrijk vinden voor het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Echter is het inzicht, het meten op basis van SLA’s en KPI’s en het samenwerken met de leveranciers nog sporadisch verdeeld in de organisatie. In zijn totaliteit zit Avalex in fase 1 als het gaat om de leverancier. Over het algemeen is geen duidelijk inzicht in de kwaliteit van alle leveranciers. Met een aantal leveranciers wordt samengewerkt en worden er SLA’s en KPI’s gemeten.

## 4.8 Huidige contracten

Zoals duidelijk is in de bovenstaande paragrafen beschreven is, is er geen centraal inzicht in alle contracten en de daarbij behorende bewaarde informatie en documenten. Op basis van de Spend analyse (bijlage 10) en de contractenanalyse 2014 is het duidelijk dat er op dit moment ruim 350 crediteuren actief zijn. De Spend analyse laat zien dat er in 2015 ruim € 40 miljoen wordt uitgegeven aan deze crediteuren. Wanneer we de Pareto analyse toepassen (80-20) op de Spend analyse is zichtbaar dat 12 van 356 crediteuren verantwoordelijk zijn voor 80,5% van de totale Spend en 344 leverancier voor het overige deel van 19,5% (Het NIC, 2015). In de tabel hieronder is aangegeven hoeveel crediteuren er zijn per contracttype. ‘

Tabel Soorten contracten bij Avalex.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Contracttype | Aantal crediteuren | Contracttype | Aantal crediteuren |
| Abonnement | 5 | Licentieovereenkomst | 1 |
| Arbeidsovereenkomst | 1 | Lidmaatschap | 2 |
| Certificaat | 1 | Onderhoudscontract | 3 |
| COMM | 15 | Onderhoudsovereenkomst | 1 |
| Contract | 1 | Opdracht | 101 |
| Detacheringovereenkomst | 1 | Opdrachtovereenkomst | 1 |
| Dienstverleningsovereenkomst | 1 | Overeenkomst | 47 |
| Gebruiksovereenkomst | 1 | Overeenkomst van opdracht | 2 |
| Geen contract | 145 | Porteerovereenkomst | 2 |
| Huurovereenkomst | 5 | Prijsafspraken via Midwaste | 1 |
| Inhuurcontract | 2 | Projectvoorstel | 1 |
| Inhuurovereenkomst | 1 | Raamovereenkomst | 5 |
| Inleenovereenkomst | 1 | Serviceovereenkomst | 3 |
| Keuring | 1 | Softwarecontract | 1 |
| Leveringsovereenkomst | 2 | Standaardovereenkomst | 1 |
|  |  | Verzekeringscontract | 1 |
| **Totaal** | | **356** | |

Uit de Spend analyse, de contractenanalyse uit 2015 en de SharePoint omgeving van inkoop is het duidelijk zichtbaar dat niet alle informatie van alle contracten aanwezig is. Denk hierbij aan de contracten zelf of verplichte documenten. Maar ook niet van elk contract zijn de gegevens bekend zoals de startdatum, afloopdatum, de opzegtermijn en de verantwoordelijke personen. Deze geven wel de mogelijkheid om inzicht te krijgen in al deze elementen.

## 4.9 Samenvatting

In de huidige situatie is het duidelijk dat Avalex zich op alle onderdelen van het NICV-model in fase 1 bevindt. Avalex heeft op dit moment een inkoopbeleid, echter wordt contractbeheer en –management hier nog niet in gewaarborgd. Ten tweede is er geen proces organisatie breed opgezet voor contractbeheer en –management maar hebben technisch beheer en ICT dit al op hun eigen manier ingedeeld. Kijkende naar de systemen kan worden gesteld dat er meerdere verschillende systemen beschikbaar zijn bij Avalex die individueel gebruikt worden en niet allemaal compleet zijn. Dit zorgt voor onduidelijkheid en dubbele administraties. Ten vierde is het personeel geschikt om de huidige situatie uit te voeren, maar is dit niet geënt op het waarborgen van contractbeheer en –management. Men twijfelt over de kwaliteit van het personeel en verwacht dat hierin nog training van het personeel nodig is. Tenslotte wordt aangegeven dat er veel contact wordt gehouden met de leveranciers bij verschillende afdelingen zoals bij ICT, technisch beheer en communicatie. Daarbij is zichtbaar dat leveranciers niet standaard gemeten worden op SLA’s en KPI’s en een stuk contractbeheer zoals het verlengen en beëindigen van contracten niet altijd inzichtelijk zijn.

De huidige situatie van contractbeheer en -management is ontstaan door meerdere omstandigheden. Allereerst gaf het afgezette MT 2010/2011 slechte sturing binnen Avalex. Als tweede is het onduidelijk voor iedereen wat hun rol is in contractbeheer en –management. Daarnaast is er na het sluiten van het contract nooit urgentie geweest voor contractbeheer en –management. Dit met als reden dat het toch wel liep en men ad-hoc zelf naar oplossingen zocht. Nu is de urgentie voor contractbeheer en –management er wel. Men wil graag meer centraal inzicht krijgen in de contracten met leveranciers. Dit om te kunnen sturen op de gemaakte afspraken, rechtmatigheid te kunnen waarborgen en ervoor te zorgen dat er budgetten gestuurd kan worden. Dit is al zichtbaar omdat een aantal afdelingen zelf al begonnen met invoeren van vormen van contractbeheer en –management op hun eigen manier

# Hoofdstuk 5 Gewenste situatie

In het vorige hoofdstuk is de huidige situatie beschreven voor contractbeheer en –management bij Avalex. Tijdens de interne interviews is ook gevraagd waar iedereen naartoe wil in de gewenste situatie voor contractbeheer en –management. De gewenste situatie is beschreven op basis van de vijf elementen van het NICV-model. De gewenste situatie wordt per element beschreven, daarna wordt aangegeven welke fase dit is in het NICV-model. Als laatste wordt vanuit andere organisaties aangegeven wat belangrijk is bij het invoeren van contractbeheer en –management. Deze zijn beschreven uit uitkomsten van de en externe interviews (bijlage 11).

Uit de interviews is duidelijk dat de urgentie en de wil voor contractbeheer en –management aanwezig is bij iedereen om verschillende redenen. De geïnterviewde medewerkers willen graag dat contractbeheer en –management worden ingevoerd omdat:

* Ze graag meer transparantie willen met betrekking tot de contracten met leveranciers;
* Ze willen grip krijgen door middel van inzicht in alle contracten met de daarbij behorende informatie;
* Ze de mogelijkheid willen hebben om de contracten te kunnen overdragen in geval van ziekte of vertrek van een collega;
* Ze de gecontracteerde leveranciers willen meten en evalueren op basis van SLA’s en KPI’s;
* Ze een signalering willen ontvangen bij een beslismoment (ingangsdatum, afloopdatum en opzegtermijn, maar ook voor werkzaamheden);
* Ze de maximale prestatie (prijs vs. kwaliteit) uit de contracten willen halen;
* Ze willen de risico’s (financieel, personeel en organisatorisch) beperken;
* Ze willen een duurzame relatie aangaan met de gecontracteerde leveranciers.

## 5.1 Beleid

Iedereen wil dat een eenduidig beleid wordt opgesteld voor contractbeheer en –management binnen Avalex. Dit beleid moet vanuit inkoop worden geïnitieerd en worden geschreven. Het beleid moet zo worden geschreven dat het voldoet aan ‘KISS’ Keep It Simple, Stupid en Keep It Short and Simple. Daarna moet het beleid worden gewaarborgd binnen Avalex, door middel van goedkeuren door het MT. Voordat het beleid voor contractbeheer en –management naar het MT gaat, willen alle belanghebbenden betrokken zijn bij het opzetten van het beleid. Men wil vooraf feedback kunnen geven op het beleid zodat dit integraal past binnen Avalex. De geïnterviewden willen dat het beleid op deze manier wordt vastgesteld omdat:

* Het op deze manier door iedereen in de organisatie wordt gedragen;
* Het duidelijk wordt wat contractbeheer en –management gaat inhouden voor Avalex.

Wanneer inkoop start met het schrijven van beleid is het zichtbaar dat Avalex een aantal elementen terug wil zien. In het beleid moeten de volgende elementen opgenomen zijn:

* Wat houdt contractbeheer en –management in bij Avalex;
* SMART doelstellingen voor contractbeheer en –management;
* Duidelijk proces met rolverdeling tussen inkoop en de contractverantwoordelijke (rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden).

Het initiatief voor het schrijven van een nieuw beleid moet worden genomen door inkoop. Kijkende naar de doelstellingen die men heeft en welke elementen er in het beleid moeten komen is de gewenste situatie fase 3, de ‘Gestructureerde fase’, voor het beleid van Avalex. In dit geval worden de rollen, beheersing, meting en evaluatie van contractbeheer en –management mee genomen in het beleid.

## 5.2 Processen

Avalex wil dat er een uniform proces komt voor contractbeheer en –management. Men wil dit graag omdat er momenteel geen vast proces aanwezig is bij Avalex en dit voor veel onduidelijkheden zorgt rondom de stappen en activiteiten van contractbeheer en –management. Avalex wil dat dit proces voldoet aan de volgende eisen:

* Er moet sprake zijn van een duidelijke rolverdeling (rollen, taken, verantwoordelijkheden bevoegdheden;  
  Iedereen geeft aan dat de inhoudsverantwoordelijke/budgethouder verantwoordelijk is voor het contract en inkoop een ondersteunende, adviserende en signalerende rol moet innemen.
* Het proces moet uniform zijn voor heel Avalex;
* Het proces moet flexibel zijn met betrekking tot de verschillende contracten;
* Het proces moet aansluiten op het inkoopproces met een terugkoppeling wanneer een nieuwe inkooptraject start;
* In het proces moeten duidelijke processtappen worden beschreven waarin de rolverdeling overzichtelijk is;
* Het proces is ‘KISS’.

De geïnterviewden willen graag een proces zien voor contractbeheer en –management. Dit proces moet een basisproces zijn waar meerdere elementen in terug komen voor Avalex. In dit proces wil iedereen graag op een uniforme en flexibele wijze contracten/leveranciers registreren, meten en evalueren. Ook in dit geval laat dit zien dat Avalex in de gewenste situatie naar fase 3 ‘Gestructureerde fase’ wil gaan.

## 5.3 Systemen

In de interviews geeft iedereen over te willen gaan naar één systeem voor contractbeheer en –management. Het systeem moet geen doel op zich moet worden, maar een middel om hoger gestelde doelen te behalen. Daarnaast is iedereen het erover eens dat eerst moet worden gekeken binnen de bestaande mogelijkheden van systemen. Het is van belang dat een systeem wordt gekozen dat organisatie breed wordt gebruikt en gedragen. Het systeem moet aan de volgende voorwaarden voldoen, maar het is nog wel van belang om hier verder onderzoek naar te doen tijdens de implementatie:

* Indien mogelijk binnen de bestaande systemen;  
  De geïnterviewden geven aan dat AFAS of TOPdesk de geschikte systemen zijn.
* Transparant, eenvoudig, gebruikersvriendelijk, uniform en toekomstbestendig;
* Koppeling met andere systemen (inkoop, financiën en uitvoering);
  + Door koppeling met deze systemen kunnen de inkooporders, contractwaarde en aantal facturen worden gekoppeld aan de contracten.
* Inzicht in contracten;
  + Contractnummer;
  + Behandelaar;
  + Kostenplaats;
  + Belangrijke documentatie;
  + Aanvangsdatum;
  + Verloopdatum;
  + Verlengdatum;
  + Opzegtermijn;
  + Signaleringsfunctie voor beslismomenten, opzeggen, verlengen en/of metingen;
* Meetfunctionaliteiten;
* Rapportagefunctie, ten behoeve van contractmanagement en terugkoppeling richting het inkooptraject indien nodig.

Uit de bovenstaande tekst is het zichtbaar dat Avalex wil groeien naar fase 3, de ‘Gestructureerde fase’, voor systemen. Avalex wil over naar één centraal systeem, indien mogelijk AFAS of TOPdesk. Het is ook duidelijk dat het systeem moet voldoen aan een aantal eisen en wensen die nog verder moeten worden uitgewerkt in samenwerking met de betrokkenen. Het is ook van groot belang dat het systeem niet het doel wordt. Vanuit deze elementen is het zichtbaar dat Avalex naar fase 3, de Gestructureerde fase’, wil.

## 5.4 Personeel

In de gewenste situatie wil iedereen duidelijkheid zien in rolverdeling bij contractbeheer en –management. Bij Avalex wil men dat contractbeheer en –management de verantwoordelijkheid van inkoop wordt om op te pakken, in te voeren en te waarborgen. Daarnaast wil Avalex dat er een duidelijke scheiding komt in de rolverdeling omtrent contractbeheer en –management. De inhoudsdeskundige (MT lid of budgethouder) wordt eindverantwoordelijk voor het contract. Inkoop speelt in contractbeheer en –management een ondersteunende, adviserende en signalerende rol. Dit is zichtbaar in de onderstaande afbeelding.

Figuur Gewenste verdeling contractbeheer en -management.

In de gewenste situatie wil Avalex voldoende capaciteit en kennis hebben qua personeel om dit uit te kunnen voeren. Dit houdt in dat de eindverantwoordelijke voor het contract passie heeft en betrokken is bij het contract, het meten van SLA’s en KPI’s en de gesprekken met de leverancier. Daarnaast wil men dat vanuit inkoop iemand zit die zowel kennis en kunde heeft met betrekking tot contractmanagement. Deze persoon moet sociale- en communicatieve vaardigheden bezitten om te communiceren met zowel de medewerkers (intern) als de leveranciers (extern). Als laatste moet hij inhoudelijk kennis hebben door middel van ervaringen of certificaten van NEVI, CATS CM of vergelijkbare certificaten. Voor beide functies is een functieprofiel meegenomen in bijlage 12.

Wanneer contractbeheer en –management vanuit een centrale positie wordt georganiseerd twijfelen de geïnterviewden over de capaciteit bij de afdeling inkoop. Daarnaast zal men het personeel op kwalitatief niveau moeten brengen door middel van trainingen. Op dit moment bezitten zij niet de kennis maar wel de bereidheid om te leren.

Op basis van het NICV-model wil Avalex naar fase 3 ‘Gestructureerde fase’ voor het personeel. Op dit moment wordt verwacht dat er voldoende kwalitatief personeel aanwezig is om contractbeheer en –management uit te voeren. Echter met een twijfel. Maar het start met de duidelijkheid creëren in de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

## 5.5 Leveranciers

Avalex wil vanuit één centraal punt zicht hebben op de leveranciers zodat inzichtelijk is bij welke partijen ingekocht wordt. Zij willen daarbij ook de bijbehorende documentatie, afspraken, rapportage, Spend en meetgegevens kunnen inzien.

Iedereen wil ook graag een duurzame relatie met de leveranciers aangaan om een meerwaarde uit het contract te halen en grip te krijgen op de prestatie (levering, SLA’s en KPI’s). Zij willen de leveranciers meten op basis van SLA’s en KPI’s die zijn afgesproken maar ook in gesprek gaan met de leveranciers over ontwikkelingen en mogelijkheden voor Avalex. Zij willen dit graag omdat de kennis niet binnen Avalex zelf zit maar bij de leveranciers. In het geval van ICT, communicatie en technisch beheer is het team te klein om al deze kennis zelf te hebben en zijn zij afhankelijk van de kennis van de leveranciers om een goed product neer te zetten voor Avalex.

Zoals eerder aangegeven wil iedereen de leveranciers beoordelen op basis van SLA’s en KPI’s. Deze moeten per afgesloten contract in samenwerking met de leverancier SMART worden opgesteld. Voorbeelden die gegeven worden zijn:

* Deskundigheid;
* Kwaliteit;
* Betrouwbaarheid;
* Responsesnelheid;
* Prijs;
* Tijd.

Uit dit verhaal is duidelijk dat Avalex graag richting fase 5 ‘Geoptimaliseerde fase’ wil. Avalex wil graag een duurzame relatie aan gaan met de leveranciers waar een proactieve houding wordt verwacht van de leverancier. Dit is fase 5 in het NICV-model.

## 5.5 Wat te leren van andere organisaties.

Ondanks dat Avalex een duidelijk beeld heeft over de gewenste situatie, is ook gekeken bij andere organisaties om te kijken hoe contractbeheer en –management zijn ingericht. Het doel hiervan is inzicht krijgen in de mogelijkheden en tips & tricks voor contractbeheer en -management, maar vooral te kijken wat nu van groot belang is bij het invoeren en professionaliseren van contractbeheer en –management. De volgende punten zijn hieruit ontstaan:

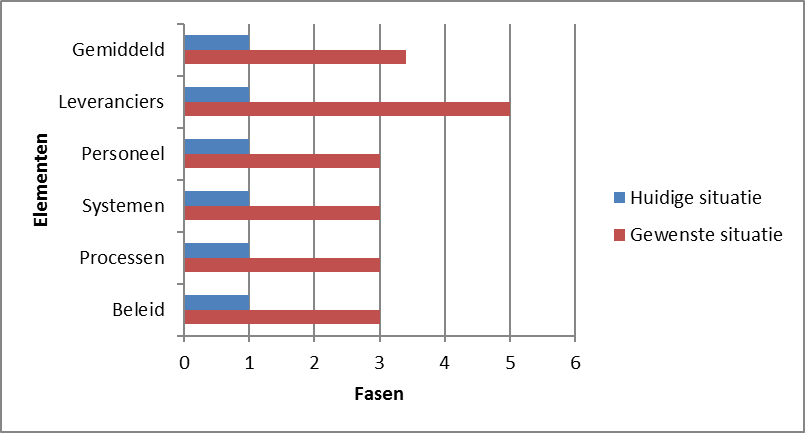
* Waarborgen van contractbeheer en –management in de organisatie;  
  In de gewenste situatie wil men dat contractbeheer en –management in het beleid worden gewaarborgd. Dit moet volgens Avalex vanuit het centrale punt inkoop worden gedaan. Uit de interviews bij Heineken, KPMG en HMS blijkt dat positief is bevallen om dit vanuit een centraal punt in te richten. Wanneer men dit in een beleid verwerkt moet volgens hen een aantal elementen goed duidelijk zijn in het beleid:
  + Wat houdt contractbeheer en –management in voor de organisatie;
  + Welke strategie heeft men voor contractmanagement;
  + Wat zijn de doelstellingen (SMART) die men wil bereiken;
  + Zorg voor een inhoudelijk en duidelijke proces voor contractbeheer en –management in aansluiting met de gekozen strategie;
  + Zorg dat er een goede aansluiting is met het inkoopproces;
  + Zorg voor een duidelijke en concrete rolverdeling op basis van RASCI-model;
* Het meten van leveranciers op basis van SLA’s en KPI’s;  
  In de gewenste situatie wil Avalex haar leveranciers gaan meten op basis van SLA’s en KPI’s. Bij Heineken en KPMG wordt dit ook gedaan, indien dit nog niet gebeurd moet men goed in samenwerking met de leveranciers gaan kijken naar de mogelijkheden. Daarnaast wanneer men start met een nieuw contract, moet dit gelijk in het inkoopproces mee genomen worden. Veelal worden SLA’s en KPI’s gelieerd onder een grotere noemer, dit met als reden dat de totale prestatie op basis van deze noemer kan worden bekeken. Deze grotere noemers zijn bijvoorbeeld:
  + Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO);
  + Financieel;
  + Kwaliteit;
  + Rapportages;
  + Communicatie;
  + Innovaties en kwaliteitsverbeteringen.
* Draagvalk vanuit de organisatie is van groot belang voor het succes;  
  Draagvlak en urgentie vanuit de directie van een organisatie is van groot belang voor het succes van contractbeheer en –management. Wanneer zij enthousiast zijn en erachter staan, zij ze bereid om de gehele organisatie daarvan de overtuigen. Daarnaast is het draagvlak van het personeel ook van belang voor het succes van contractbeheer en –management. Zij zijn uiteindelijk onderdeel van het proces. Het is van groot belang om hen te overtuigen van de voordelen zeker omdat werkzaamheden kunnen wijzigen.
* De verandering gaat niet zomaar;   
  In de gewenste situatie is duidelijk dat Avalex naar fase 3 of 5 wilt in de gewenste situatie in de elementen van het NICV model. Uit ervaring van KPMG en Heineken is dit een goede ambitie maar er moet verwacht worden dat dit in één keer behaald wordt. Het duur meerdere jaren om de kwaliteit en uniformiteit te garanderen in een organisatie. Avalex moet hier denken aan meerdere jaren over proactief handelen en opvoeden vanuit het centrale punt voor contractbeheer en –management.
* Personeel;  
  In de gewenste situatie wil Avalex dat iedereen die te maken heeft met contractmanagement de juiste kennis en kunde heeft. Daarnaast moet er vanuit inkoop een persoon komen die kennis en kunde heeft over contractbeheer en –management. Om dit te garanderen moet deze persoon een aantal jaren ervaring hebben in contractbeheer en –management en kennis aantoonbaar kunnen maken door middel van certificaten van NEVI, CATS CM, IACCM of een andere instantie. Binnenkort komen twee instituten uit met een gerenommeerde opleiding voor contractmanagement en kan deze opleiding worde geëist.   
  Qua capaciteit is goed zicht vanuit KPMG en Heineken dat een centrale contractmanager 100 a 200 contracten onder zich heeft vallen waar er maximaal 20 optimaal gemanaged kunnen worden.

## 5.6 Samenvatting

Het is goed zichtbaar dat Avalex weet waar zij naartoe wil met betrekking tot contractbeheer en –management. Avalex heeft de ambitie om bij bijna alle elementen van het NICV-model naar fase 3 ‘de Gestructureerde fase’ te gaan en voor de leveranciers zelfs fase 5 ‘de Geoptimaliseerde fase’. Avalex wil graag naar deze fasen met meerdere redenen. De belangrijkste redenen om grip te krijgen zijn inzicht krijgen in alle contracten met leveranciers, risico’s verkleinen en de mogelijkheid krijgen te sturen, meten en beslissingen te nemen op basis van SLA’s en KPIS en de juiste informatie. De ambities van Avalex zijn absoluut niet slecht, echter moet er rekening gehouden worden met het feit dat Avalex niet zomaar naar deze fase gaat. Zoals aangegeven in theoretisch onderzoek en de externe interviews kost dit maanden tot jaren, zeker ook om het goed te waarborgen in de organisatie.

# Hoofdstuk 6 Conclusie

Het is duidelijk dat Avalex ambitie heeft op contractbeheer en –management van fase 1 naar fase 3 en 5 te krijgen in de gewenste situatie, zoals zichtbaar in de onderstaande afbeelding.



Figuur GAP analyse huidige- en gewenste situatie.

Op dit moment is het zichtbaar dat de Avalex contractbeheer en –management nog niet heeft ontwikkeld in de gehele organisatie. Dit is ontstaan door meerdere omstandigheden. Allereerst was er slechte sturing en prestatie van het voor MT wat is afgezet in 2010/2011. Als tweede is het onduidelijk voor iedereen wat hun rol is in contractbeheer en –management. Daarnaast is er na het sluiten van het contract nooit urgentie geweest omdat het toch wel liep en men ad-hoc zelf naar oplossingen zocht. Nu is de urgentie voor contractbeheer en –management er wel. Men wil graag meer centraal inzicht krijgen in de contracten met leveranciers. Dit om te kunnen sturen op de gemaakte afspraken, rechtmatigheid te kunnen waarborgen en ervoor te zorgen dat er op budgetten gestuurd kan worden. Dit is al zichtbaar omdat een aantal afdelingen zelf al begonnen met invoeren van vormen van contractbeheer en –management op hun eigen manier.

Tabel GAP analyse huidige- en gewenste situatie.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Huidige situatie** | **Gewenste situatie** | **Gap** |
| **Onderdeel** |  |  |  |
| **Beleid** | Fase 1 | Fase 3 | Op dit moment is er geen beleid voor contractbeheer en –management. Avalex wil graag een beleid waarin de volgende elementen staan:   * Het belang van contractbeheer en –management; * Normen, verantwoordelijkheden en evaluatiemethoden; * Een heldere omschrijving van de beoordelingswijze en beloningswijze van leveranciersprestatie.   Het invoeren van dit beleid ondersteunt aan verduidelijking van contractbeheer en –management in de organisatie. Dit zorgt voor zowel draagvlak vanuit het MT als de personeelsleden. Theoretisch onderzoek en de externe interviews laten zien dat dit van groot belang is voor slagen van veranderingen.  Wanneer het beleid voor contractbeheer en –management wordt gemaakt (apart of als aanvulling in het inkoopbeleid), moet dit worden goedgekeurd door het Algemeen Bestuur. Dit duurt gemiddeld 6 maanden. De afdeling inkoop kan wel direct starten met het invoeren van contractbeheer en –management op basis van het handboek gedurende de goedkeuring van het beleid. Indien het Algemeen Bestuur nog aanpassing wil in het beleid, kan dit daarna ook worden verwerkt in het handboek. |
|  | **Huidige situatie** | **Gewenste situatie** | **Gap** |
| **Personeel** | Fase 1 | Fase 3 | Op dit moment is het onduidelijk hoe de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn belegd in de organisatie. In de gewenste situatie moet dit duidelijk zijn en is het van belang dat de juiste personen goed opgeleid worden om contractbeheer en –management uit te voeren.  Vanuit theoretisch onderzoek, het NICV-model en de externe interviews is ook goed zichtbaar dat dit duidelijk belegd moeten worden bij Avalex. Wanneer dit niet gebeurd, kunnen taken omtrent contractbeheer en –management niet worden uitgevoerd en gaan andere functies zich bemoeien met andermans functie. |
| **Processen** | Fase 1 | Fase 3 | Er is op dit moment geen proces voor contractbeheer en –management. Men wil naar fase 3 en het is van belang dat het proces duidelijkheid geeft in alle contracten, processtappen en de daarvoor verantwoordelijke. |
| **Systemen** | Fase 1 | Fase 3 | Het is zichtbaar dat er meerdere systemen door de organisatie worden gebruikt. Echter weet niemand daarvan van elkaar. Men wil uit de uitslagen naar fase 3 en wil graag één systeem waarin alle contracten worden geregistreerd, beheerd, gemeten en geëvalueerd.  Doordat iedereen over wil daar één centraal systeem, is het mogelijk om op een uniforme wijze contractdossiers aan te maken. Hierdoor krijgt met inzicht in alle contracten met daarbij behorende afspraken documentatie. Daardoor krijgt Avalex meer grip op de keuze tot beëindigen en verlengen van contracten en grip op het verkrijgen van de accountantsverklaring. |
| **Leveranciers** | Fase 1 | Fase 5 | Op dit moment worden niet alle leveranciers aangesproken op het niet nakomen van resultaten en bij het verlengen of opzeggen van het contract met de leverancier. Echter is het zichtbaar binnen Avalex dat men graag wil samenwerken met de leveranciers om tot betere samenwerking te komen. Dit door te meten, gesprekken aan te gaan en een proactieve houding van de leverancier te verwachten.  Dit is een grote ambitie en er moet rekening worden gehouden dat dit niet in één keer gaat lukken. Maar deze gezamenlijke ambitie gaat er wel voor zorgen dat er meer grip komt op de contracten met de leveranciers. Dit zowel doordat er meer inzicht komt als op de prijzen en de kwaliteit van de geleverde producten/diensten/werken. |

Uit GAP-analyse in tabel 8 en figuur 6 is het onder andere zichtbaar dat de medewerkers van Avalex urgentie voelen om te contractbeheer en –management organisatie breed in te voeren. Zij willen dit graag allemaal uitvoeren vanuit de verschillende kernwaarden. Ze vinden dat wijzigingen moeten plaatsvinden op strategisch (beleid), tactisch (personeel, leveranciers en proces) en operationeel (personeel, proces, leveranciers en systemen) niveau. Ze vinden dat dit moet gebeuren vanuit het initiatief van inkoop. Inkoop moet contractbeheer en –management duidelijk definiëren en inrichten voor Avalex door het te beleggen in het beleid, het inkoopbeleid. Hierin moet duidelijk worden wat het inhoudt voor Avalex, de doelstellingen, rollen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, proces, werkwijze en daarin een duidelijke uitleg voor de gehele organisatie. Daarnaast wil men graag meer grip krijgen door middel van inzicht in alle leveranciers en contracten die Avalex heeft met de daar bijbehorende informatie, zoals afspraken en documentatie. Dit vooral om risico’s te beheersen zodat de contracten overgenomen kunnen worden bij wijzigingen in het personeel. Maar ook om rechtmatigheid te garanderen en leveranciers te kunnen meten op basis van de gemaakte afspraken. Daarnaast is het duidelijk dat men de verantwoordelijkheid van het contract bij de inhoudsdeskundige ligt en dat inkoop een partner is in contractbeheer en –management is een ondersteunende, adviserende en signalerende rol. In het gedachtegoed van personeel is iedereen ervan overtuigd dat er voldoende personeel aanwezig is om de taken goed op te pakken wanneer het slim wordt ingevoerd. Men twijfelt wel over het feit of er voldoende kwaliteit in huis is. Het is mogelijk dat er interne trainingen, cursussen of andere opleidingsmogelijkheden nodig zijn om de gewenste situatie te behalen. Men twijfelt niet aan de bereidheid om te leren. Als laatste is iedereen geïnteresseerd in het invoeren van één systeem voor contractbeheer en –management. Deze moet wel aan een aantal eisen en wensen voldoen. Het is ook van belang dat dit systeem niet een doel op zich gaat worden, maar de gestelde doelen en werkzaamheden mogelijk maakt.

Ondanks dat alle geïnterviewden het vertrouwen heeft dat inkoop contractbeheer en –management initieert, willen zij wel graag gezamenlijk betrokken worden bij de veranderingen omtrent contractbeheer en –management. Ze willen graag gezamenlijk vooruit zodat deze onderdelen integraal en uniform passen binnen Avalex.

Vanuit de externe organisaties is het goed zichtbaar dat het invoeren van contractbeheer en –management niet iets is wat men zo maar invoert. Het is van belang het goed gewaarborgd in de organisatie, duidelijk is voor alle belanghebbenden, het een traject is van meerdere jaren, er proactief gehandeld moet worden en dat de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk worden belegd in de organisatie.

**Knelpunten.**

Om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te kunnen groeien is het van belang dat Avalex rekening met een aantal mogelijke knelpunten. Uit de huidige situatie en de gewenste situatie is goed zichtbaar dat er een aan knelpunten van belang zijn bij de komende veranderingen richting contractbeheer en –management. Dit zijn als volgt:

1. Weerstand personeel zonder betrekken;  
   Het is van belang dat bij de verandering richting contractbeheer en –management alle belanghebbenden op tijd worden betrokken. Bij het inkoopbeleid werd aangegeven, dat men graag eerder betrokken wilde worden hierbij, zodat zij hier sneller en eerder kennis over hadden. Door dit niet te doen bij contractbeheer en –management kan de verandering mislukken of moeizamer verlopen.
2. Systemen;  
   De bestaande systemen kunnen een knelpunt worden richting de gewenste situatie. Op dit moment worden er meerdere systemen gebruikt voor het contractbeheer en –management. Deze systemen worden echter niet gedeeld, wanneer deze systemen zo actief blijven zal dit een obstakel zijn richting de gewenste situatie.   
   Daarnaast moet het systeem geen doel op zich worden, indien dit wel het geval is zal de plank worden misgeslagen.
3. Personeel;  
   Op dit moment is het personeel qua kennis en kunde niet op niveau voor het invoeren van contractbeheer en –management. Indien dit zo blijft kan contractbeheer en –management niet gewaarborgd worden in de organisatie. Het is van belang dat de juiste trainingen worden gevolgd of een juist personeelslid wordt aangenomen.
4. Rolverdeling;  
   De rolverdeling (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) zullen goed en duidelijk moeten worden weergegeven. Indien dit niet gebeurt, zal Avalex blijven hangen in de huidige situatie waarin niet duidelijk is wat de medewerkers moeten doen.

# Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

Zoals zichtbaar wil Avalex naar fase drie voor alle dimensies en naar fase vijf voor de dimensie ‘Leveranciers’ van het NICV-model. Daarvoor is het van belang om de juiste stappen te nemen om door te groeien naar fase drie. Binnen Avalex zal veranderd moeten worden om van fase één naar fase drie te gaan. Wanneer niet de juiste stappen worden genomen, is de kans groter dat de verandering zal falen. Vanuit de interviews is duidelijk geworden dat iedereen het belangrijk vindt om alle belanghebbenden bij de verandering naar contractbeheer en –management te betrekken. Denk hierbij aan de budgethouders, de afdeling inkoop en het MT. Daarnaast is het belangrijk dat iedereen snapt waarom contractbeheer en –management worden ingevoerd om draagvlak te creëren. Wanneer alles staat is het van belang dat het goed en simpel naar iedereen wordt gecommuniceerd. Als laatste moet het duidelijk en simpel zijn voor iedereen in de organisatie. Zoals aangegeven in één van de interviews ‘KISS’. De volgende drie aanbevelingen zijn voor Avalex nodig om van fase één naar fase drie te gaan.

## 7.1 Aanbeveling 1: beleid voor contractbeheer en –management

Allereerst zal een projectmedewerker, onder de afdeling inkoop, moeten starten met het schrijven van een beleid en handboek voor contractbeheer en –management voor Avalex. In dit geval gaat het om het schrijven van een strategisch stuk waarin duidelijk een richting wordt gegeven aan contractbeheer en –management. Dit wordt gedaan om contractbeheer en -management te waarborgen bij Avalex en op meerdere vlakken duidelijkheid te creëren binnen Avalex en de betrokkenen. Uit de interviews (intern en extern) en theoretisch onderzoek moeten een aantal elementen terugkomen in het beleid en handboek:

Tabel Onderdelen van het beleid voor contractbeheer en -management.

|  |  |
| --- | --- |
| **Onderdeel** | **Omschrijving** |
| Definities | Hier moeten de verschillende definities moeten worden toegelicht. Er wordt hier aangegeven wat de begrippen inhouden voor Avalex zoals contractbeheer en –management.  Bijvoorbeeld:  Contractverantwoordelijke: De contractverantwoordelijke is de inhoudsdeskundige die de inkoopaanvraag doet. Deze persoon is over het algemeen het MT-lid (leidinggevende van de afdeling) of een budgethouder die onder dit MT-lid valt. |
| Beschrijving | Waar is contractbeheer en –management belegd en waarom.  Contractbeheer wordt centraal belegd bij de afdeling inkoop van Avalex. De afdeling inkoop is verantwoordelijk voor opbouwen van het contractdossiers na de stap contracteren. Hierin leggen zij de volgende onderdelen vast van het contract: |
| Doelstellingen | Wat zijn de SMART doelstellingen van contractbeheer en –management bij Avalex. De doelstellingen die Avalex wil behalen zijn als volgt:   1. Met contractbeheer wil Avalex centraal inzicht krijgen in alle contracten die zijn gesloten met leveranciers met de daarbij behorende informatie. 2. Met het inzicht in de contracten met de leveranciers is het de bedoeling dat alle producten en diensten bij de juiste leverancier, tegen de juiste prijs, binnen de juiste tijd worden geleverd. 3. Avalex wil grip krijgen op de contracten zodat er geen stilzwijgende verlengingen meer plaats vinden en er geen sprake is van Maverick Buying binnen Avalex. 4. Met contractbeheer en –management wil Avalex behalen dat met van tevoren een begroting kan maken met betrekking tot de contracten zodat hierop gestuurd kan worden. 5. Met de koppeling van contracten en financiën krijgt Avalex controle op de contractwaarde en de verschillende budgetten. 6. Met contractmanagement wil Avalex verscheidene leveranciers periodiek gaan meten op afgesproken SLA’s en KPI’s om zodoende de maximale uitnutting uit het contract met de leverancier te kunnen halen. |
| Strategie | Welke strategie gaat worden toegepast voor contractbeheer en –management. Uit de interviews extern en de theorie blijkt dat de Kraljic matrix hier het meest geschikt voor is. Daarbij is het ook van belang om vanuit de visie van de leverancier te kijken zoals in de ‘Dutch Windmill’ (bijlage 3). |
| Rolverdeling | Er moet duidelijk worden aangegeven wat de rollen zijn binnen contractbeheer en –management binnen Avalex. Het gaat hier vooral om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.  In deze rolverdeling is bij Avalex de contractverantwoordelijke eindverantwoordelijk voor het voeren van contractmanagement voor zijn contracten. Daarbij speelt inkoop verschillende rollen:  Supportive: Inkoop levert de kennis en hulpmiddelen aan om contractmanagement uit voeren. Denk hierbij aan meetinstrumenten voor SLA’s en KPI’s maar ook in het bijzitten bij de periodieke overleggen met de leveranciers.  Consulted: Inkoop heeft een adviserende rol in het beantwoorden van vragen over contractbeheer en –management.  Accountable: Inkoop is eindverantwoordelijk voor het contractbeheer binnen heel Avalex en eindverantwoordelijk voor de taken van opzetten, verlengen en beëindigen van de contracten. |
| Proces | Er moet een duidelijk en algemeen proces in beschreven worden voor contractbeheer en –management. In dit proces staan alle stappen weergegeven met de daarbij behorende rolverdeling.  Het proces voor contractbeheer en –management moet aansluiten bij die van inkoop in het inkoopbeleid van Avalex. Het proces moet duidelijk zijn weergegeven op 1 of 2 pagina’s waar ook de rolverdeling duidelijk wordt. Het proces is terug te vinden in bijlage 13. |
| De opzet voor het contractbeheer en –managementbeleid wordt beschreven in bijlage 13. | |

De projectmedewerker zal de eerste zes maanden bezig zijn met het opzetten van het beleid en het handboek voor contractbeheer en –management bij Avalex. In dit proces zorgt hij ervoor dat alle belanghebbenden worden betrokken bij het vormgeven van het beleid en de inhoud daarvan. Dit zal hij doen door middel van een presentatie en vergadering over het beleid waarin feedback kan worden gegeven. Nadat de feedback is verwerkt, zal de projectmedewerker het beleid presenteren in de MT-vergadering om goed te laten keuren. Nadat het beleid is goedgekeurd in de MT-vergadering, wordt het beleid aan het Algemeen Bestuur gepresenteerd ter goedkeuring. Gedurende de periode van zes maanden dat het beleid wordt goedgekeurd, zal het handboek al worden gepresenteerd en geïmplementeerd in Avalex. Na goedkeuring van het beleid, wordt dit doorgegeven aan alle belanghebbenden. Daarna de verantwoordelijke voor contractbeheer en –management het beleid proactief binnen Avalex constant moeten waarborgen en verbeteren. Om ervoor te zorgen dat het beleid constant wordt gewaarborgd en verbeterd bij Avalex moet inkoop een personeelslid hebben die zich dagelijks bezighoudt met contractbeheer en –management die voldoet aan een aantal competenties op gebied van kennis en sociale vaardigheden. Deze competenties staan in bijlage 12.

## 7.2 Aanbeveling 2: invoeren van contractbeheer

Er is duidelijk aangegeven door de medewerkers dat ze een totaal en centraal inzicht willen hebben in alle contracten die Avalex heeft met leveranciers. Om dit voor elkaar te krijgen is het van belang om contractbeheer in te voeren vanuit een centraal punt. Uit de interne interviews is gebleken dat deze verantwoordelijkheid bij inkoop ligt om dit op te zetten. Vanuit de externe interviews is ook zichtbaar dat dit een groot voordeel heeft omdat inkoop bij het traject richting het contract ook betrokken is. Om contractbeheer bij Avalex in te voeren moet inkoop de volgende stappen uitvoeren:

1. Maak een contractenanalyse;  
   Bekijk, op basis van de Spend analyse, met welke leveranciers allemaal een contract (€ 25.000 of hoger) zou moeten zijn afgesloten. Ga daarna op basis van deze lijst op zoek naar alle contracten en bijhorende documenten en registreer de volgende elementen:
   1. Naam leverancier;
   2. Contract;
   3. Contracttype;
   4. Einddatum;
   5. Verlengdatum;
   6. Verlengingstermijn;
   7. Opzegtermijn;
   8. Contractverantwoordelijke;
   9. De bijhorende documenten zoals aanbestedingsstukken.
2. Indien niet alle contracten gevonden zijn, ga met verschillende personen in gesprek die deze contracten kunnen hebben.
3. Zorg dat de taken met rolverdeling voor contractbeheer duidelijk zijn meegenomen in het proces van contractbeheer en –management bij Avalex;
4. Stel een PvE op voor het systeem voor contractbeheer en –management;
   1. Bepaal de doelstellingen en eisen voor het systeem (Denk hierbij ook aan het gebruik van het systeem voor contractmanagement in de toekomst);
   2. Bespreek deze doelstellingen en eisen met alle andere stakeholders en gebruikers van het systeem en pas eventueel aan.
5. Schaf een systeem aan voor contractbeheer;  
   Zorg ervoor, dat binnen de organisatie één centraal systeem is voor contractbeheer die gebruikersvriendelijk en transparant is voor heel Avalex. Om een keuze te maken uit systemen en deze aan te schaffen moeten de volgende stappen worden genomen:
   1. Bekijk de huidige interne systemen (AFAS en TOPdesk);
   2. Bepaal welke systeem het beste is en schaf deze aan;
   3. Installeer het systeem en vul alle contractgegevens in. Daarnaast stel de gewenste functies in;
   4. Train alle gebruikers van het systeem;
   5. Neem het systeem in gebruik.

Om contractbeheer in te voeren is een projectmedewerker, onder leiding van inkoop, zes maanden bezig om deze stappen uit te voeren in samenwerking met een stagiaire. De projectmedewerker zal de stappen richting contractbeheer begeleiden, terwijl de stagiair meerdere taken uitvoert zoals het verzamelen en registreren van contracten en het schrijven van stukken in samenwerking met de projectmedewerker. De samenwerking met een stagiair zorgt voor een besparing van kosten en dit zorgt ervoor dat deze aanbeveling uitgevoerd kan worden in parallel met het opstellen van het beleid. Dit traject zal wel later worden gestart, zodat het in lijn loopt met de visie van het beleid.

Bij de keuze van het systeem kan intern worden gekozen tussen het systeem AFAS en TOPdesk. Beide systemen hebben hun voor- en nadelen. AFAS biedt een koppeling met de systemen van financiën en inkoop, maar op dit moment nog geen contractmanagement. TOPdesk biedt wel de mogelijkheid tot contractmanagement maar helaas niet de koppeling met andere systemen. De voor- en nadelen zijn verder uitgewerkt op basis van het concept PvE in bijlage 14.

Als laatste moet wanneer het systeem klaar is voor gebruik, het systeem worden gepresenteerd en worden gewaarborgd dat dit gebruikt gaat worden. Het is van belang om alle personen die gebruik gaan maken van het systeem een halve dag intern te trainen in het gebruik. Maar ook van belang dat alle andere bestaande systemen worden uitgeschakeld. Om ervoor te zorgen dat het beleid constant wordt gewaarborgd en verbeterd bij Avalex moet inkoop een personeelslid hebben die zich dagelijks bezighoudt met contractbeheer en –management die voldoet aan een aantal competenties op gebied van kennis en sociale vaardigheden. Deze competenties staan in bijlage 12.

## 7.3 Aanbeveling 3: invoeren van contractmanagement

Zoals aangegeven in de theorie en de externe interviews kan men pas starten met contractmanagement wanneer duidelijk inzicht is in de contracten. Nadat het beleid en contractbeheer zijn ingevoerd, kan Avalex starten met het invoeren van contractmanagement. Om verder te kunnen gaan met het invoeren van contractmanagement waarbij contracten met leveranciers worden gemeten op basis van SLA’s en KPI’s moet er een medewerker binnen inkoop zijn die kennis heeft van contractbeheer en –management. Zodoende moet hij voldoen aan het functieprofiel in bijlage 12. De kennis er ervaring in contractmanagement kan worden aangetoond met certificaten van trainingen van de NEVI of andere soortgelijke partijen. Er zijn verschillende vormen van contractmanagement. Eerst is het van belang om te kijken in hoeverre welke contracten bij Avalex gemanaged gaan worden door welke personen. Dit wordt onder andere in het beleid beschreven. De volgende stappen moeten ondernomen worden:

1. Bepaal de contractmanagementstrategie;  
   Op basis van de classificatie van leveranciers in de Kraljic matrix kan worden gezien met wat voor type leverancier Avalex te maken heeft. Op basis hiervan kan men bepalen in hoeverre contractmanagement gaat worden toegepast op het contract.   
   Denk hierbij ook aan de Dutch Windmill (bijlage 3), uit de interviews extern en de theorie is goed zichtbaar dat het ook van belang is dat men weet hoe de leverancier kijkt naar Avalex als klant. Dit heeft een grote invloed op het succes van contractmanagement en de relatie met een leverancier.
2. Bekijk het contract;  
   De contractverantwoordelijke stelt in samenwerking met inkoop SLA’s en KPI’s op basis van het contract wat is gesloten met de leverancier. Door dit samen te doen krijgt met SLA’s en KPI’s die SMART zijn en daardoor gebruikt kunnen worden voor meten en managen van het contract;
3. Ga in gesprek met de leverancier;   
   Na het opstellen van de SLA’s en KPI’s is het van belang om dit te bespreken met de desbetreffende leverancier. Bespreek de SLA’s en KPI’s met de leverancier zodat deze ermee bekend is en hier eventueel feedback op kan geven. Daarnaast worden en direct afspraken gemaakt over het contractmanagement wat gevoerd gaat worden met deze leverancier.
4. Start met contractmanagement van de contracten;  
   Er wordt geadviseerd met een aantal contracten te starten als Pilot. Dit om het succes van contractmanagement te laten zien, maar ook om tijdsdruk te voorkomen.

Zoals eerder werd aangegeven wordt contractmanagement ingevoerd door een nieuw personeelslid binnen inkoop of een bestaand personeelslid die door middel van training voldoet aan alle eisen. De contractmanager binnen inkoop zal in samenwerking met de eindverantwoordelijke van het contract en de leverancier de stappen ondernemen om contractmanagement op te zetten, zoals in het beleid beschreven is. Hierin zal de contractmanager vanuit inkoop de eindverantwoordelijke van het contract meenemen in alle aspecten van contractmanagement.

Om ervoor te zorgen dat contractmanagement wordt gewaarborgd in Avalex is het de bedoeling dat de contractmanager vanuit inkoop proactief betrokken blijft bij alle contracten door in gesprek te gaan met de eindverantwoordelijke en eventueel de leveranciers. Als tweede wordt contractmanagement ook gewaarborgd, indien de contractmanagementstrategie per type leveranciers duidelijk is in het beleid, door contractmanagement onderdeel te laten zijn van het inkooptraject in de aanbesteding naar nieuwe leveranciers. Door dit mee te nemen in de aanbesteding, is het een stuk gemakkelijker om contractmanagement uit te voeren.

## 7.4 Aandachtspunten

Naast de bovenstaande aanbevelingen zijn er nog een aantal aandachtspunten waar Avalex rekening dient te houden bij het invoeren van contractbeheer en –management:

* De geïnterviewde geven aan dat er voor de gewenste situatie voor contractbeheer en -management niet voldoende capaciteit en kwaliteit is aan personeel. Zij geven wel aan dat er bereidheid is om het te leren. Zij geven ook aan dat zij het moeilijk vinden om in te schatten waar dan exact de capaciteit en kwantiteit mist. Om dit duidelijk te maken kan een personeelsscan worden uitgevoerd.
* Iedereen heeft urgentie dat veranderingen moeten plaats vinden richting contractbeheer en –management. Iedereen kijkt wel naar inkoop om dit initiëren. Inkoop moet een proactieve rol innemen om contractbeheer en -management in te voeren bij Avalex, maar wel rekening moet blijven houden met de kernwaarden.
* Vanuit de kernwaarden wil iedereen gezamenlijk (samen) verder groeien. Om dit te behalen is het van belang dat inkoop alle belanghebbenden betrekt in de veranderingen richting contractbeheer en –management. Dit vraagt vanuit inkoop het organiseren van verschillende besprekingen om stukken te bespreken.
* Avalex is erg ambitieus als het gaat om contractbeheer en –management. De basis zetten voor de bovenstaande drie aanbevelingen neemt in verhouding relatief weinig tijd in beslag met betrekking tot de duur van het waarborgen van alle aanbevelingen. Externe interviews van KPMG en Heineken laten zien dat het waarborgen hiervan meerdere jaren duurt en daarin constant wordt geleerd van elkaar en van andere organisatie. Het is van belang dat Avalex zich hiervan bewust is en rekening mee moet houden. Daarnaast moet Avalex rekening houden dat er verandermoeheid heerst in de organisatie. Wanneer de medewerkers betrokken worden bij de verandering en het positieve van de verandering inzien, zijn zij bereid om mee te gaan. Het is dus van belang om samen en vanuit de kernwaarden te veranderen.

# Hoofdstuk 8 Implementatieplan

In het vorige hoofdstuk zijn de aanbevelingen voor Avalex beschreven met betrekking tot het invoeren van contractbeheer en –management. Hierbij is het zichtbaar dat meerdere activiteiten moeten worden uitgevoerd in samenwerking met meerdere partijen. In het onderstaande implementatieplan wordt in een tabel aangegeven welke activiteiten per aanbeveling uitgevoerd moeten worden. Bij elke activiteit is een korte toelichting gegeven met de uitkomsten van deze activiteit. In bijlage 14 staan de uitgebreide implementatieplannen van de eerste twee aanbevelingen weergegeven met deelactiviteiten. De laatste aanbeveling heeft alleen een verkort implementatieplan omdat de deelactiviteiten nog onduidelijk vanwege de afhankelijkheid van de implementatie van de andere twee aanbevelingen.

## 8.1 Beleid voor contractbeheer en –management

Hieronder is het implementatieplan geschreven voor het schrijven en het invoeren van het beleid voor contractbeheer en –management bij Avalex. In het implementatieplan is ervan uit gegaan dat er op 1 september 2016 wordt gestart, indien er eerder of later wordt gestart, zal de tijd evenredig mee verschuiven.

Tabel Implementatieplan voor het contractbeheer en -managementbeleid.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hoofdactiviteit** | **Periode** | **Uitvoerende** | **Verantwoordelijke(n)** | **Opmerking(en)** |
| Schrijven van het beleid en handboek voor contractbeheer en –management vanuit inkoop. | September 2016 – half oktober 2016 | Projectmedewerker (inkoop) | Projectmedewerker | In deze activiteit wordt het beleid en handboek geschreven voor contractbeheer en –management geschreven. Aan het eind van deze stap wordt het eerste concept van het beleid en handboek aangeleverd om te bespreken met de stakeholders |
| Bespreken van het beleid en handboek met de verschillende stakeholders (MT leden, budgethouders en inkoop). | November 2016 tot halverwege januari 2017 | Projectmedewerker, samen met stakeholders | Projectmedewerker | Aan het eind van deze bespreking heeft de projectmedewerker feedback op het beleid van alle betrokkenen zodat deze aangepast kan worden ten behoeve van Avalex. |
| Definitief maken van het beleid en handboek. | Half januari 2017 tot half februari 2017 | Projectmedewerker en inkoop | Projectmedewerker | In deze fase wordt de feedback van de stakeholders besproken en aangepast in het beleid. Uit deze activiteit komt het definitieve beleid wat inkoop zal presenteren aan het MT ter goedkeuring. |
| **Hoofdactiviteit** | **Periode** | **Uitvoerende** | **Verantwoordelijke(n)** | **Opmerking(en)** |
| Presenteren van het beleid en goedkeuring van het beleid bij het MT. | Half februari 2017 – eind februari 2017 | Projectmedewerkers met inkoop | Projectmedewerker | Tijdens deze activiteit wordt het beleid officieel gepresenteerd, ingeleverd en goedgekeurd door het MT. |
| Presenteren en goedkeuren van het beleid aan het Algemeen bestuur. | Eind februari 2017 – Eind augustus 2017 | Projectmedewerker, Hoofd inkoop en MT-lid bedrijfsvoering | Projectmedewerker | In deze activiteit wordt het beleid voor contractbeheer en –management voorgelegd aan het Algemeen Bestuur van Avalex ter goedkeuring. Deze fase eindigt met de goedkeuring van het Algemeen Bestuur. |
| Invoeren en waarborgen van het beleid en handboek binnen Avalex. | Na eind februari 2017 | Projectmedewerker en inkoop. | Inkoop | Gedurende deze activiteit wordt eerst het definitieve handboek gepresenteerd aan alle stakeholders ter invoering. Daarnaast zal er proactief moeten worden gezorgd dat het beleid gewaarborgd wordt en actief mee veranderd met de nieuwe vraag van Avalex.  Wanneer het beleid is goedgekeurd door het dagelijks bestuur, zal dit nogmaals worden gedeeld met de gehele organisatie. |

## 8.2 Invoeren van contractbeheer

Hieronder is het implementatieplan geschreven voor het invoeren van contractbeheer bij Avalex. In het implementatieplan is ervan uit gegaan dat er op half november 2016 wordt gestart, indien er eerder of later wordt gestart, zal de tijd evenredig mee verschuiven. Zoals zichtbaar in de planning duurt deze implementatie dan zes maanden zoals aangegeven in de aanbeveling, echter is er sprake van de kerstperiode en andere dagen waar rekening mee gehouden moeten worden.

Tabel Implementatieplan voor het invoeren van contractbeheer.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hoofdactiviteit** | **Periode** | **Uitvoerende** | **Verantwoordelijke(n)** | **Opmerking(en)** |
| Maken van een contracten analyse. | Half november 2016 – eind december 2016 | Projectmedewerker en stagiair | Projectmedewerker | Op basis van de Spend analyse en huidige documenten wordt een contractenanalyse gemaakt. Uit deze analyse komt een Excel document met alle lopende contracten met leveranciers met de daarbij behorende informatie en documenten. Hieruit wordt ook duidelijk welke contracten en/of informatie en documentatie mist. |
| **Hoofdactiviteit** | **Periode** | **Uitvoerende** | **Verantwoordelijke(n)** | **Opmerking(en)** |
| Verzamelen van overige documenten bij andere afdelingen en verantwoordelijke personen. | Begin januari 2017 – Eind februari 2017 | Stagiair en projectmedewerker | Projectmedewerker | Aan het eind van deze stap is de contractenanalyse volledig. |
| Bespreken van definitieve contractanalyse. | Eind februari 2017 | Stagiair, projectmedewerker en inkoop | Projectmedewerker | Hier wordt de contractenanalyse besproken met de hoofd inkoop. In deze bespreking worden belangrijke en opvallende punten aangegeven. |
| Het opstellen van een PvE voor een contractbeheer en –managementsysteem. | Begin februari 2017 - half maart 2017 | Stagiair, projectmedewerker en inkoop | Projectmedewerker | In deze activiteit worden alle activiteiten uitgevoerd tot de aanschaf van een contractbeheer/managementsysteem, zoals het opstellen van een PvE en een sessie met de belanghebbenden. Een concept PvE is opgenomen in bijlage 15 deze moet nog verder worden uitgewerkt voor een definitief PvE en een definitieve keuze.  Deze activiteit eindig met een definitief Programma van Eisen (PvE) en Wensen. |
| Keuze maken uit de systemen die intern beschikbaar zijn en het aanschaffen van het systeem. | Half maart 2017 – half april 2017 | Stagiair, projectmedewerker, inkoop en ICT | Projectmedewerker | In deze activiteit gaan de verschillende betrokkene in gesprek, op basis van het PvE, met interne leveranciers van systemen om de mogelijkheden in kaart te brengen. Dit zal met TOPdesk en AFAS zijn. Aan wordt een keuze gemaakt voor het systeem. Op basis van de uitkomsten van de interviews is een concept PvE opgesteld (bijlage 14), waarbij voor de verdere implementatie is gekozen voor AFAS. |
| Invoeren van het gekozen systeem. | Half april 2017 – eind april 2017 | Stagiair, projectmedewerker, inkoop en ICT | Projectmedewerker | In deze activiteit wordt het gekozen systeem gebouwd. Daarna worden alle gegevens in het systeem geplaatst.  De leverancier zal ongeveer 75 uur á € 110,- per uur nodig hebben om het systeem op te zetten voor Avalex. (AFAS, 2016) |
| **Hoofdactiviteit** | **Periode** | **Uitvoerende** | **Verantwoordelijke(n)** | **Opmerking(en)** |
| Implementeren van het contractbeheer/managementsysteem | Half april 2017 – eind mei 2017 | Stagiair en projectmedewerker | Projectmedewerker | In deze fase wordt het systeem gepresenteerd en geïmplementeerd bij alle betrokkenen. Het systeem zal worden gepresenteerd en alle gebruikers zullen intern getraind worden door de projectmedewerker. |
| Gebruiken en waarborgen van het systeem | Na mei 2017 | Inkoop en betrokkenen | Verantwoordelijke persoon vanuit inkoop (projectmedewerker) | In deze stap wordt het systeem door iedereen in gebruik genomen en moet de verantwoordelijke vanuit inkoop dit proactief gaan waarborgen in de organisatie door middel van periodieke gesprekken met de contractverantwoordelijke. |

## 8.3 Invoeren van contractmanagement

Hieronder is het implementatieplan geschreven voor het invoeren van contractmanagement bij Avalex. De implementatie kan pas van start gaan nadat het invoeren van contractbeheer succesvol is verlopen. Gedurende het invoeren van de bovenstaande twee aanbevelingen moet inkoop proactief blijven kijken naar de taken die er bijkomen en de huidige bezetting. Indien uit deze analyse komt dat er een nieuw iemand moet worden aangenomen, zal gedurende die tijd een contractmanager moeten worden aangenomen die voldoet aan het functieprofiel gegeven in bijlage 12.

Uit de interviews bij andere organisaties is duidelijk zichtbaar dat bij het invoeren van contractmanagement een contractmanager nodig is. Deze is verantwoordelijk voor ±200 contracten waarvan en 20 proactief gemanaged kunnen worden. Daarnaast geeft Avalex aan dat ze graag bij inkoop iemand met kennis van contractbeheer en –management willen hebben om dit proces optimaal te ondersteunen, te adviseren en te signaleren.

Het compacte implementatieplan voor het invoeren van contractmanagement ziet er als volgt uit:

Tabel Implementatieplan voor het invoeren van contractcontractmanagement.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hoofdactiviteit** | **Periode** | **Uitvoerende** | **Verantwoordelijke(n)** | **Opmerking(en)** |
| Bespreken van genoemde contractmanagementstrategie uit het beleid met de betrokkenen. | Begin juni 2017 – eind augustus 2017 | Contractmanager (afdeling inkoop) en contractverantwoordelijke (MT leden en budgethouders) | Contractmanager | In deze activiteit wordt de strategie voor contractmanagement die is opgesteld in het beleid besproken.  Hieruit komt het laatste deel feedback ten behoeve van de strategie voor met start met het invoeren hiervan. |
| **Hoofdactiviteit** | **Periode** | **Uitvoerende** | **Verantwoordelijke(n)** | **Opmerking(en)** |
| Voorbereiden van de pilot voor contractmanagement. | Begin september 2017 – half oktober 2017 | Contractmanager | Contractmanager | In deze fase start de contractmanager met het opstellen van het Plan van Aanpak (PvA) voor het toepassen van de contractmanagementstrategie op de pilot contracten. De pilot zal gestart worden met de grootste 20 contracten in een gefaseerde wijze.  Uit deze stap komt een PvA voor de pilot. |
| Bespreken van het PvA van de pilot met alle betrokkenen. | Half oktober 2017 – eind november 2017 | Contractmanager, afdeling inkoop en contractverantwoordelijke | Contractmanager | In deze fase wordt het PvA besproken met alle betrokkenen zodat er feedback gegeven kan. Zodoende creëert de contractmanager draagvlak voor pilot binnen Avalex.  Uit de fase ontstaat het definitieve PvA waarin de feedback is verwerkt. |
| De pilot opstarten. | Begin december 2017 – begin april 2018 | Contractmanager en contractverantwoordelijken | Contractmanager en contractverantwoordelijken | In deze activiteit start de contractmanager in samenwerking met de contractverantwoordelijken de pilot. Dit doet hij gefaseerd voor alle 20 grootste contracten in samenwerking met de contractverantwoordelijken en de leveranciers.  De uitkomst is dat de contractverantwoordelijken zelfstandig aan de slag kunnen met contractmanagement voor deze contracten met de contractmanager in de Supportive en Consulted rol. |
| De pilot draaien. | Begin april 2018 – Begin april 2019/2020 | Contractmanager en contractverantwoordelijken | Contractmanager en contractverantwoordelijken | In deze activiteit worden de 20 contracten gemanaged op basis van de strategie en worden alle uitkomsten periodiek geëvalueerd om van de leren. |
| De pilot evalueren. | Begin april 2019/2020 – eind juni 2019/2020 | Contractmanager en contractverantwoordelijke | Contractmanager en contractverantwoordelijke | Aan het eind van de pilot wordt het gehele traject van begin tot eind geëvalueerd. Hieruit komt een verslag met aanpassingen voor de strategie en do’s en dont’s voor het verder invoeren van contractmanagement binnen Avalex. |
| Doorvoeren naar andere contracten in de organisatie. | Vanaf juli 2019/2020 | Contractmanager en contractverantwoordelijke | Contractmanager en contractverantwoordelijke | In deze fase worden voor alle contracten met leveranciers de juiste vorm van contractmanagement geselecteerd en ingevoerd. |

## 8.4 Risicoanalyse

Bij het implementeren van de bovenstaande aanbevelingen zitten een aantal risico’s voor Avalex. Het is van belang dat deze goed inzichtelijk zijn om er goed mee om te gaan tijdens de verandering of om ze te vermijden. Wanneer Avalex dat niet doet, wordt de kans van slagen van de aanbevelingen nihil. In de onderstaande tabel worden de risico’s aangegeven met de daarbij behorende consequenties en maatregelen. Ook wordt aangegeven hoe groot de kans van het risico is en wat de impact van de schade is van het risico, zodat het zichtbaar is welk risico prioriteit heeft. De scores zijn gebaseerd op basis van de probleemanalyse, theoretisch kader, interviews en de aanbevelingen.

Tabel Risicoanalyse.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Risico** | **Consequentie** | **Maatregel** | **Kans** | **Schade** | **Prioriteit** |
| Geen draagvlak en support van uit de budgethouders en het MT om te veranderen. | De consequentie hiervan is dat contractbeheer en –management niet optimaal kan worden ingevoerd waardoor de doelstellingen (rechtmatigheid) niet behaald worden. | Dit risico wordt beperkt door de budgethouders en MT leden te betrekken bij de keuzes omtrent contractbeheer en –management door bijeenkomsten te organiseren waar ze feedback kunnen geven en ze te trainen | 3 | 5 | 15 |
| Kwaliteit van het personeel. | Indien het personeel zowel de budgethouders/MT als de afdeling inkoop niet op kwalitatief niveau kan contractbeheer en –management niet worden gewaarborgd op langer termijn. Hierdoor maakt men groot verlies in investeringskosten en tijd. | Het aannemen van een contractmanager en het trainen van het personeel is van groot belang om dit op te lossen. | 3 | 4 | 12 |
| Behoud van te veel systemen voor contractbeheer en –management. | Op dit moment zijn er veel systemen en het is van belang dat er bij het nieuwe systeem de oude systemen niet aangehouden worden. Het risico hiervan is dat het nieuwe systeem niet gebruikt wordt en dit veel geld gaat kosten. | Door de budgethouders en MT leden te betrekken bij het opzetten van het PvE voor het nieuwe systeem wordt dit beperkt. Daarnaast moeten de andere systemen vanuit inkoop uitgeschakeld worden en daar proactief op sturen. | 2 | 4 | 8 |
| Niet ontvangen van de juiste contracten en documentatie. | Het is mogelijk dat de documenten niet worden overhandigd door personen binnen Avalex. Dit zorgt ervoor dat contractbeheer en –management niet kan worden ingevoerd. | Door de medewerker te betrekken en de voordelen te laten zien, moet dit voorkomen kunnen worden.  Indien dit niet gebeurd, zal er via het MT een eis van afstaan moeten worden gesteld. | 2 | 3 | 6 |
| Planning loopt uit. | Hogere kosten door langere doorlooptijd. | Goede afspraken maken met duidelijke deadlines gedeeld met alle partijen | 2 | 3 | 6 |

# Hoofdstuk 9 Consequenties

In dit hoofdstuk worden op basis van de aanbevelingen het implementatieplan de personele, organisatorische financiële consequenties weergegeven.

## 9.1 Organisatorische consequenties

Aan de aanbevelingen en de implementatie van contractbeheer en –management zitten ook een aantal organisatorische consequenties verbonden. Deze consequenties zijn:

Tabel Organisatorische consequenties.

|  |  |
| --- | --- |
| Consequentie | Beschrijving |
| Contractbeheer en –management beleid en handboek | De afdeling inkoop krijgt de taken voor contractbeheer en –management erbij in het takenpakket en dit wordt ook vastgelegd in het beleid.  Dit beleid wordt ook door het DB (MT) en AB goedgekeurd en geldt daarom voor de gehele organisatie. Dit zorgt ervoor dat iedereen zich aan de gekozen werkwijze voor contractbeheer en –management moet conformeren. Dat houdt in dat de contracten worden gemanaged op basis van de strategie in het beleid, de tools vanuit inkoop worden gebruikt en dat de contractverantwoordelijke nu ook echt verantwoordelijk wordt voor contractmanagement. |
| Nieuw proces | In de huidige situatie is er geen proces voor contractbeheer en –management. In de gewenste situatie wordt een proces ingericht voor contractbeheer en –management die binnen Avalex moet passen en waar gewerkt moet worden. In de huidige situatie worden nog geen periodieke meting en gesprekken gevoerd op basis van SLA’s en KPI’s. Deze zullen in de gewenste situatie moeten worden ingepland en worden voorbereid. |
| Nieuwe denkwijze | Op dit moment wordt geen uniforme wijze toegepast voor contractbeheer en –management. Bij de invoering van de aanbevelingen zal de denk- en werkwijze veranderen binnen Avalex naar de uniforme wijze. Op dit moment lost elke medewerker ad-hoc problemen op met de leveranciers en worden budgetten overschreden en niet op gestuurd. In de nieuwe situatie moet men vooruitdenken en van tevoren bepalen wat er gaat gebeuren. Denk hierbij aan begrotingen maken op basis van historie en sturen en meten op basis van SLA’s en KPI’s (grip). |
| Wijziging in systemen | De systemen die er op dit moment zijn voor contractbeheer en –management zullen worden vervangen door een nieuw centraal systeem. In de huidige situatie worden er meerdere systemen gebruikt. In de gewenste situatie moeten alle betrokken medewerkers met één centraal systeem gaan werken. Daarnaast zal Avalex moeten investeren in het implementeren van het nieuwe systeem. Dit nieuwe systeem zorgt ervoor dat alle betrokkene meer grip krijgen op de contracten door middel van signalering bij verlenging/beëindiging, inzicht in alle documentatie, afspraken en de contractwaarde. |
| Accountantsverklaring | Door het invoeren van contractbeheer heeft de afdeling inkoop in de gewenste situatie inzicht in alle contracten en bijhorende documentatie. Hierdoor kunnen zij direct de accountant aan het eind van het jaar voorzien van de informatie die nodig is ten behoeve van de verklaring. Zij hoeven dan niet meer zoals in de huidige situatie op zoek te gaan in de organisatie naar deze documentatie. Dit zorgt ervoor dat het vertrouwen met de accountant groeit en de verklaring sneller en gemakkelijker tot stand komt. |

## 9.2 Personele consequenties

Aan het invoeren van contractbeheer en –management zijn een aantal personele consequenties verbonden. De personele consequenties zijn als volgt:

Tabel Personele consequenties.

|  |  |
| --- | --- |
| Consequentie | Beschrijving |
| Aanname van een projectmedewerker | Op dit moment heeft inkoop onvoldoende capaciteit aan medewerkers voor de uitvoering van de activiteiten met betrekking tot de implementatie. Daarvoor is een projectmedewerker noodzakelijk om de implementatie te voltooien. |
| Wijziging in werkzaamheden | Alle MT leden en budgethouders die zich nu bezighouden met contracten met leveranciers zullen zien dat hun taken en verantwoordelijkheden zullen veranderen ten behoeve van contractbeheer en –management. Zij zullen verantwoordelijk voor de periodieke overleggen en meetmomenten met de leveranciers en zullen ook hun documentatie moeten bijhouden in het contractbeheersysteem.  Daarnaast zullen in het implementatietraject tijd moeten maken om te helpen in de implementatie om de werkzaamheden daarna makkelijker en duidelijker te maken. Denk hierbij aan de bijeenkomsten en trainingen.  De werkzaamheden voor de medewerkers van inkoop wijzigen ook. Zij worden verantwoordelijk voor het beheren van de contracten in het contractbeheersysteem. Daarnaast zal hun rol met de contractverantwoordelijke veranderen richting ondersteuner en/of medeverantwoordelijke. Op dit moment worden deze activiteiten nog niet uitgevoerd door inkoop, maar zij zullen deze activiteiten nu proactief moeten waarborgen binnen Avalex. |
| Trainingen | Om ervoor te zorgen dat het nieuwe beleid en proces worden gewaarborgd moeten verschillende personeelsleden getraind worden. Het personeel van ICT, inkoop en andere betrokkenen zal getraind moeten worden in verschillende dingen die te maken hebben met het systeem en de werkzaamheden rondom contractbeheer en –management. Daarnaast worden alle contractverantwoordelijke getraind in de tools en theorie achter contractmanagement zodat het op een uniforme wijze wordt uitgevoerd binnen Avalex.  Deze trainingen zullen vooral tijd in beslag nemen gedurende de werkweken voor de training zelf, de voorbereiding en de afronding/evaluatie van de training. |
| Contractmanager | Bij de afdeling inkoop moet iemand komen die aantoonbare kennis heeft van contractbeheer en –management. Dit met als reden dat anders de waarborging van het beleid, contractbeheer en –management niet mogelijk is. Deze persoon zal proactief binnen Avalex contractbeheer en –management moeten waarborgen.  Daarnaast heeft deze medewerker vanuit inkoop de taak om ervoor te zorgen dat alle documentatie aangeleverd wordt voor de accountsverklaring vanuit het systeem. Dit doet hij door middel van het voeren van periodieke gesprekken met de contractverantwoordelijken en controle op hun in activiteiten. |

## 9.3 Financiële consequenties

In deze paragraaf worden de financiële consequenties beschreven van alle bovenstaande aanbevelingen, implantatie en consequenties. Als eerste wordt een tabel weergegeven met de investeringen en kosten voor de komende 5 jaar. Als laatste worden kort de mogelijke opbrengsten opgenoemd en de terugverdientijd.

### 9.3.1 Investeringen en kosten

Om de aanbevelingen te implementeren moeten verschillende investeringen en kosten worden gemaakt om het gewenste resultaat te behalen. Deze kosten staan in relatie met de tijd die personeel moet investeren in de implementatie kosten, de investering voor het systeem en overige kosten die worden gemaakt gedurende de activiteiten. In het schema hieronder is een totaaloverzicht gegeven van de kosten tot 2020, een uitgebreide toelichting staat in bijlage 16.

Tabel Financiële consequenties.

Uit de tabel 16 is zichtbaar dat er jaarlijks tussen de € 80.000,- en € 140.000,- aan kosten worden gedraaid om contractbeheer en –management te gaan implementeren bij Avalex. In totaal zullen de kosten in 2020 cumulatief uitkomen op € 600.000,-.

### 9.3.2 Opbrengsten

Om contractbeheer en –management in te voeren worden de kosten gemaakt die hierboven staan. Maar deze investeringen leveren ook wat op. Kwalitatief gaan de investeringen de volgende dingen opleveren:

1. Centraal inzicht in alle lopende contracten met de daarbij behorende informatie en documentatie;
2. Optimale uitnutting van het contract;
3. Duidelijkheid in proces en rolverdeling voor Avalex;
4. Geen stilzwijgende verlengingen of ongewenste contracten;
5. Maverick buying vindt niet meer plaats, omdat het zichtbaar is bij wie welke producten/diensten besteld moeten worden;
6. De mogelijkheid om rechtmatigheid te kunnen garanderen.

Naast de kwalitatieve voordelen die de investeringen/kosten jaarlijks opleveren, haalt Avalex ook financiële voordelen. Uit de theorie wordt aangegeven, dat men 5% tot 10% kan besparen wanneer er contractmanagement wordt gevoerd. Indien contractmanagement, na het invoeren van de andere twee aanbevelingen, start met de pilot van de 12 leveranciers die verantwoordelijk zijn voor 80,5% van de 40 miljoen aan Spend, gaat dit veel opleveren. Uitgaande van 5% besparing, kan Avalex een besparing gaan krijgen van (40 miljoen \* 80,5% =) € 32,2 miljoen \* 5% = € 1.610.000,-. Deze besparing zal niet direct in de eerste jaren worden behaald. Indien deze besparing wordt behaald in 2020, worden de kosten nog steeds terug verdiend. (Het NIC, 2015)

# Bibliografie

2Reflect. (2008, Januari 2). *Validiteit en betrouwbaarheid*. Opgehaald van Website van 2Reflect: http://www.2reflect.nl/validiteit-en-betrouwbaarheid/

AFAS. (2016, Januari 18). Systeem voor contractbeheer en -management. (W. van Rijn, & J. Gowrising, Interviewers)

Avalex. (2012, Juni 28). *Avalex komt uit de rode cijfers*. Opgehaald van Website van Avalex: http://www.avalex.nl/nieuws/avalex-komt-uit-de-rode-cijfers/

Avalex. (2014). *Jaarverslag 2014.* Den Haag: Avalex.

Avalex. (2014, November). Kernwaarden Avalex. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

Avalex. (2015, November 29). *Aangesloten gemeenten*. Opgehaald van Website van Avalex: http://www.avalex.nl/avalex-/aangesloten-gemeenten-

Avalex. (2015). Afdeling inkoop Avalex. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

Avalex. (2015, November 29). *Geschiedenis*. Opgehaald van Website van Avalex: http://www.avalex.nl/avalex-/geschiedenis

Avalex. (2015, November 29). *Missie*. Opgehaald van Website van Avalex: http://www.avalex.nl/avalex-/missie

Avalex. (2016, Maart 8). A3 jaaplan MT. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

Avalex. (2016). Hoofdstructuur. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

Avalex. (2016). Hoofdstructuur Avalex. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

Avalex financiën. (2015). Overschrijding budgetten. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

Avalex, A. B. (Herziening 2016, versie 001). Besluit mandaat, volmacht en machtiging, Avalex. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

Avalex, directie. (2016, April). Notulen MT vergadering. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

Avalex, inkoop. (2016). *Inkoopbeleid Avalex 2016.* Den Haag: Avalex.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, Volume 41, Issue 6, pages 977 - 1002, september 2004.

Change Management Online. (2012, Augustus). *Acht stappen in het veranderproces Kotter 1996*. Opgehaald van Website van Change Management Online: http://www.changemanagementonline.com/acht-stappen-in-het-veranderproces-kotter-1996/

De Afstudeerconsulent. (2016). *Validiteit en betrouwbaarheid*. Opgehaald van Website van De Afstudeerconsulent: http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid/

de Groot, W. (2014, Oktober 29). Contractmanagement. *Hoe volwassen is woningcoörperatiebranche?* Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Het NIC.

Gelderman, K., & Albronda, B. (2013). *Professioneel inkopen.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V. .

Gruntjes, M. (2012, Augustus 21). *Wat is inkoop*. Opgehaald van Website van de NEVI: https://www.nevi.nl/artikelen/wat-inkoop

Het NIC. (2015, Juli 15). Het NIC spend analyse. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

Het NIC. (2016, April 4). *NICV model*. Opgehaald van Website van Het NIC: http://hetnic.nl/nl-nl/contractmanagement/nicvmodel.aspx

Het NIC. (2016). *Verslag NICV zelfscans.* Den Haag: Het NIC.

International Association for Contract & Commercial Management. (2013). *Fundamentals of contract and commercial management.* Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Kennis Portal Inkoop. (2015). *Inkoopmodellen*. Opgehaald van Website van Kennis Portal Inkoop: http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopmodellen

Kennis Portal Inkoop. (2015). *Inkoopproces*. Opgehaald van Website van Kennis Portal Inkoop: http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopproces

Kennis Portal Inkoop. (2016). *Inkoopfunctie*. Opgehaald van Website van Kennis Portal Inkoop: http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopfunctie

Kennisportal Inkoop. (2016, Maart 1). *Contractmanagement*. Opgehaald van Website van Kennisportal Inkoop: http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/contractmanagement

Kieft, N., van Weeghel, R., & Hupkens, R. (2016). De meerwaarde van contractmanagement? . *Hoe kun jij jouw klant ondersteunen?* Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Het NIC.

Knoester, T. (2013). *Contractmanagement in de praktijk.* Houten: Bohn Stafleu van Loghum .

Lugtenburg, M. (2016). Top 10 tips voor het opzetten van contractmanagement. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

Maas, G., & Pleunis, J. (2008). *Facility Management.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Marcus, J., & Dam, N. v. (2012, 7de druk). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

NEN. (Oktober 2015). *NEN-EN-ISO 9001; Kwaliteitsmanagementsystemen.* NEN.

NEVI. (2009, Augustus 21). Stappenplan voor het opzetten van contractbeheer. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

NEVI. (2014, Augustus 4). MSU+ 2.0; Op weg naar inkoopexcellentie in de publieke sector. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

Pianoo. (2015, December 29). *Contractmanagement ICT*. Opgehaald van Website van Pianoo: https://www.pianoo.nl/themas-markten/markten/marktdossier-ict/inkopen-ict/aan-slag-met-inkopen-van-ict/contractmanagement-ict

Rietveld, G. J. (Februari 2014). *Inkoop een nieuw paradigma.* Den Haag: BIM Media B.V. .

Rijksoverheid. (2015). *Wet gemeenschappelijke regelingen*. Opgehaald van Website van Ondernemersplein en de Rijksoverheid: http://wetten.overheid.nl/BWBR0003740/2015-01-01

Schurgers, H., & Siersema, H. J. (2014, November 24). Contractmanagement Aedes. Den Dolder, Utrecht, Nederland.

Scribbr. (2016). *Overzicht van onderzoekssoorten*. Opgehaald van Website van Scribbr: https://www.scribbr.nl/category/onderzoeksmethoden/

Significant, & Rietveld, G. (2010, Mei 27). Nieuwe tijden? Nieuw paradigma. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland. Opgehaald van https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/16inkoopeennieuwparadigma\_0.pdf

van Beckum, J., & Vlasveld, G.-J. (2014). *CATS CM contractmanagement voor opdrachtgever en leverancier.* Amersfoort: Van Haren.

Van Dale. (2016, Maart 6 ). *Betekenis strategie*. Opgehaald van Website van Van Dale: http://vandale.nl/opzoeken?pattern=strategie&lang=nn#.VtwD2JzhChc

van Dam, S., Gribling, S., Mantes, F., Gemert, S., Gowrising, J., Ruiter, A., & Marijke. (2016). Interview contractbeheer en -management (intern). (W. van Rijn, Interviewer)

van Rijn, W. (2016). Observaties afdeling inkoop. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

van Veen, R. (2012). *Regie de basis voor contractmanagement.* Driebergen: Promundo.

van Vliet, V. (2014, Februari 10). *Lewin change management model*. Opgehaald van Website van Toolshero: http://www.toolshero.nl/verandermanagement/lewin-change-management-model/

*Verandermanagement ... we blijven ermee bezig*. (2016, Maart). Opgehaald van Website van Managementsite: https://www.managementsite.nl/kennisbank/verandermanagement

Vereniging Nederlandse Gemeenten. (2014, Augustus). Handreiking contractbeheer en contractmanagement. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

Verhoeven , N. (2010). *Onderzoeken doe je zo!* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.