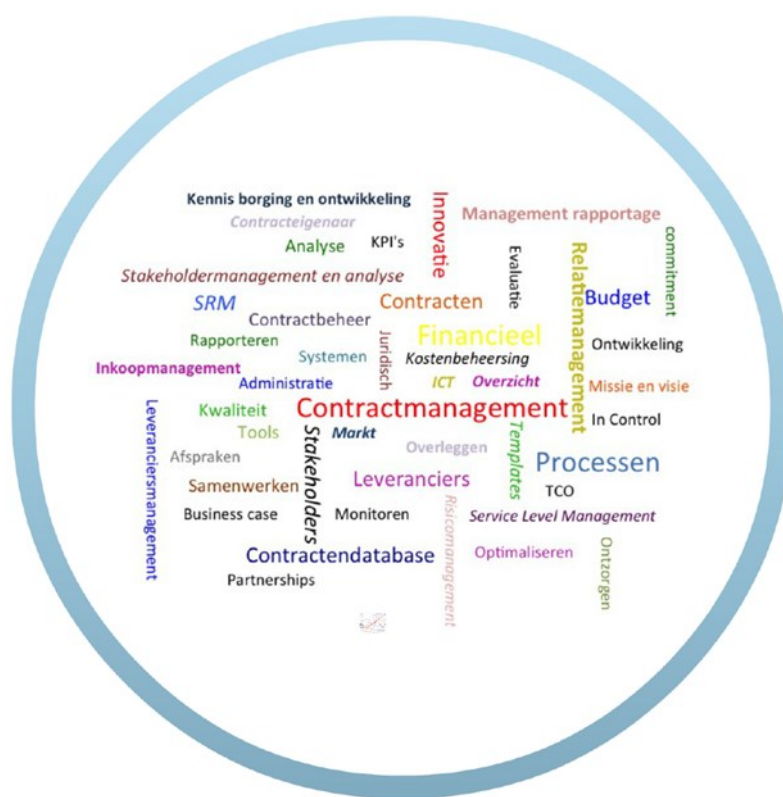


Kom
verder



Beheers je contracten consequent met contractmanagement

Optimalisatie van contractmanagement bij Saxion, aan de hand van het
NICV-model



Colofon

Datum 7 juni 2016
Plaats Deventer
Versie 1.0
Status Definitief
Afdeling Servicecentrum Voorzieningen
Auteur Bart van Boeijen

Afstudeerscriptie Saxion **Optimalisatie van contractmanagement bij Saxion**

Hogeschool Rotterdam

Instituut Gebouwde Omgeving (IGO)
Logistiek & Economie
ILEAFS40

Student

Bart van Boeijen
Studentnummer: 0868916
0868916@hr.nl
Logistiek & Economie
Diepenveenseweg 10 K4
7413 AP Deventer
06-46486689

Stagerichting

Inkoop
Contractmanagement

Saxion Deventer

Handelskade 75
7417 DH Deventer
0570 – 603 663

Begeleiding Saxion

Tim Brummel
Senior Inkoper / afdeling inkoop
0570 – 603613
06 10897199
t.brummel@saxion.nl

Begeleiding Hogeschool Rotterdam

Annemarie Siemons
Docent-stagebegeleider
010 – 794 4886
010 – 794 4880
a.c.siemons@hr.nl
Academieplein AP.B02.058

Samenvatting

Saxion zal de komende jaren moeten besparen, aangezien de budgetten zullen krimpen. Om te besparen is contractmanagement een goed middel, omdat contracten beter worden gecontroleerd en gestuurd worden, zodat contracten beter uitgenut kunnen worden. Vandaar dat contractmanagement binnen Saxion geoptimaliseerd moet worden. Om dit te bereiken is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Hoe kan op een efficiënte wijze contractmanagement geoptimaliseerd worden bij Saxion, waarbij de dimensies beleid, processen, systemen, personeel en leveranciers in kaart worden gebracht en hier verbeteradviezen over gegeven worden?”

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er voor gekozen om tijdens dit onderzoek het NICV – model als onderzoeksmodel te gebruiken. Tevens is er gebruik gemaakt van field- en deskresearch. Allereerst is de huidige situatie in kaart gebracht om te achterhalen welke knelpunten er zijn met betrekking tot contractmanagement. Vervolgens heeft er extern onderzoek plaatsgevonden waarna de gewenste situatie en de adviezen zijn opgesteld.

Uit de analyse van de huidige situatie komen een aantal belangrijke knelpunten naar voren. Zo blijkt er geen beleid te zijn ten aanzien van contractmanagement. Verder is de opslag van contracten zowel fysiek als digitaal onoverzichtelijk. Ten aanzien van de dimensie systemen blijkt de prioriteringstool niet alle risico's af te dekken, en worden KPI's niet goed opgesteld. Bij het personeel liggen de grootste knelpunten, zo hebben 20 contracten geen Contracteigenaar en hebben 47 contracten geen Contractmanager. Tevens worden slechts 11 van de 70 balanced score cards ingeleverd door de Contracteigenaren. Op contractueel gebied blijkt dat de bonus-malus en de evaluatie met leveranciers in veel gevallen niet wordt vastgelegd. Aan de hand van deze bevindingen is vastgesteld dat Saxion zich bevindt in fase 1 van het NICV model.

Om fase 3 van het NICV model te bereiken en de knelpunten uit de huidige situatie op te lossen zullen er stappen gemaakt moeten worden. De optimalisatie van het contractmanagement kan in gang gezet worden door het implementeren van de adviezen. Het belangrijkste advies is het aanstellen van een Contractregisseur, deze zal sturing geven aan de Contracteigenaren en het contractmanagement. Tevens zal de Contractregisseur er zorg voor dragen dat er binnen Saxion meer draagvlak komt voor contractmanagement. De in- en doorvoering van het gebruik van de bonus-malus regeling en het voeren van evaluatiegesprekken is van belang voor het laten slagen van het contractmanagement. Verder moet er een prioriteringstool opgesteld worden waarmee de contracten op belang voor Saxion ingedeeld worden. Tevens zijn er KPI's opgesteld die moeten bijdragen aan de kwaliteit van het meten van de leveranciersprestatie. Ook zijn er KPI's die de werking van het contractmanagement meetbaar maken.

Het is van belang dat deze adviezen opgevolgd en geïmplementeerd worden om zo fase 3 van het NICV model te bereiken en de benodigde besparing en kwaliteitsverbetering te kunnen realiseren. De totale kosten van het implementeren van de gegeven adviezen zijn €83.000,- op jaarbasis. De besparing die hiermee gerealiseerd zal worden is €600.000,- per jaar. Dit is een zeer interessante besparing voor Saxion, het is dus zeker de moeite waard om de optimalisatie van contractmanagement door te zetten en de adviezen door te voeren.

Voorwoord

Voor het afstuderen voor mijn opleiding Logistiek en Economie, ben ik op zoek gegaan naar een geschikte opdracht die raakvlak had met inkoop. Na een interview die ik gehouden heb bij Saxion vanwege een consultancy opdracht, kreeg ik de vraag of ik interesse had in een afstudeeropdracht bij de inkoopafdeling van Saxion. Dit zou gaan om een opdracht met betrekking tot het optimaliseren van contractmanagement. Omdat de vestegingsplaats Deventer was, was het een grote beslissing om te nemen. Dit betekende namelijk dat ik voor deze afstudeeropdracht zou moeten verhuizen. Ik heb na een korte bedenktijd ervoor gekozen de uitdaging aan te nemen. Zodoende ben ik bij Saxion terechtgekomen.

Om te beginnen wil ik graag mijn dank uitspreken naar Tim Brummel, mijn begeleider vanuit Saxion. Bedankt voor alle tijd die je vrij maakte voor overleggen en de vele keren dat je mij feedback hebt gegeven. Tevens bedankt voor de vele leuke en leerzame discussies met betrekking tot aanbestedingen.

Ten tweede wil ik mijn collega's van de inkoopafdeling van Saxion bedanken waar ik met veel plezier mee heb samengewerkt. Bedankt voor de leuke sfeer, de goede medewerking aan het onderzoek, en het beschikbaar stellen van een goede werkplek voor mij.

Tevens wil ik graag Annemarie Siemons bedanken, die namens Hogeschool Rotterdam mijn begeleidster heeft willen zijn. Bedankt voor alle begeleidende gesprekken, tijd en feedback die u mij gegeven hebt om mij naar een goed eindresultaat te leiden.

Als laatste wil ik alle talloze medewerkers van Saxion hogeschool, die hun medewerking verleenden bedanken. Het opsommen van hen allen is een onmogelijke taak. Langs deze weg bedank ik hen niettemin voor de verleende medewerking.

De afgelopen vijf maanden heb ik veel geleerd, zo heb ik veel meegekregen en geleerd over het vak inkoop. Ik heb kennis gemaakt met het aanbesteden en de vele dilemma's die dit met zich mee brengt. Verder heb ik geleerd hoe TenderNed werkt en hoe je aanbestedingen moet publiceren. Ik verwacht hier in de toekomst profijt van te hebben. Het afgelopen halfjaar heeft mij bevestigd dat ik graag in de inkoop werkzaam wil zijn. Ik ben erg blij dat Saxion mij de mogelijkheid heeft gegeven om af te studeren. Ik hoop ook dat Saxion nu en in de toekomst veel voordeel van dit onderzoek mag hebben.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Bart van Boeijen". The signature is stylized with large, sweeping loops and a prominent "B" at the start.

Bart van Boeijen,

Deventer, 7 juni 2016

Definities

BSC: Balanced score card

Connect.: Dit is een internetpagina waar belangrijke informatie naar de interne bestellers gecommuniceerd wordt.

Contract: Een contract is een al dan niet schriftelijke overeenkomst, het resultaat van een meerzijdige rechtsthandeling waarbij een of meer partijen jegens een of meer andere partijen een verbintenis aangaan. (Jan van Beckum, 2014)

Contractbeheer: Het (administratieve) proces van het beheren van contracten binnen een organisatie. Fysiek en digitaal beheren van contracten, zodat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar is (Pauline Bos, 2014).

Contracteigenaar: verantwoordelijk voor de dagelijkse en operationele sturing en managing op contracten.

Contractmanager: Eigenaar en eindverantwoordelijke over contract. Draagt zorg voor de strategische sturing op het contract.

Contractmanagement: Het proces waarbij, op basis van verkregen input, getekende contracten en wijzigingen hierop eenduidig worden vastgelegd en beheerd. Er wordt bewaakt of alle partijen bij een overeenkomst volledig voldoen aan hun verplichtingen, zodat wordt voldaan aan de operationele doelstellingen van het contract en de doelstellingen van de organisatie. (Pauline Bos, 2014)

Dashboard: Een dashboard is een overzicht die zorgt voor het weergeven van informatie.

EA: Europese aanbesteding

EO: Enkelvoudig onderhands gunnen

FAQ: Frequently Asked Questions

KPI's: Key performance indicator (een SMART meeteenheid voor een prestatie) (leansixsigmatools.nl)

Leveranciersmanagement: Alle activiteiten gericht op het verkennen, starten en onderhouden en – waar relevant – verder ontwikkelen van een samenwerkingsrelatie met leveranciers met als doel continu een optimale bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie (Pauline Bos, 2014).

MOA: Meervoudig onderhandse aanbesteding

NA: Nationale aanbesteding

NICV – model: Nederlands Integraal Contractmanagement Volwassenheidsmodel (Pauline Bos, 2014)

Proquro 8.1: Het systeem Proquro 8.1 is een ondersteunend systeem waar de budgetuitputting in gemeten wordt. De nieuwe update zorgt heeft als nieuwe functie dat er contracten toegevoegd en gemanaged kunnen worden.

ROI: Return on investment

SCV: Servicecentrum Voorzieningen

Walvisnummer: Walvis is een systeem voor vastlegging van in en uitgaande documenten.

Connect.: Dit is een internetpagina waar belangrijke informatie naar de interne bestellers gecommuniceerd wordt.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	10
1.1	Aanleiding	10
1.2	De opdrachtgever	10
1.3	Afdeling Inkoop Saxion	10
1.4	Probleembeschrijving	11
1.5	Projectgrenzen / Afbakening	11
1.6	Doelstelling	12
1.7	Onderzoeksvraag	12
1.8	Leeswijzer	12
2	Onderzoeksmethode	12
2.1	NICV model	13
2.2	Deskresearch	14
2.3	Fieldresearch	14
3	Theoretisch kader	14
3.1	Wat is contractmanagement?	14
3.2	Kraljic matrix	15
4	Huidige situatie	15
4.1	Beleid	15
4.1.1	Conclusie beleid	16
4.2	Processen	16
4.2.1	Contractbeheer	16
4.2.2	Proces behoeftestelling	17
4.2.3	Evaluatie leverancier	17
4.2.4	Conclusie processen	18
4.3	Systemen	18
4.3.1	Planon	18
4.3.2	Excel	18
4.3.3	Balanced score card	19
4.3.4	Contract Prioriteringstool	19
4.3.5	Conclusie systemen	20
4.4	Personeel	20
4.4.1	Inkoper	20

4.4.2	Contractbeheerder	20
4.4.3	Contractmanager	20
4.4.4	Contracteigenaar	21
4.4.5	Conclusie Personeel	21
4.5	Leveranciers	21
4.5.1	Bonus-malus	21
4.5.2	Evaluatiegesprek	22
4.5.3	Monitoring	22
4.5.4	Conclusie leveranciers	22
4.6	Conclusie huidige situatie	23
5	Extern onderzoek	24
5.1	Geïnterviewde	24
5.1.1	Haagse hogeschool	24
5.1.2	Cécile van Velsen	24
5.2	Gebruikte belangrijkste boeken	24
5.2.1	Cats CM – Contractmanagement voor opdrachtgeven en leverancier	24
5.2.2	Contractmanagement in de praktijk	24
6	Gewenste situatie	25
6.1	Beleid	25
6.2	Processen	25
6.3	Systemen	26
6.4	Personeel	26
6.5	Leveranciers	27
6.6	Conclusie gewenste situatie	27
7	Adviezen	27
7.1	Aanstellen Contractregisseur	28
7.2	Draagvlak creëren	29
7.3	Profiel Contracteigenaar	29
7.4	Prioriteringstool	30
7.5	Bonus-malus regeling	31
7.5.1	Indexering	32
7.5.2	Bonus-malus op basis van behalen KPI's	32
7.6	Evaluatiegesprekken	33

7.7	Digitaal archiveren en verbeteren scankwaliteit contracten	34
7.8	Fysieke opslag contracten	34
7.9	KPI's	34
7.9.1	Voorbeeld KPI's	35
7.9.2	Checklist KPI's	36
7.9.3	KPI's om contractmanagement te meten	36
7.10	Aanpassen functiebenaming	37
7.11	Conclusie adviezen	37
8	Kosten en baten analyse	38
8.1	Kosten	38
8.2	Baten	38
8.3	Conclusie kosten en baten	38
9	Conclusie	39
10	Implementatiechecklist contractmanagement	40
10.1	Liggend fruit	40
10.2	Laaghangend fruit	40
10.3	Bulk van het fruit	40
10.4	Hoog hangend zoet fruit	41
10.5	Conclusie implementatieplan	41
11	Bibliografie	42
12	Bijlages	44
12.1	Bijlage 1: NICV – model	44
12.2	Bijlage 2: Overzicht geïnterviewde	45
12.3	Bijlage 3: Optimalisatieschema inkoopjaarplan 2016	48
12.4	Bijlage 4: Proces van contractbeheer	49
12.5	Bijlage 5: Afbeeldingen van de contractkast	51
12.6	Bijlage 6: procesflow behoeftestelling interne klant.	52
12.7	Bijlage 7: Proces van evalueren van de leverancier	53
12.8	Bijlage 8: Print screen overzicht Excel contractbeheer	54
12.9	Bijlage 9: Voorbeeld van ingevulde balanced score card	54
12.10	Bijlage 10: Voorbeeld contractprioriteringstool office depot	55
12.11	Bijlage 11: Het aantal contractmanagers in de huidige situatie (2 juni 2016)	56
12.12	Bijlage 12: Het aantal contracteigenaren in de huidige situatie (2 juni 2016)	56

12.13	Bijlage 13: Bonus –malus op basis van indexering	57
12.14	Bijlage 14: Organogram gewenste situatie contractmanagement.....	57
12.15	Bijlage 15: Takenpakket van de Contractregisseur	58
12.16	Bijlage 16: Taken van de Contracteigenaar:	59
12.17	Bijlage 17: Adviesdocument digitaal archiveren	60
12.18	Bijlage 18: Checklist voor KPI's.....	66
12.19	Bijlage 19: Spend aan belangrijkste 15 contracten voor Saxion / totale baten.....	66
12.20	Bijlage 20 :Notulen gesprek Cécile van Velsen	67

1 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt de opdrachtgever beschreven. Tevens zal er ingegaan worden op de aanleiding van dit onderzoek. Verder zal het probleem geanalyseerd worden en wordt er een doelstelling geformuleerd die ondersteund wordt door de onderzoeksvraag.

1.1 Aanleiding

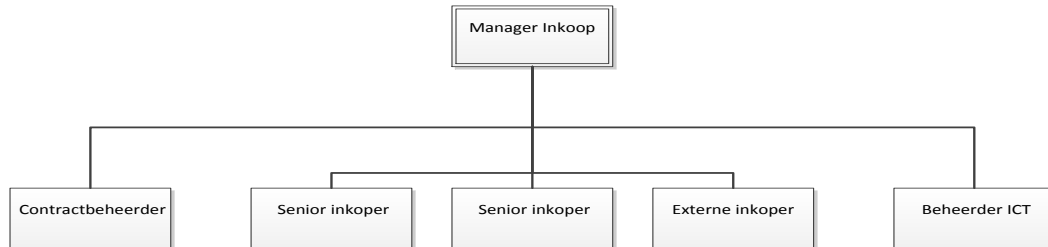
Het houdt veel organisaties bezig: er is een contract afgesloten, maar het gaat toch mis bij de uitvoering. Veel contracten leveren niet op wat men ervan had verwacht. Maar liefst driekwart van de afgesloten contracten wordt niet goed gemanaged (Hoven, 2015). Gerco Rietveld stelt zelfs in zijn boek *Inkoop, een nieuwe paradigma*: “Wanneer inkoop er niet voor zorgt dat iemand de contracten goed managet, kunnen we net zo goed stoppen met inkopen.” Deze uitspraak heeft veel organisaties wakker geschud. Zo komt er tegenwoordig steeds meer focus te liggen op contractmanagement, dit blijkt uit het groeiende aanbod in cursussen en banen voor Contractmanagers. Ook Saxion ziet de noodzaak van contractmanagement in. Vandaar dit afstudeeronderzoek naar het optimaliseren van het contractmanagement binnen de inkoopafdeling van Saxion. De inkoopafdeling van Saxion wil naar een hoger inkoopvolwassenheidsniveau. Ze willen namelijk zo veel mogelijk waarde creëren voor de organisatie. Dit zal bewerkstelligd worden door onder andere het verbeteren van contractmanagement. Het verbeteren van het contractmanagement is voor Saxion een noodzaak. Op dit moment krijgt Saxion niet de gewenste kwaliteit en betaalt men te veel. Omdat de budgetten komende jaren kleiner zullen worden moet er dus bespaart worden. Contractmanagement zal er toe leiden dat er betere kwaliteit voor een betere prijs aan Saxion wordt geleverd. (Grashof, Contractmanagement binnen Saxion, afstemming beide projecten., 2016). De doelstelling van dit afstudeeronderzoek is om contractmanagement naar een hoger niveau te tillen door het optimaliseren ervan, om zo in te kunnen spelen op de kleiner wordende budgetten, en zo risico's in te kunnen dammen.

1.2 De opdrachtgever

Saxion is een hogeschool voor het hoger beroepsonderwijs (HBO). Saxion is het resultaat van een fusie van de Hogeschool Enschede en de Rijkshogeschool IJssel in het begin van 1998. In Apeldoorn, Deventer en Enschede studeren ruim 26.000 studenten. Saxion biedt zeer uiteenlopende opleidingen en een groot aantal bijzondere afstudeerrichtingen of specialisaties, zowel nationaal als internationaal. Er worden 52 bachelor opleidingen aangeboden, 12 master opleidingen en 8 associate degree opleidingen. In samenwerking met bedrijven en instellingen wordt door de kenniscentra en lectoraten toegepast onderzoek gedaan. Voor overheden, bedrijven en zorg- en welzijnsorganisaties is het gevarieerde aanbod van bij- en nascholing een goede basis voor kennisvergaring en -verbreding. (over Saxion, 2016)

1.3 Afdeling Inkoop Saxion

De afdeling Inkoop van Saxion valt onder het Servicecentrum Voorzieningen. Het doel van de inkoopafdeling is te voorzien in de behoeftes, die ontstaan in het primaire en secundaire proces van Saxion. De interne klant staat centraal voor de inkoopafdeling. De dienst, die de inkoopafdeling levert, bestaat uit het ondersteunen in het betrekken van externe bronnen (goederen, diensten en werken) tegen de voor Saxion meest gunstige prijs / kwaliteit verhouding. Omdat Saxion een organisatie is, die mede bestaat vanuit de subsidies, valt Saxion onder de Europese aanbestedingswet 2016. De Inkoopafdeling bestaat uit 6 FTE. Het organogram is te vinden in figuur 1. Een paar belangrijke kengetallen met betrekking tot de inkoopafdeling staan in figuur 2.



Figuur 1: Organogram afdeling Inkoop

Omdat alle Inkoopers generalisten zijn worden de aanbestedingen verdeeld op basis van affiniteit en beschikbaarheid. De Inkoopers zitten verdeeld over de locaties in Deventer en Enschede. De inkoopafdeling wordt centraal bestuurd. Dit wordt gewaarborgd door middel van het beleid en regelmatig overleg. De inkoopafdeling is beleidsbepalend en heeft een adviserende en ondersteunende functie. Tevens is de inkoopafdeling verantwoordelijk voor het inkoopbeleid en het bekend maken hiervan binnen Saxion. De inkoopafdeling is verantwoordelijk voor alle inkoopcontracten welke afgesloten worden. Binnen Saxion zijn 150 bestellers werkzaam, zij bestellen in het bestelsysteem Proquo. In het systeem Planon beheert inkoop de contracten en verwerkt dit tot de aanbestedingskalender. (Grashof, Inkoop- en aanbestedingsbeleid 2013 – 2016, 2012)

Spend exc. BTW	€65.000.000,-
Leveranciers	3000
Facturen	25000
Contracten	128
Bestellers	150

Figuur 2: Kengetallen inkoop Saxion

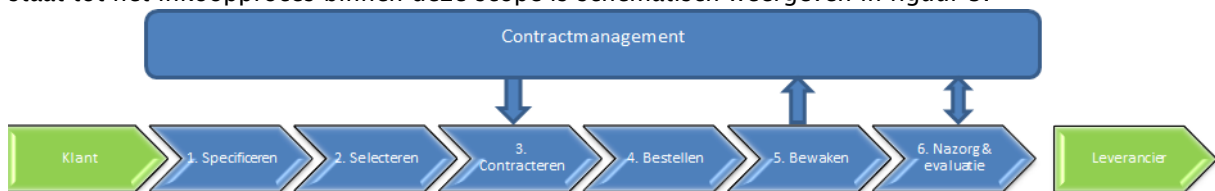
1.4 Probleembeschrijving

Saxion heeft de afgelopen jaren al het een en ander opgezet met betrekking tot contractbeheer. Zo zijn alle contracten fysiek aanwezig op de inkoopafdeling. Tevens worden alle contracten gescand en digitaal opgeslagen. Er is dus bekend welke contracten er zijn en wanneer ze aflopen. Dit is ook weergegeven in een Excel-sheet voor contractbeheer. Eveneens worden de contracten beheerd in het systeem Planon. Verder is er een contractprioriteringstool opgesteld om contracten in te delen op basis van contractwaarde, verbeteringspotentieel, kwaliteit, afbreukrisico en complexiteit. Het contractmanagement wat momenteel plaatsvindt, is op een ad-hoc niveau. Contractmanagement is een belangrijk punt op de agenda, zo is contractmanagement opgenomen in het inkoopbeleid en door vertaald naar het jaarplan van 2015. (ScV, 2015). Het contractmanagement zal er toe moeten leiden dat het waarde toevoegt aan de organisatie doordat er meer kwaliteit en waarde uit het contract gehaald wordt. Ook zullen de risico's geminimaliseerd worden, denk hierbij aan imagoschade, prijsrisico en leveringsrisico's. Er kan een betere onderhandelingspositie gecreëerd worden door goed contractmanagement. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door het innen van bonussen en malussen. Bij Saxion worden tot op heden niet alle afspraken binnen contracten volledig benut.

1.5 Projectgrenzen / Afbakening

Het afbakenen van de scope is van belang om het onderzoek behapbaar te houden, dit is van belang voor het eindresultaat. Het onderzoek is gericht op het optimaliseren van contractmanagement. Omdat dit afstudeeronderzoek geïnitieerd wordt vanuit de afdeling inkoop zal dit onderzoek zich richten op de 128 contracten die de inkoopafdeling beheert. De ICT contracten, licenties en arbeidsovereenkomsten worden buiten dit onderzoek gelaten. De ICT contracten worden namelijk gemanaged door de ICT

afdeling. Tijdens dit onderzoek zullen enkel de processen ten aanzien van contractmanagement in kaart gebracht worden. Dit zal gaan om het contractbeheer, contractmanagement en leveranciersmanagement (zie definities). Dit onderzoek zal ingaan op mogelijke tools ter optimalisatie en controle van het juist uitvoeren van contractmanagement. De competenties en taakstelling van de rollen en functies worden eveneens meegenomen in dit onderzoek. De scope voor het onderzoek ten aanzien van het inkoopproces van Van Weele is gezet op het contracteren, bewaken en nazorg & evaluatie. Het aanbestedingsproces wordt buiten de scope gelaten, omdat dit te complex is om mee te nemen binnen het kader van dit onderzoek. De stap contracteren is erg belangrijk voor het contractmanagement, omdat hierin de gemaakte afspraken daadwerkelijk vastgelegd worden. In de stappen bewaken en nazorg & evaluatie wordt gecontroleerd of de gemaakte afspraken wel daadwerkelijk nageleefd worden door de leverancier en klant. Hoe contractmanagement in verhouding staat tot het inkoopproces binnen deze scope is schematisch weergegeven in figuur 3.



Figuur 3: Contractmanagement in verhouding tot het inkoopproces

1.6 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het geven van advies over het optimaliseren van contractmanagement bij Saxion zodat fase 3 van het NICV model bereikt wordt.

1.7 Onderzoeksvraag

Hoe kan op een efficiënte wijze contractmanagement geoptimaliseerd worden bij Saxion, waarbij de dimensies beleid, processen, systemen, personeel en leveranciers in kaart worden gebracht en hier verbeteradviezen over gegeven worden?

1.8 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is opgebouwd uit elf hoofdstukken. In hoofdstuk één wordt een inleiding gegeven over de totstandkoming van dit onderzoek. In hoofdstuk twee wordt de onderzoeksmethode (NICV-model) beschreven. Hoofdstuk drie bevat het theoretisch kader. In hoofdstuk vier wordt de huidige situatie van het contractmanagement bij Saxion in kaart gebracht aan de hand van het NICV-model. Het vijfde hoofdstuk is een korte omschrijving van het externe onderzoek. Het zesde hoofdstuk geeft een beschrijving van de gewenste situatie die Saxion voor ogen heeft. In hoofdstuk zeven worden de adviezen gegeven die nodig zijn om de gewenste situatie te realiseren. Hoofdstuk acht laat zien wat de optimalisatie van contractmanagement oplevert. Tot slot zal het onderzoek afgesloten worden met een heldere conclusie. In het tiende hoofdstuk wordt het implementatieplan beschreven.

2 Onderzoeksmethode

Om dit onderzoek tot een zo goed mogelijk resultaat te brengen moet gebruik gemaakt worden van concepten, theorieën en modellen. Een goed model verbeterd de kwaliteit van het onderzoek. Er is onderzoek gedaan naar verschillende contractmanagement modellen zoals, CM CATS, het value contract management wheel, het model van Cécile van Velsen en het NICV model. Na grondig onderzoek is gebleken dat het NICV model het best aansluit bij het optimaliseren van contractmanagement bij Saxion.

2.1 NICV model

Het NICV model is een model dat speciaal ontworpen is ter optimalisatie van contractmanagement. Dit NICV model is ontworpen door het NIC in samenwerking met de Hanze hogeschool. Dit model is in het bijzonder gericht op non-profit organisaties. Het is opgezet ter ondersteuning van een aantal grote gemeentes en aanbestedingsplichtige organisaties. Inkoop bij gemeentes is te vergelijken met inkoop bij Saxion, omdat ze zich beide moeten conformeren aan de aanbestedingswet 2016. Tevens is het NICV model al bij vele organisaties succesvol toegepast, vandaar dat het NICV model het beste model is om toe te passen. Het NICV model is ontwikkeld om de volwassenheid van het contractmanagement meetbaar en inzichtelijk te maken om zo optimalisatie van het contractmanagement te realiseren. Door analyse van de huidige situatie kan bepaald worden in welke mate van volwassenheid Saxion valt. Tevens geeft het model handvatten om contractmanagement te ontwikkelen naar het volgende volwassenheidsniveau. Een fase is bereikt zodra de fase voldaan is. Dan wordt de stap gezet naar de daaropvolgende fase. Het NICV model kent de volgende vijf dimensies: Beleid, Processen, Systemen, Personeel en Leveranciers.

Beleid: De dimensie ten aanzien van beleid gaat over het beleid ten aanzien van contractmanagement. Er wordt hierbij gekeken of contractmanagement deel uit maakt van het inkoopbeleid.

Processen: Bij processen wordt er gekeken wat er gebeurt met contracten, afspraken en welke output er is. Denk hierbij aan hoe contractbeheer en andere processen geregeld zijn.

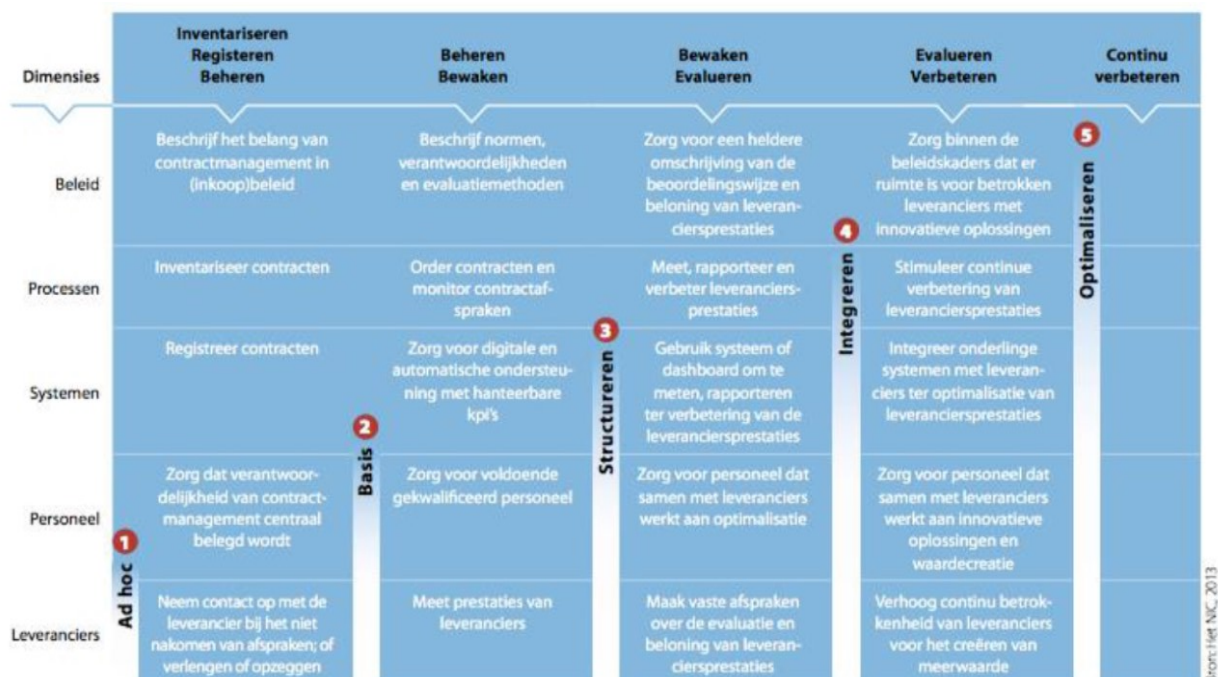
Systemen: In de dimensie systemen wordt geanalyseerd welke ondersteunende systemen er zijn, denk hierbij aan een contractbeheersysteem en andere ondersteunende tools.

Personeel: Bij personeel wordt bekeken welk personeel er is en of dit personeel wel de juiste rol uitvoert qua geschiktheid.

Leveranciers: De laatste dimensie van het NICV model is: leveranciers. Deze dimensie gaat in op de samenwerking en waardecreatie die samen met de leverancier gerealiseerd wordt.

Deze vijf dimensies zorgen samen voor een volledig beeld van het contractmanagement. Het NICV model is te vinden in figuur 4 en bijlage 1. (Pauline Bos, 2014). (Wouter Schipperheijn, 2013)

Figuur 4: NICV - model



2.2 Deskresearch

Deskresearch is, zoals het woord al zegt, onderzoek doen naar informatie van achter de desk. Bij deskresearch kan er gebruik gemaakt worden van veel verschillende bronnen om informatie vandaan te halen. Tijdens dit onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van de volgende bronnen: literatuur, tijdschriften, handboeken, publicaties, afstudeerscripties, artikelen en internet. Het toepassen van deskresearch is van belang om een goed beeld te krijgen van contractmanagement en de ontwikkelingen hierin. De gebruikte literatuur is te vinden in de bibliografie. Tevens wordt in hoofdstuk 3 het theoretisch kader beschreven. In hoofdstuk 5 extern onderzoek wordt de belangrijkste input voor de adviezen genoemd die door middel van deskresearch vergaard zijn.

2.3 Fieldresearch

Tijdens dit onderzoek zijn diepte-interviews gehouden met stakeholders binnen Saxion. Deze stakeholders zijn de Contracteigenaren, Contractmanagers, Leveranciersmanager en Inkopers. Deze interviews zijn gebruikt om de huidige situatie in kaart te brengen. Zo zijn tijdens de interviews meerdere knelpunten naar voren gekomen. Tevens hebben er diepte-interviews plaatsgevonden met de Haagse Hogeschool en Cécile van Velsen (zie hoofdstuk 5 extern onderzoek). Deze interviews hebben bijgedragen aan het formuleren van de gegeven adviezen, die Saxion kan implementeren. In de afgenomen interviews is de benodigde informatie opgevraagd. Een overzicht van de afgenomen interviews is te vinden in bijlage 2. De geluidsopnames van de interviews zijn bijgeleverd op de USB-stick. (Baarda, 2013)

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader besproken. Onder het theoretische kader wordt voor een deel de gebruikte literatuur verstaan. Dit is gevonden door middel van deskresearch. Het gebruik van literatuur heeft een groot aandeel in dit onderzoek. Het gebruik van deze beschikbare informatie zorgt er voor dat de kwaliteit van het onderzoek zo hoog mogelijk gehouden wordt.

3.1 Wat is contractmanagement?

Contractmanagement is een heel proces. Dit proces van contractmanagement begint zodra een contract afgesloten is. De stappen die hier aan vooraf gaan zijn het specificeren en selecteren. Dit is bij Saxion de aanbesteding. Na de aanbesteding wordt een contract gesloten met de winnende partij. Vanaf dit moment moeten de afgesloten verplichtingen nagekomen worden. De leveranciersprestatie moet bewaakt worden. Levert de leverancier de juiste prestatie, tegen de juiste kwaliteit, op het juiste moment? Omdat dit niet vanzelf gaat, moet dit bewaakt worden. (Amstel, 2014)

Contractmanagement zorgt ervoor dat de leverancier de afspraken in het contract nakomt. De afspraken zijn altijd een compromis tussen beide partijen, dit is namelijk de minimale eis van de inkopende organisatie en de maximale prestatie waartoe de leverancier bereid is. De belangen komen niet overeen. Daarom moet er op toegezien worden dat de leverancier de vastgelegde afspraken nakomt. (Rietveld, 2010)

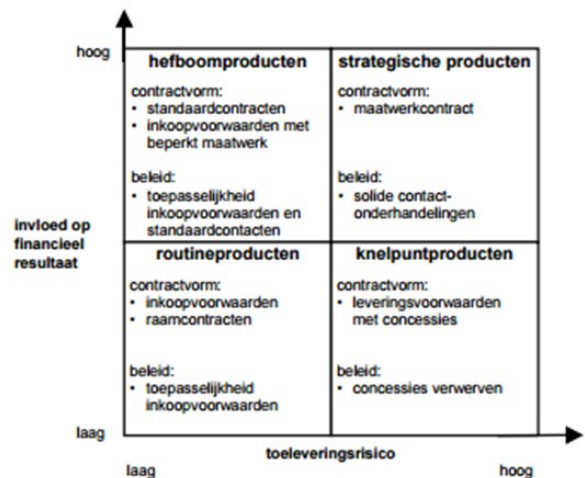
Contractmanagement is het proces waarbij, op basis van verkregen input, getekende contracten en wijzigingen hierop eenduidig worden vastgelegd, beheerd en bewaakt; teneinde volledige benutting van contracten te faciliteren en managementrapportages te genereren. (Faber-de Lange, 2014)

3.2 Kraljic matrix

De Kraljic-matrix is een in 1983 geïntroduceerde inkoopportfoliobenadering voor het classificeren en managen van in te kopen artikelen. De kraljic-matrix is een visuele weergave met twee dimensies, invloed op de winst en inkooprisico. De producten worden in een 2x2-matrix geplaatst waarnaar producten geclassificeerd kunnen worden in vier soorten, hefboom-, strategische-, routine- en knelpuntproducten. Per categorie worden bijpassende strategische aanbevelingen verstrekt. Een afbeelding van de kraljic matrix is te vinden in figuur 5 (Gelderman & Albronda, 2013).

De Kraljic-matrix kan op vele manieren, en voor vele problemen toegepast worden. Zo is de kraljic-matrix tevens een effectief middel om contracten te prioriteren op belang voor de organisatie. Hierin wordt de spend en het risico van een contract gewogen. Zo kan er per contract bepaald worden hoe belangrijk het contract is, waarbij strategisch erg belangrijk is, en routine niet zo belangrijk is. De kraljic - matrix zal gebruikt worden om in de gewenste situatie contracten te prioriteren.

Figuur 5: De vier dimensies van de Kraljic-matrix (NEVI, Contractvormen en de Kraljic-matrix)

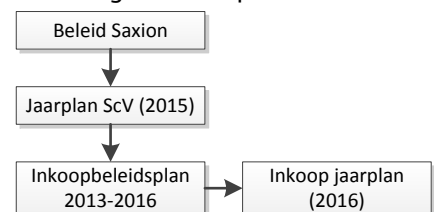


4 Huidige situatie

De huidige situatie van het contractmanagement wordt in dit hoofdstuk beschreven aan de hand van het NICV-model om zo een duidelijk beeld te schetsen van de situatie op dit moment. De dimensies die hierin behandeld worden zijn beleid, processen, systemen, personeel en leveranciers. Van deze onderdelen zal beschreven worden hoe de processen verlopen en wat de bottlenecks zijn. Er zijn verschillende methodes gebruikt zoals deskresearch, literatuuronderzoek, interviews en analyses om over zo veel mogelijk juiste informatie te beschikken.

4.1 Beleid

Door Servicecentrum Voorzieningen is er een jaarplan opgesteld in 2015. Hierin is vastgelegd dat inkoop de stap naar resultaatgericht contractmanagement gaat zetten (Voorzieningen, 2015). De inkoopafdeling van Saxion hogeschool stelt eens in de drie jaar een beleidsplan op. In dit plan wordt het inkoopbeleid voor de komende drie jaren vastgesteld. In het huidige beleidsplan wordt niet ingegaan op contractmanagement. Dit beleidsplan loopt aan het eind van het kalenderjaar 2016 af. Er zal dus in de nabije toekomst een nieuw inkoopbeleid opgesteld moeten worden. De verhoudingen tussen de beleidsplannen is schematisch weergegeven in figuur 6.



Figuur 6: verhoudingen tussen beleid

Door de inkoopafdeling van Saxion hogeschool is een inkoopjaarplan opgesteld voor 2016. In dit inkoopjaarplan wordt duidelijk verwezen naar de optimalisatie van contractmanagement. Het project contractmanagement valt onder het doel; Verbeteren van de doelmatigheid. Dit moet zorgen voor een

betere leveranciersprestaties en contract uitnutting. Het belangrijkste meetpunt dat hierbij is aangegeven is het aantal geüploade balanced score cards en een beter inzicht in de verplichtingen in contracten. De doelen zijn echter niet meetbaar geformuleerd. In bijlage 3 is het optimalisatieschema weergegeven. (Grashof, Inkoopjaarplan 2016, 2016)

4.1.1 Conclusie beleid

In het huidige beleid is het belang van contractmanagement beschreven. De normen en verantwoordelijkheden zijn echter niet beschreven. Het belang van contractmanagement is vastgelegd in het beleid. Doordat het belang van contractmanagement vast gelegd is in het beleid valt de huidige situatie van het beleid in fase 1 – ad hoc van het NICV model. Om de stap te kunnen maken naar fase 2 van het NICV – model moeten er beschreven worden wat de normen en verantwoordelijkheden zijn. Tevens moet beschreven worden hoe er geëvalueerd gaat worden. Om fase 3 te bereiken moet de beoordelings- en beloningswijze van de leveranciersprestatie vastgelegd worden in het beleid

4.2 Processen

In dit hoofdstuk van de huidige situatie wordt gekeken naar de processen met betrekking tot contractmanagement. Hierbij wordt gekeken naar de contracten, de afspraken die er zijn gemaakt en welke output hierin is. Het belangrijkste aspect van de processen is het contractbeheer. Tevens zullen ook andere processen die betrekking hebben op contractmanagement aan bod komen.

4.2.1 Contractbeheer

Contractbeheer vormt de basis voor contractmanagement. Zonder contractbeheer kan er geen contractmanagement toegepast worden. Saxion hogeschool heeft al meerdere jaren contractbeheer. Contracten worden gearcheeerd en opgeslagen in een bepaalde structuur. Op dit moment zijn er 128 contracten die fysiek zijn opgeslagen en bekend zijn in het systeem Planon. Om het contractbeheer beter te kunnen beschrijven is het onderverdeeld in het contracteren en het archiveren ervan. Het proces met betrekking tot contractbeheer is weergegeven in bijlage 4. Dit proces omvat alle stappen met betrekking tot het beheren van de contracten. Het proces van contractbeheer bestaat uit: contracteren, archiveren en beheren. Deze processen worden toegelicht in de paragrafen 4.2.1.1, 4.2.1.2 en 4.2.1.3.

4.2.1.1 Contracteren

Als er vanuit de interne klant een behoefte is moet in deze behoefte voorzien worden. Het proces van de behoeftestelling is te vinden in hoofdstuk 4.2.2 Proces behoeftestelling. Als er bij de behoeftestelling blijkt dat er een EO, MOA, NA of EA gevolgd moet worden zal er een contract afgesloten worden met de winnende partij. Hiervoor zal er een overeenkomst getekend moeten worden. Dit gebeurt door de desbetreffende gemandateerde en de leverancier. Na ondertekening door beide partijen is het een officieel contract.

4.2.1.2 Archiveren contracten

Het archiveren van contracten is een belangrijk onderdeel van contractbeheer. Bij Saxion wordt het archiveren van contracten op verschillende manieren gedaan. Allereerst worden contracten na volledige ondertekening gearcheeerd in de contractenkast op de inkoopafdeling te Deventer. Deze kast wordt beheerd door de Contractbeheerder. Een aantal afbeeldingen van de contractkast zijn te vinden in bijlage 5. De contractenkast is vrij toegankelijk. Tevens is de contractenkast voor sommige Inkoopers onoverzichtelijk. De Inkoopers vinden de gekozen indeling niet handig. De kast is namelijk ingedeeld op

basis van het walvisnummer¹. Alle contracten horen een eigen walvisnummer te krijgen. Echter zijn er laatst 8 contracten opgedoken met een grote leverancier waar er maar twee van bekend zijn bij inkoop. De overige zes contracten hebben dus geen walvisnummer en zijn tevens niet geregistreerd in Planon. De contracten worden sinds kort gescand door de Repro waarna ze opgeslagen worden op de groepsschijf. Hiervoor gebeurde het scannen door het Secretariaat, dit ging echter niet altijd goed. De digitale opslag van de contracten gebeurt aan de hand van een mappenstructuur. De contracten worden niet op een universele wijze opgeslagen. Dit zorgt voor onvoldoende overzicht en inzicht in de bestaande contracten, hierdoor kost het extra tijd om contracten of aanbestedingsdocumenten te vinden op de groepsschijf.

4.2.1.3 Beheer van contractafspraken

In een contract worden afspraken vastgelegd tussen Saxion en de leverancier. Doordat Saxion aanbestedingsplichtig is, worden de contracten met een bepaalde looptijd afgesloten. Om er voor te zorgen dat contracten ongezien verlopen legt Saxion de ingangsdatum en einddatum van een contract vast. Tevens wordt er vastgelegd wat de mogelijkheden zijn met betrekking tot het verlengen van een contract. Het beheren van deze afspraken is noodzaak om zo de verantwoordelijke Inkoper en Contractmanager bijtijds te kunnen waarschuwen dat het contract afloopt. Dit is van belang omdat Saxion aanbesteding plichtig is waardoor er tijd in de aanbesteding van een mogelijk nieuw contract gaat zitten. Deze afspraken worden daarom vastgelegd in Excel en Planon. Dit gaat echter nog niet zoals het moet. In figuur 7 is weergegeven hoeveel contracten er verlopen zijn of binnenkort verlopen.

Verlopen contracten	21
Contracten die binnen een maand gaan verlopen	14
Contracten die binnen 3 maand verlopen	8

Figuur 7: verlopen contracten (januari 2016)

4.2.2 Proces behoeftestelling

Het proces van de behoeftestelling vormt de basis voor het opstellen van een contract waar na het afsluiten van het contract daadwerkelijk contractmanagement in werking zal treden. Het proces start met een behoefte vanuit de interne klant. Allereerst zal er bij de behoeftestelling gecontroleerd worden of er een contract is. Als dit zo is zal de behoefte vervuld worden vanuit het desbetreffende contract. Mocht er nog geen contract zijn en blijkt de waarde van de behoeftestelling boven de grens van €30.000 te zitten, dan zal door de verantwoordelijke Inkoper een procedure gestart worden. De te volgen procedure wordt bepaald door de Inkoper. De volgende procedures kunnen gestart worden: EO, MOA NA of een EA. Het proces voor de behoeftestelling is weergegeven in een procesflow. Deze is te zien in bijlage 6.

4.2.3 Evaluatie leverancier

Bij een deel van de midden en hoge contracten (zie hoofdstuk 4.3.4) voor Saxion worden gesprekken met de leverancier gepland. Dit gebeurt naar aanleiding van de meldingen die Planon geeft. Deze meldingen geven aan, dat er een balanced score card ingevuld moet worden, zodat de prestatie van de leverancier gemeten kan worden. De Contracteigenaar moet het gesprek inplannen. Tijdens het gesprek zou de Balance score card besproken moeten worden omdat hiermee de leveranciersprestatie geëvalueerd kan worden. Deze wordt echter lang niet altijd ingevuld. Ook worden gesprekken niet uitgevoerd volgens afspraak. Na het gesprek wordt er soms een gespreksverslag gemaakt. Dit gebeurt echter vaak niet. Slechts 26% van de in contracten vastgelegde evaluatiemomenten wordt gerapporteerd. Tot slot moeten de balanced score card en het gespreksverslag geupload worden in

¹ Walvisnummer: Walvis is een systeem voor vastlegging van in en uitgaande documenten.

Planon. Dit gebeurt echter niet, omdat de contracteigenaren geen tijd hebben of willen maken om te evalueren. Tevens ziet niet elke Contracteigenaar het nut van contractmanagement in (Feijer, 2016). Het proces met betrekking tot de evaluaties waarvan slechts 26% daadwerkelijk wordt uitgevoerd is te vinden in bijlage 7.

4.2.4 Conclusie processen

Er zijn in de huidige situatie bij Saxion vele processen voor contractmanagement. Deze processen zijn echter niet vastgelegd waardoor er geen universele werkwijze is. Contractbeheer is een belangrijk onderdeel van de processen. Alle contracten zijn in de huidige situatie geïnventariseerd. De contractafspraken zijn geordend in de contractkast en op de I-schijf te vinden. De contracten worden vastgelegd in Planon en Excel. Saxion voldoet op basis van processen aan fase 1 van het NICV model. Saxion voldoet bijna volledig aan fase 2, echter nog niet alle contracten zijn goed geordend op de I-schijf. Zodra alle contracten geordend zijn voldoet Saxion aan fase 2. Om de volgende stap te maken is het van belang dat de leveranciersprestatie gemeten gaat worden waardoor er inzicht ontstaat over de verbetermogelijkheden van de leveranciersprestatie.

4.3 Systemen

In de huidige situatie wordt gewerkt met verschillende systemen, die het contractmanagement ondersteunen. Dit zijn systemen en tools die gekocht of ontworpen zijn door Saxion. De volgende systemen zijn er op dit moment in gebruik: Planon, balanced score card, Excel en de prioriteringstool.

4.3.1 Planon

Het systeem Planon is in gebruik als een contractbeheer systeem. Dit systeem wordt beheerd door de Contractbeheerder. Alle officiële en ondertekende contracten die bekend zijn bij inkoop worden geüpload in het systeem Planon. Als contractbeheersysteem worden voor ingang van het contract alle gegevens met betrekking tot het contract ingevuld. Alle gegevens zoals ingangsdatum, aflooptdatum en verlengingsmogelijkheden worden vastgesteld in het systeem. Tevens kunnen aan deze data meldingen gekoppeld worden, zodat er binnen een bepaalde periode voor het aflopen van een contract een melding gegeven wordt. Dit helpt bij het handelen met betrekking tot opzegging of verlenging van het contract. Tevens worden er meldingen in Planon gezet met betrekking tot het uploaden van de balanced score card en de gespreksverslagen. Planon geeft een melding aan de Contracteigenaar, zodat de Contracteigenaar weet dat hij documenten moet uploaden. Het gebeurt echter sporadisch dat deze documenten (op tijd) aangeleverd worden. Dit komt omdat de Contracteigenaar het belang van het uitvoeren van de evaluaties niet inziet. Een aantal Contracteigenaren heeft de tijd niet om dit voor alle contracten uit te voeren, dit vanwege tijd en hoeveelheid contracten (Zwepink, 2016). Binnen Saxion zijn er met enige regelmaat klachten over de gebruikersvriendelijkheid van het systeem. Verder wordt er aangegeven dat contracten slecht vindbaar zijn in Planon en dat vaak de SLA² of de bewerkingsovereenkomst niet is geüpload in Planon.

4.3.2 Excel

Excel is een systeem dat naast Planon gebruikt wordt voor het opslaan en beheren van de contractafspraken. In Excel is een document opgesteld waarin alle bij inkoop bekende contracten geregistreerd staan, inclusief bijbehorend walvisnummer. Tevens staat er bij elk contract vermeld wie de Contracteigenaar, Contractmanager en verantwoordelijk Inkoper is. Tevens is de ingangsdatum en einddatum van het contract te vinden in dit Excel document. Excel wordt alleen gebruikt voor het beheren van deze basis gegevens. Een printscreen van dit Excel document is weergegeven in bijlage 8.

² Service level agreement

4.3.3 Balanced score card

De balanced score card is een dashboard in Excel welke ontwikkeld is om de prestatie van de leverancier te meten, om zo inzicht te krijgen in de mogelijkheden ter verbetering van de leveranciersprestatie. Er zijn KPI's opgesteld per contract waar de leverancier aan moet voldoen. Er zijn gegevens nodig om deze balanced score card in te kunnen vullen. Deze gegevens zullen deels vanuit de leverancier en deels vanuit Saxion moeten komen. De balanced score card wordt gebruikt om de prestatie van de leverancier vast te kunnen stellen. Bij alle medium en hoge contracten is het verplicht om periodiek een balanced score card op te stellen. In maart 2016 hadden er zeven balanced score cards ingevuld moeten zijn van de medium contracten, deze zijn echter tot op heden nog niet ingeleverd. Een deel van de Contracteigenaren heeft geen idee hoe de balanced score card ingevuld moet worden waardoor dit niet gebeurt. Tevens worden de balanced score cards niet ingevuld omdat de Contracteigenaren hier het nut niet van inzien. Bij het contract met Cofely zijn er niet te meten KPI's opgesteld waar onduidelijkheid over is ontstaan. Dit leidt er toe dat er bij dit contract geen balanced score card wordt ingevuld. Van alle Contracteigenaren levert enkel Nicolien Prumers de balanced score cards aan, dit wordt bevestigd door Contractbeheerder Jan Laners (persoonlijke communicatie, 2 juni 2016). In totaal worden er op jaarbasis 11 van de 70 balanced score cards ingeleverd. Dit is schematisch weergegeven in Figuur 8. Een voorbeeld van de balanced score card is te zien in bijlage 9.

4.3.4 Contract Prioriteringstool

Om een onderverdeling te maken in het belang van contracten voor de organisatie is er door de inkoopafdeling een prioriteringstool opgesteld om de contracten in te delen op basis van het belang voor de organisatie. Hierbij wordt gescoord op de volgende punten:

- Contractwaarde (*de totale spend van het contract*)
- Verbeteringspotentieel (*mogelijkheid om processen te optimaliseren*)
- Kwaliteit (*kwetsbaarheid van de kwaliteit, invloed op verbetering van de kwaliteit*)
- Afbreukrisico (*Risico op de continuïteit van de bedrijfsvoering*)
- Complexiteit (*aantal belanghebbenden, sprake van strategische inschrijving, invloed van de politiek op het contract, omvang van contractmanagement in operationeel proces*)

Aan de hand van deze vijf punten wordt een contract ingeschaald op laag, basis, medium of hoog niveau. Het aantal contracten per niveau is weergegeven in figuur 8.

Niveau	Aantal contracten	Aantal in te leveren Balanced score cards	Aantal ingeleverde balanced score cards
Hoge contracten	14	21	4
Medium contracten	24	49	7
Basis contracten	27		
Lage contracten	60		
Onbekend	3		
Totaal	128	70	11

Figuur 8: Aantal contracten en balanced score cards per niveau (april 2016)

De lage contracten zijn niet heel belangrijk, de hoge contracten vertegenwoordigen over het algemeen een hoge waarde en een hoog risico waarbij het belang voor Saxion hoog is. Echter worden contracten die van groot belang zijn voor de continuïteit van het uitvoeren van de core business soms ingeschaald op laag, waardoor de contracten zelden tot niet geëvalueerd worden en weinig prioriteit krijgen. Ook is bij lang niet elk contract een contractprioriteringstool opgesteld en beschikbaar. Hierdoor is het lastig om de contracten goed te managen. Een voorbeeld van een volledig ingevulde contractprioriteringstool is te vinden in bijlage 10.

4.3.5 Conclusie systemen

De systemen die door Saxion gebruikt worden met betrekking tot contractmanagement zijn Planon, Excel, balanced score card en de prioriteringstool. In Planon en Excel worden de contracten en contractafspraken geregistreerd in een digitaal systeem. Vandaar dat Saxion zich op dit moment bevindt in fase 1 van het NICV model. Tevens zijn er al aspecten van fase 2 en 3. Er worden KPI's gebruikt die gemeten zouden moeten worden in een balanced score card. De tools zijn dus aanwezig om in fase 3 te komen. De toepassing en het gebruik van deze systemen is onvoldoende waardoor Saxion enkel aan fase 1 voldoet.

4.4 Personeel

Met betrekking tot het contractmanagement zijn er meerdere functies en rollen die door het personeel uitgevoerd worden. De kwaliteit van het personeel is van groot belang als het gaat om het slagen van contractmanagement. Per functie of rol zal een beschrijving gegeven worden van de taken die het personeel op dit moment uitvoert. Dit zal gebeuren om zo een duidelijk beeld te creëren van de huidige situatie. In de huidige situatie is contractmanagement centraal bij de afdeling inkoop ondergebracht. De contracten zijn in beheer van inkoop.

4.4.1 Inkoper

De Inkoper vormt een belangrijke spil in het proces van contractmanagement. De Inkoper is verantwoordelijk voor de aanbestedingen die uitgevoerd worden. Vanuit deze aanbesteding wordt een contract opgesteld. Dit wordt door de Inkoper verzorgd. De Inkoper draagt zorg voor het contracteren. Na het contracteren moet de prioriteringstool ingevuld worden door de Inkoper. De Inkoper is deskundige op het gebied van de juridische afspraken die gemaakt zijn binnen de contracten. Het is dan ook de taak van de Inkoper om op te treden als er juridische en financiële conflicten zijn met betrekking tot het contract. Tevens is de Inkoper verantwoordelijk voor het bekend maken van de ingangsdatum van het contract naar de interne klant. Dit gebeurt via het bestellers platform Connect.

4.4.2 Contractbeheerder

Het beheren van de contracten is een belangrijk onderdeel van het goed inrichten van contractmanagement. Het beheren van de contracten is de taak van de Contractbeheerder. De Contractbeheerder is verantwoordelijk voor zowel de fysieke als de digitale opslag van de contracten. De fysieke opslag gebeurt op dit moment in de contractenkast. Deze is te zien in bijlage 5. De Contractbeheerder draagt zorg voor de contractenkast en beheert deze contracten. De Contractbeheerder is verantwoordelijk voor het beheer van Planon. Verder zorgt de Contractbeheerder er voor dat er meldingen geplaatst worden binnen het systeem Planon over het aflopen van een contract en wanneer er een balanced score card en een gespreksverslag ingeleverd moet worden.

4.4.3 Contractmanager

De Contractmanager is bij Saxion degene die verantwoordelijk is over het contract. Over het algemeen is de Contractmanager tevens de budgethouder. De Contractmanager wordt toegewezen op basis van het gebruik van het contract. De grootverbruiker wordt de Contractmanager. De Contractmanager wijst daarna binnen zijn afdeling een Contracteigenaar aan. De Contractmanagers bemoeien zich doorgaans weinig met de contracten. Slechts als er grote problemen zijn zal de Contractmanager zich er mee gaan bemoeien. Dit gaat om problemen die zullen leiden tot escalatie. Op dit moment zijn er negen verschillende Contractmanagers. Tevens zijn er vele contracten waar tot op heden geen Contractmanager aan gekoppeld is. In bijlage 11 is een overzicht van het aantal contracten per Contractmanager. In de huidige situatie hebben 47 contracten geen Contractmanager.

4.4.4 Contracteigenaar

De Contracteigenaar bij Saxion heeft een managende rol met betrekking tot de contracten. De Contracteigenaar is degene die de contracten managet. Dit houdt in dat er veel contact is met de leverancier. Zo is het de taak van de Contracteigenaar om contact met de leverancier te hebben bij problemen. Tevens is de Contracteigenaar verantwoordelijk voor het opstellen van de balanced score card en het voeren van de evaluatie gesprekken met de leverancier. Deze taken worden zeer verschillend ingevuld per Contracteigenaar. Zo hebben de meeste Contracteigenaren tot op heden nog nooit een balanced score card ingevuld hebben om de leverancier te "scoren" (Feijer, 2016) (Prumers, 2016) (Zwepink, 2016). Ook worden de afgesproken evaluaties vaak niet uitgevoerd. De contracteigenaren krijgen een melding uit Planon dat zij op bepaalde tijdstippen een balanced score card of gespreksverslag in moeten leveren. Het gebeurt echter vaak niet of te laat, zie hoofdstuk 4.2.3 en 4.3.3. In de huidige situatie zijn er 27 contracteigenaren. Het verschilt per Contracteigenaar hoeveel contracten diegene onder zijn beheer heeft. Dit verschilt tussen de één en de 33 contracten per Contracteigenaar. Het totale overzicht van alle Contracteigenaren en bijbehorende contracten is te vinden in bijlage 12. Van alle contracten hebben er 20 geen Contracteigenaar.

4.4.5 Conclusie Personeel

Er zijn vier belangrijke rollen en functies die te maken hebben met contractmanagement. Dit zijn de Inkopers, Contractbeheerder, Contractmanager en Contracteigenaar. Er kan gesteld worden dat personeel zich in fase 1 bevindt. Er zijn in de huidige situatie 20 Contracteigenaren en 47 Contractmanagers te weinig. De Contracteigenaren weten niet hoe zij een contract goed moeten managen. In de huidige situatie is er dus onvoldoende gekwalificeerd personeel.

4.5 Leveranciers

De leveranciers waar de contracten mee afgesloten zijn, zijn belangrijk om een goede samenwerking mee op te zetten. Dit moet gebeuren door het opbouwen van een relatie met de leverancier. Saxion wil een relatie en samenwerking opbouwen met de leveranciers, waarbij ze gebruik maken van bonus-malus, evaluatiegesprekken en monitoring. Als er problemen zijn met betrekking tot het contract wordt er door de Contracteigenaar contact opgenomen met de leverancier om de problemen op te lossen, dit geldt ook voor verlengingen en opzeggingen van contracten.

4.5.1 Bonus-malus

Bij Saxion hogeschool wordt er bij 5 van de 38 belangrijkste contracten gebruik gemaakt van een bonus-malus. De meest toegepaste bonus-malus regeling die wordt gebruikt door Saxion is een bonus-malus op basis van indexering. Bij deze methode van bonus-malus regeling door middel van indexering wordt met de leverancier overeengekomen met welk indexeringscijfer jaarlijks de prijzen verhoogd mogen worden. Dit wordt in het contract vastgesteld. Bij deze indexering wordt echter wel vastgesteld dat de indexering alleen doorgevoerd mag worden als alle KPI's succesvol nagekomen zijn. Een voorbeeld van deze artikelen is te vinden in bijlage 13. Dit voorbeeld komt uit het contract met Appél. Tevens is er een bonus-malus regeling afgesproken met Douwe Egberts waarbij de bonus oploopt bij het aantal afgenomen consumpties. Ook met de schoonmaakdienst wordt een bonus of malus gegeven naar aanleiding van prestatie. Bij een onvoldoende eindcijfer wordt er een malus gegeven, bij een hoger cijfer krijgt men een bonus die ten goede komt van het schoonmaakpersoneel. Echter op 33 van de 38 hoge en medium contracten voor Saxion, wordt geen bonus-malus regeling toegepast. Contracteigenaren geven aan dat ze vinden dat voornamelijk het geven van een malus vaker toegepast zou moeten worden als de leverancier niet voldoet aan de gestelde KPI's (Feijer, 2016) (Zwepink, 2016). De bonus wordt vaak als onnodig gezien door de Contracteigenaren omdat de leverancier levert naar de opgestelde eisen en hier al naar beloofd wordt.

4.5.2 Evaluatiegesprek

Het evalueren van de leverancier en de leveranciersprestatie is een belangrijk punt bij contractmanagement. Saxion vindt het belangrijk om een goede relatie op te bouwen met de leverancier. Dit moet echter wel een zakelijke relatie zijn. Veel Contracteigenaren hebben op dit moment een te persoonlijke relatie met de leverancier. Een goede tool voor het opbouwen van deze relatie is het evalueren. In veel contracten met leveranciers is daarom afgesproken om geregeld met elkaar te evalueren. Van de 38 contracten van alle hoge en medium contracten bevatten 26 contracten een artikel waarin vastgelegd is dat er evaluatie plaats zal vinden met de leverancier. De frequentie van de evaluatie verschilt en kan maandelijks, per kwartaal, halfjaarlijks of eens per jaar plaats vinden. Het is de taak van de Contracteigenaar om evaluatiegesprekken te houden met de leverancier. Tevens moet er een gespreksverslag opgesteld worden. De controle op het inleveren van deze gespreksverslagen gebeurt door de Contractbeheerder. Het is echter zo dat bij vele contracten geen gesprekken plaatsvinden. Als er wel gesprekken plaatsvinden is dat over het algemeen te laat. Hier wordt niet goed op gecontroleerd en gestuurd. Vandaar dat in de huidige situatie slechts 26% van de gespreksverslagen wordt geüpload.

4.5.3 Monitoring

Monitoring is belangrijk om de leverancier te kunnen beoordelen op zijn prestaties. Bij de contracten worden KPI's opgesteld om zo de leverancier te kunnen meten en beoordelen. Deze KPI's moeten gemeten worden. Om te meten zijn bepaalde gegevens nodig. Deze worden gemeten door de leverancier en tevens door Saxion. Met de leveranciers worden afspraken gemaakt over de monitoring wie welke informatie en gegevens aanlevert. Dit zou bij hoge en medium contracten toegepast moeten worden om zo de KPI's te kunnen meten.

4.5.4 Conclusie leveranciers

Als er problemen zijn met betrekking tot contractuele afspraken wordt er contact met de leverancier opgenomen. Dit gebeurt ook als een contract wordt opgezegd of wordt verlengt. Doordat dit gebeurt bevindt Saxion zich in fase 1 van het NICV model bij de dimensie leveranciers. Het is de bedoeling dat de Contracteigenaren de leveranciers meten door middel van de balanced score card. Dit gebeurt niet. Hierdoor voldoet Saxion niet aan fase 2 en 3. De tools als bonus-malus en evaluatiegesprekken worden wel genoemd in het contract, maar zolang deze niet uitgevoerd en toegepast worden is fase 3 niet bereikt.

4.6 Conclusie huidige situatie

De inkoopafdeling van Saxion doet hard zijn best om het contractmanagement naar fase 3 van het NICV model te tillen. Er zijn echter vele knelpunten die er voor zorgen dat contractmanagement bij Saxion zich tot op heden bevindt in fase 1 van het NICV model. De meest aansprekende en belangrijkste knelpunten die opgelost moeten worden om de stap te maken naar fase 3 van het NICV model zijn onderstaand weergegeven:

Beleid

- Geen beleid ten aanzien van verantwoordelijkheden en evaluatiemethodes;
- Stakeholders zien het belang van contractmanagement onvoldoende in;
- Geen KPI's om contractmanagement te meten;

Processen

- De kwaliteit van gescande documenten onvoldoende, geen OCR herkenning;
- Opslag van contracten onoverzichtelijk, zowel fysiek als digitaal;
- Geen universele werkwijze;
- Contractenkast gaat niet op slot;
- 21 verlopen contracten (januari 2016);

Systemen

- Prioritering van contracten let niet voldoende op continuïteit primaire proces;
- Contracten lastig te vinden binnen Planon, waardoor Planon niet gebruiksvriendelijk is;
- Niet de juiste KPI's binnen een contract (balanced score cards);

Personeel

- 47 contracten geen Contractmanager, 20 contracten geen Contracteigenaar. (juni 2016);
- Slechts 11 van de 70 balanced score cards worden ingevuld (juni 2016);
- Slechts 26% van de evaluaties worden uitgevoerd door Contracteigenaar (januari 2016);
- Geen controle op de Contracteigenaren;

Leveranciers

- Bonus-malus in vijf van de 38 hoge en medium contracten opgenomen (april 2016);
- Evaluatie met leverancier in 26 van de 38 hoge en medium contracten vastgelegd (april 2016);

Over deze knelpunten zal advies gegeven worden om zo de knelpunten te elimineren waardoor contractmanagement naar fase 3 van het NICV model geoptimaliseerd gaat worden. In figuur 9 is weergegeven in welke fase elke dimensie zich in de huidige situatie van Saxion bevindt. Er kan geconcludeerd worden dat Saxion op dit moment in fase 1 van het NICV -model zit.

Dimensies	Fase 1 - Ad hoc	Fase 2 - Basis	Fase 3 - Structureren	Fase 4 - Integreren	Fase 5 - Optimaliseren	
Beleid						Legenda
Processen						Voldaan
Systemen						Bevat aspecten van deze fase
Personeel						
Leveranciers						

Figuur 9: Weergave bevindingen in welke fase van NICV model Saxion zich bevindt.

5 Extern onderzoek

Om een duidelijk beeld te krijgen over het aanpakken van de knelpunten in de huidige situatie is het van belang om kennis te vergaren ten aanzien van het optimaliseren van contractmanagement. Het vergaren van deze kennis is gebeurd door extern onderzoek. Dit externe onderzoek is uitgevoerd om te onderzoeken en te vergelijken hoe andere organisaties omgaan met contractmanagement. Dit externe onderzoek is uitgevoerd doormiddel van interviews en het lezen van boeken.

5.1 Geïnterviewde

Het beste beeld van organisatie krijg je als er mondelinge toelichting is. Vandaar dat er voor gekozen is om interviews te houden bij externe. Het onderzoek bij externe is gedaan bij de Haagse Hogeschool en Cécile van Velsen.

5.1.1 Haagse hogeschool

Bij de Haagse Hogeschool is Hans Plas werkzaam als centrale Contractmanager. Hans Plas heeft bij de Haagse Hogeschool het contractmanagement opgezet. Hierbij zitten er decentrale Contractmanagers binnen de organisatie die worden aangestuurd door de centrale Contractmanager, Hans Plas. Met Hans Plas is een interview gehouden over de uitvoering van contractmanagement binnen de Haagse Hogeschool. Tijdens dit interview heeft Hans Plas een goede indruk achtergelaten met mogelijke ideeën die toepasbaar kunnen zijn voor Saxion. Het gehele interview is te vinden op de bijgeleverde USB-stick.

5.1.2 Cécile van Velsen

Cécile van Velsen is deskundige op het gebied van contractmanagement. Dit heeft ze ontwikkeld vanaf 1997. Cécile van Velsen is gecertificeerd als Contract Manager ICT Expert – CCME. Tevens heeft ze meerdere boeken geschreven over contractmanagement. Deze boeken zijn: Kostenbeheersing met contractmanagement en het boek Contractmanagement is Sexy. Cécile van Velsen heeft onder andere bij de Universiteit van Utrecht en de Universiteit van Amsterdam contractmanagement opgezet. Tijdens het interview met Cécile van Velsen zijn vele vragen gesteld waarop duidelijke en heldere antwoorden gegeven werden die geholpen hebben bij het vormgeven van dit onderzoek. De uitwerking van het interview is te vinden in bijlage 2 en 20. Tevens is het gehele interview te vinden op de USB-stick.

5.2 Gebruikte belangrijkste boeken

Om over het algemeen over contractmanagement een beter beeld te krijgen waarbij ingegaan wordt op contractmanagement in de beste situatie is er veel literatuur gebruikt. Tevens zijn twee boeken globaal gelezen, deze boeken zullen kort beschreven worden.

5.2.1 Cats CM – Contractmanagement voor opdrachtgeven en leverancier

Dit boek is geschreven als uitvoerige handleiding in het *hoe* van contractmanagement op basis van een theoretisch kader specifiek voor contractmanagement. Letterlijk stap voor stap wordt het proces van contractmanagement beschreven. De auteurs hebben de kennis over contractmanagement opgedaan bij honderden bedrijven en hebben vele bedrijven geadviseerd en opgeleid. De visie van Gert – Jan Vlasveld en Jan van Beckum is vastgelegd in dit boek.

5.2.2 Contractmanagement in de praktijk

Dit boek is geschreven aan de hand van eigen ervaringen van Ted Knoester. Hierin wordt vastgelegd welke specifieke vaardigheden en kennis nodig zijn voor contractmanagement. Dit boek richt zich op inkopen van diensten en contractbeheer. Het boek geeft een duidelijk handvat en goede omschrijving van de inhoud van contractmanagement.

6 Gewenste situatie

Doelstelling van dit onderzoek is om fase 3 van het NICV model te bereiken. De verwachting die er is met betrekking tot beter contractmanagement is, dat de toegevoegde waarde voor de organisatie geoptimaliseerd zal worden. Tevens zal dit moeten leiden tot een minimalisering van risico's voor de organisatie. Denk hierbij aan imagoschade, prijsrisico en leveringsrisico's. Door een betere benutting van de contracten zal de onderhandelingspositie met de leverancier versterkt worden, hierdoor kan het innen en geven van bonussen en malussen effectief worden uitgevoerd. Om dit te kunnen bereiken moeten er aanpassingen gedaan worden aan het huidige contractmanagement binnen Saxion. Over de dimensies beleid, processen, systemen, personeel en leveranciers zal advies gegeven worden om in fase 3 van het NICV model terecht komen en zo bovengenoemde verbeteringen te bereiken.

6.1 Beleid

De huidige situatie met betrekking tot het beleid is, dat het belang van contractmanagement is vastgelegd binnen het beleid. In de gewenste situatie zal er meer vastgelegd moeten worden over contractmanagement. Er moet beleid komen op contractmanagement, waar de normen en verantwoordelijkheden met betrekking tot contractmanagement in zijn beschreven. Tevens moet er beleid opgesteld worden over het evalueren met de leverancier en welke beoordelingswijze en beloningssysteem toegepast zullen gaan worden door Saxion. Dit beleid zal verwerkt moeten worden in het beleidsplan van 2017 – 2020.

In het beleidsplan 2017 – 2020 zal verwerkt moeten worden:

- Het belang van contractmanagement; (advies 7.2)
- De normen en verantwoordelijkheden van contractmanagement; (door Manager inkoop)
- De evaluatiemethode; (advies 7.6)
- De beoordelingswijze van de leveranciersprestatie; (advies 7.9)
- Het beloningssysteem van de leveranciersprestatie; (advies 7.5)

Als de bovenstaande punten verwerkt worden in het inkoopbeleid zal fase 3 bereikt zijn met betrekking op de dimensie beleid. Manager inkoop zal dit mee moeten nemen in het te beschrijven beleidsplan.

6.2 Processen

In de gewenste situatie moeten alle contracten geïnventariseerd zijn. Op dit moment zijn er 128 actieve contracten bekend bij inkoop. Alle contracten zullen in de gewenste situatie fysiek, digitaal en in Planon geregistreerd zijn. Van deze contracten moeten tevens alle contractafspraken zoals start- en einddatum van het contract inclusief looptijd bekend zijn. Deze moeten gemonitord worden, zodat contracten niet zomaar verlopen. Tot slot is het van belang dat de leveranciersprestatie gemeten en gemonitord wordt, zodat de prestatie in kaart gebracht wordt en zo gestuurd kan worden op verbetering van de prestatie.

De volgende punten zullen doorgevoerd moeten worden om de gewenste situatie te bereiken:

- Alle actieve contracten registreren; (door Contractbeheerder)
- Contractafspraken vastleggen; (door Contractbeheerder)
- Monitoring uitvoeren, zodat contracten niet verlopen; (door Contractbeheerder, dmv Planon)
- Het meten en monitoren van de leveranciersprestatie; (door Contracteigenaar, advies 7.9)
- Het aansturen op verbetering van de leveranciersprestatie; (advies 7.5 & 7.6)

Deze taken zal de Contractbeheerder voor zijn rekening moeten nemen. Het gaat hier namelijk om het beheer van de contracten. Als de contracten volledig inzichtelijk zijn en tevens goed beheerd worden, wordt er een grote verbeterslag gemaakt en voldoet de dimensie processen aan fase 3.

6.3 Systemen

Systemen zijn heel belangrijk voor het goed laten verlopen van het contractmanagement. Er zijn tools nodig om zo tot de juiste resultaten te komen. Het streven van Saxion is om in ieder geval fase 3 te bereiken. Wat hierbij belangrijk is, is dat er een systeem is waarin alle contracten geregistreerd zijn. Op dit moment is dat Planon, ook Proquro 8.1 zou hiervoor een optie kunnen zijn. Verder wordt er gebruik gemaakt van de balanced score card. Het is van belang dat de leveranciersprestatie gemeten wordt. Door het meten van de prestatie kan de leverancier gestuurd worden. Tevens moet er geregistreerd en gemonitord gaan worden, wat de prestatie van het contractmanagement is. Dit is van belang om het contractmanagement goed te kunnen borgen. Er moeten KPI's zijn die meten wat het contractmanagement oplevert, zodat er gerapporteerd kan worden aan het College van Bestuur (CvB). Voor het bereiken van de gewenste situatie moeten de volgende punten voldaan zijn:

- De registratie van contracten in het systeem; (door Contractbeheerder)
- De registratie van de balanced score cards; (advies 7.6)
- De registratie van gespreksverslagen; (advies 7.6)
- Het gebruik van een dashboard; (advies 7.9)
- De monitoring van contractmanagement prestatie; (advies 7.9)
- KPI's voor het meten van contractmanagement; (advies 7.9)

Als de bovengenoemde punten worden doorgevoerd, dan voldoet Saxion aan fase 3 van het NICV-model. De taken voor bovengenoemde punten liggen bij de Contractbeheerder, Contracteigenaar en de Contractregisseur.

6.4 Personeel

Zonder het juiste personeel heeft contractmanagement geen kans van slagen. Het personeel moet namelijk met alle tools, modellen en met de leverancier aan de slag. Vandaar dat het van belang is dat het personeel, wat zich bezig zal gaan houden met contractmanagement het belang van contractmanagement inziet. Het personeel moet hierin getraind zijn. De belangrijkste punten ten aanzien van goed personeel is, dat er voldoende personeel is. Dit betekent dat er voor 20 contracten een contracteigenaar toegewezen moet worden. Tevens moeten er voor 47 contracten een Contractmanager aangewezen worden. Tevens moet er een universele werkwijze zijn, zodat er zo min mogelijk fouten kunnen ontstaan. De Contracteigenaren zullen in de gewenste situatie kennis hebben met betrekking tot het correct invullen van de balanced score card, het toepassen van de bonus-malus regeling en het aantal vastgelegde evaluaties met de leverancier houden. De Contracteigenaar zal in de gewenste situatie zijn balanced score card en gespreksverslagen op tijd aanleveren, zodat deze gebruikt kunnen worden om te kunnen sturen op de performance van de leverancier. Wat verder gewenst is met betrekking tot het personeel is dat er een eindverantwoordelijke zal zijn die sturing zal geven aan het contractmanagement. Deze functie zal sturen op de Contracteigenaren zodat er gecontroleerd wordt of de balanced score card en de gespreksverslagen ingeleverd worden. Om goed personeel te hebben, dat contractmanagement naar een hoger niveau tillen zal het volgende nodig zijn in de gewenste situatie:

- Personeel dat de noodzaak van contractmanagement onderkent; (advies 7.2)
- Extra Contractmanagers en Contracteigenaren; (advies 7.3) (project Contracteigenaren 80%³)

³ Project Contracteigenaren 80%: Dit project is opgezet door Inkoop en de leveranciersmanager van ICT. Samen met een fast forward student gaat er voor gezorgd worden dat alle contracten een Contracteigenaar en Contractmanager hebben.

- Elk contract heeft een Contractmanager en Contracteigenaar; (advies 7.3) (project contracteigenaren 80%)
- Contracteigenaren leveren balanced score card en gespreksverslagen tijdig in; (advies 7.1) (advies 7.6)
- Sturing op contractmanagement door Contractregisseur; (advies 7.1)

De nieuwe organogram ten aanzien van contractmanagement is te vinden in bijlage 14. Hierin is weergegeven hoe de manager inkoop, Contractregisseur, Contractbeheerder, Contractmanagers en Contracteigenaren zich tegen elkaar verhouden.

6.5 Leveranciers

De leveranciersrelatie is erg belangrijk voor Saxion. De leveranciers zijn nodig om een goede dienstverlening te kunnen leveren aan de studenten en medewerkers van Saxion. Een van de belangrijkste uitwerkingen van contractmanagement is dat de leveranciersprestatie gemeten en verbeterd kan worden. Zo kan er meer waarde toegevoegd worden aan Saxion. In fase 3 van het NICV model wordt er op gehamerd, dat de leveranciersprestatie gemeten moet worden. Ook het vastleggen van afspraken over evaluatie en beloning van de leverancier is een vereiste voor het bereiken van fase 3. In de gewenste situatie zal daarom zeker in alle hoge en medium contracten vastgelegd worden dat er jaarlijks evaluaties plaats moeten vinden. Het toepassen van de bonus-malus regeling om de leverancier bij een bepaalde prestatie te belonen of te straffen is een goed middel om de leveranciersprestatie te verhogen, vandaar dat dit in de gewenste situatie gestructureerd en volledig toegepast moet worden.

In de gewenste situatie zal het volgende toegepast worden:

- Het contact met leveranciers ten aanzien van verlengingen en opzeggingen; (door Contracteigenaar)
- Het contact met leverancier bij het niet nakomen van afspraken; (door Contracteigenaar)
- Het meten van de leveranciersprestatie; (door Contracteigenaar)
- De contractueel vastgelegde afspraken over evaluatie; (advies 7.6)
- De contractueel vastgelegde bonus-malus regeling voor leveranciersprestatie; (advies 7.5)

6.6 Conclusie gewenste situatie

De doelstelling van dit onderzoek is het optimaliseren van contractmanagement, dit gaat aan de hand van het NICV model waarbij fase 3 behaald moet worden. In het hoofdstuk gewenste situatie is bondig beschreven waaraan de gewenste situatie zal moeten voldoen. Bij de dimensies beleid, processen, systemen, personeel en leveranciers zijn alle eisen benoemd die er voor zorgen dat de optimalisatieslag een feit is en het contractmanagement bij Saxion zich op een hoger niveau gaat bevinden. Om daadwerkelijk de optimalisatie van contractmanagement door te zetten zullen de adviezen uit hoofdstuk 7 ingevoerd moeten worden aan de hand van het implementatieplan in hoofdstuk 10.

7 Adviezen

In de huidige situatie zijn meerder knelpunten naar voren gekomen, deze zijn genoemd in hoofdstuk 4.6. Deze knelpunten dienen opgelost te worden om zo de gewenste situatie te kunnen bereiken. In de gewenste situatie komen een aantal van de adviezen duidelijk naar voren, die noodzakelijk zijn om door te voeren om aan fase 3 van het NICV model te voldoen. Het doorvoeren van deze adviezen moet leiden tot een optimalisatie van het contractmanagement. Omdat de adviezen aan meerdere dimensies tegelijk bijdragen bij het optimaliseren van het contractmanagement is er voor gekozen dit hoofdstuk op advies

in te delen. In de conclusie van dit hoofdstuk zal samengevat worden welke adviezen bijdragen aan de optimalisatie van de vijf dimensies van het NICV model.

7.1 Aanstellen Contractregisseur

Het belangrijkste advies waar het slagen van de overige adviezen grotendeels van afhangt, is het aanstellen van een Contractregisseur. De functie Contractregisseur is een nieuw te vormen functie binnen Saxion. Deze functie zal om meerdere redenen gecreëerd moeten worden. De belangrijkste reden is dat er tot op heden geen sturing, borging en leiding is binnen het contractmanagement. Dit is juist een van de belangrijkste veranderingen die plaats moet gaan vinden. De Contractregisseur moet leiding en sturing gaan geven aan de Contracteigenaren. Zo kan er succesvol gestuurd worden op het invullen van de balanced score card, evaluatie, gespreksverslagen en het toepassen van de bonus-malus regeling. Vandaar dat er een functie gecreëerd moet worden. Hierbij zal de Contractregisseur de minimaal het takenpakket uit bijlage 15 moeten vervullen (Knoester, 2009) (Jan van Beckum, 2014).

Dit vastgestelde takenpakket voor de nieuw te creëren functie van Contractregisseur zal er toe moeten leiden, dat er meer leiding, sturing en borging komt met betrekking tot contractmanagement. De Contractregisseur zal er voor zorgen dat de Contracteigenaren hun rol en taken op de juiste manier zullen vormgeven. Het is van belang dat de juiste persoon met de juiste competenties voor het goed invullen van de functie Contractregisseur aangesteld wordt. Vandaar dat de Contractregisseur moet voldoen aan de volgende eisen:

Functie-eisen

- Heeft de beschikking over minimaal een HBO diploma;
- Minimaal drie jaar aantoonbare werkervaring met contractmanagement of leveranciersmanagement;
- Ervaring met het opbouwen en onderhouden van relaties, zowel intern als extern;
- Ervaring met leiding en sturing geven aan Contracteigenaren;
- Uitstekende beheersing van de Nederlandse taal in woord en geschrift;
- Je toont initiatief, beschikt over overtuigingskracht en je bent klantgericht;
- Je onderscheidt hoofd- en bijzaken en je weet anderen voor je eigen standpunt te winnen;
- Je staat open voor nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied;

Aan de hand van het takenpakket en de minimale benodigde functie-eisen zal Saxion een initiatief kunnen starten om een sollicitatieprocedure op te zetten.

Het aantal FTE wat allereerst nodig is voor een Contractregisseur is erg lastig in te schatten. Er zijn verschillende bronnen die allen iets anders zeggen. Zo blijkt uit onderzoek van Aeves dat een Contractmanager / regisseur ongeveer 120 contracten kan managen (Alting, 2014). Hier wordt echter veel verweer tegen gegeven. Volgens vele Contractmanagers is 120 contracten onmogelijk om als Contractmanager te managen. Uit onderzoek van CM Cats contractmanagement naar de gemiddelde Contractmanager blijkt dat een Contractmanager ongeveer 60 contracten kan managen. Over het algemeen vertegenwoordigen de te managen contracten een contractwaarde van 21 miljoen op jaarbasis (Vlasveld, profiel van een contractmanager, 2015). De derde bron geeft aan dat een Contractmanager ongeveer 25 contracten kan managen, waarbij er vijf contracten complex zijn en de overige van minder belang. (Vlasveld, Overheid, neem contractmanagement serieus!, 2014).

Echter omdat Saxion tevens werkt met Contracteigenaren, die decentraal in de organisatie zitten is de rol van de Contractregisseur niet te vergelijken met de functie van een fulltime Contractmanager. Dit zorgt er voor dat een Contractregisseur het qua managen van contracten minder druk heeft, omdat de Contracteigenaren hierin een grote rol vervullen. De Haagse Hogeschool heeft een soortgelijke werking. De Haagse hogeschool heeft tevens vele decentrale Contractmanagers, die aangestuurd en ondersteund worden door een fulltime centrale Contractregisseur (Plas, Handleiding decentraal contractmanagement, 2015). Aangezien de Haagse Hogeschool werkt met één fulltime centrale Contractregisseur zou dit door Saxion ook toegepast kunnen worden. (Plas, Contractmanagement bij de Haagse Hogeschool, 2016). De aanbeveling luidt daarom om één fulltime Contractregisseur aan te nemen. De kosten van een fulltime Contractregisseur zullen liggen op de €80.000,- per jaar (Vlasveld, profiel van een contractmanager, 2015). Mocht blijken dat de werkdruk te hoog is, kan er eventueel een parttime of fulltime Contractregisseur bij aangesteld worden. Het nieuwe organogram waar de Contractregisseur deel van uitmaakt is te vinden in bijlage 14.

7.2 Draagvlak creëren

Een belangrijk kritieke succesfactor voor het slagen en optimaliseren van het contractmanagement binnen Saxion is, dat er draagvlak moet zijn voor contractmanagement. Dit betekent, dat de stakeholders, die te maken hebben met contractmanagement binnen Saxion het belang van contractmanagement in moeten zien. Vandaar dat er draagvlak gecreëerd moet worden voor de optimalisatie van contractmanagement binnen Saxion. Draagvlak creëren gebeurt door het verhogen van de kennis bij de stakeholders. Het verhogen van de kennis van de stakeholders, om zo draagvlak te creëren voor contractmanagement kan op de volgende manieren:

- Het geven van trainingen over contractmanagement, minimaal 2x per jaar door Contractregisseur en inkoopafdeling;
- Het communiceren veranderingen met betrekking tot contractmanagement;
- Het oprichten van een inloopsprekkuur door Contractregisseur voor Contracteigenaren;
- Een FAQ⁴ oprichten op de Connect⁵ omgeving door Contractregisseur;

Het inloopsprekkuur zal opgericht worden door de nieuw aan te stellen Contractregisseur. Deze Contractregisseur zal tevens de trainingen met betrekking tot contractmanagement gaan geven. De FAQ kan opgericht worden door de inkoopafdeling en via de Connect omgeving gecommuniceerd worden. Nadat er een Contractregisseur aangesteld is, kan deze het beheer van de FAQ op zich nemen aangezien de Contractregisseur de meeste vragen zal krijgen. De veranderingen die plaats gaan vinden met betrekking tot contractmanagement moeten tevens via Connect bekend gemaakt worden.

7.3 Profiel Contracteigenaar

De decentrale Contracteigenaar is een belangrijke spil binnen contractmanagement. Veel van de knelpunten in de huidige situatie liggen bij de Contracteigenaren. Vandaar dat er veranderingen plaats moeten vinden als het gaat om de Contracteigenaar. Omdat er onvoldoende Contracteigenaren zijn en Contracteigenaren vaak geen balanced score card invullen en er geen gesprekken met de leveranciers worden gevoerd moet er door Saxion goed bekeken worden wie geschikt is als Contracteigenaar en wie niet. Omdat de Contracteigenaar heel belangrijk is voor het slagen van contractmanagement is er een profiel opgesteld waar de Contracteigenaar aan moet voldoen. Dit kan toegepast worden om Contracteigenaren toe te wijzen op contracten, die op dit moment geen Contracteigenaar hebben. Tevens wordt aanbevolen dit profiel bij elk nieuw contract te gebruiken om de Contracteigenaar te

⁴ Frequently Asked Questions

⁵ Internetpagina van Saxion waar belangrijke informatie naar de interne bestellers gecommuniceerd wordt.

bepalen. Dit om te waarborgen dat elk contract een Contracteigenaar heeft, die tevens waarborgt dat het contractmanagement voor het contract op de juiste manier wordt uitgevoerd. Het opgestelde takenpakket van de Contracteigenaar is te vinden in bijlage 16. (Knoester, 2009) (Jan van Beckum, 2014) (Plas, Contractmanagement bij de Haagse Hogeschool, 2016)

Dit vastgestelde takenpakket zal er toe moeten leiden dat er een uniforme werkwijze ontstaat voor de Contracteigenaren. Door deze uniforme werkwijze zal er duidelijkheid binnen de organisatie ontstaan, waardoor er meer controle en sturing op de leverancier plaats zal vinden. Om de Contracteigenaren te ondersteunen zal de Contractregisseur sturing geven aan de Contracteigenaren en er op toe zien of balanced score cards en evaluaties daadwerkelijk worden vastgelegd. Om de juiste medewerkers in de rol van Contracteigenaar te krijgen is er een profiel opgesteld, waaraan de Contracteigenaar moet voldoen om de juiste uitvoering te kunnen geven aan bovengenoemde taken. Het profiel waar een Contracteigenaar aan moet voldoen is afgeleid vanuit de taken, die een Contracteigenaar dient uit te voeren. Bij de rol van Contracteigenaar zijn de volgende vaardigheden van belang:

Het profiel/ vereiste vaardigheden:

- Vaardigheden in het aangaan en onderhouden van de leveranciersrelatie;
- Commercieel inzicht;
- Onderhandelingsvaardigheden;
- Communicatief vaardig (op alle gewenste niveaus een goede gesprekspartner);
- Vaardigheden op analytisch en cijfermatig gebied;
- Vasthoudendheid en standvastigheid (op naleving gemaakte afspraken);

Aan de hand van dit profiel zal inkoop binnen het nieuw opgestarte project Contractmanagers (80%) de eerste stap kunnen maken naar het invullen van de contracten, die op dit moment nog geen Contracteigenaar hebben.

7.4 Prioriteringstool

Het prioriteren van contracten is erg belangrijk voor een organisatie. Door de contracten te prioriteren kan er een strategie bepaald worden voor het contract. Door een juiste strategie te bepalen voor de contracten kan het contractmanagement zo optimaal mogelijk uitgevoerd worden op het desbetreffende contract. Voor een organisatie als Saxion is het van belang dat risico's goed worden beperkt. Zeker risico's en gevolgen voor het primaire proces moeten in de nieuwe prioriteringstool meegenomen worden. Om de contracten op een geschikte manier te prioriteren moeten er nieuwe risico factoren opgesteld worden. In deze factoren worden de risico's die Saxion loopt zo goed mogelijk gewogen, zodat de risico's zo goed mogelijk ingeperkt kunnen worden. De grootste risico's die Saxion kan lopen zijn imagoschade, prijsrisico en leveringsrisico. De volgende risico factoren moeten in de prioritering verwerkt worden: (Jeroen Corts)

- Impact (op het primaire proces)
- Schaarste (product of vraag/aanbod)
- Technologie (ontwikkeling/houdbaarheid/kwaliteit)
- Omschakeling naar alternatief (kosten)

Het is van belang om de prioritering up to date te houden. Je kunt dit doen door halfjaarlijks de prioritering van de contracten na te gaan om zo te kijken of het contract hetzelfde belang heeft gehouden. Dit is van belang, omdat het kan zijn dat er door schaarste of andere invloeden ineens meer of minder van een contract gebruik gemaakt wordt. Door een levende tool te creëren kan er meer

inzicht verkregen worden in de contracten. Aanbevolen wordt om een Kraljic matrix in te richten aan de hand van omzet en de bovengenoemde vier risicofactoren (Gelderman A. , 2007). De uitleg over de kraljic matrix is te vinden in hoofdstuk 3.2.

Aan de hand van de kwadranten strategisch, hefboom, knelpunt en routine kan een strategie bepaald worden voor de contracten. In figuur 10 staat weergegeven wat er aan contractmanagement toegepast moet worden per contract. De tabel is samengesteld aan de hand van meerdere bronnen en is toegespitst op Saxion. (Jan van Beckum, 2014) (NEVI, Contract- en leveranciersmanagement, 2010) (Velsen, 2013)

<i>Hefboom contracten</i> • Contractbeheer in Planon • Registratie contract in Planon • Vastleggen problemen/storingen in Planon • KPI's opnemen in contract en BSC • Periodieke evaluatie min 1x per jaar • BSC minimaal 1x per jaar • Tactisch overleg min 2x • Eventueel bonus / malus • Meten klanttevredenheid	<i>Strategische contracten</i> • Contractbeheer in Planon • Registratie contracten in Planon • Vastleggen problemen/storingen in Planon • KPI's opnemen in contract en BSC • Jaarlijks optimalisatieplan • Periodieke evaluatie min 2x per jaar • BSC minimaal 2x per jaar • Strategisch overleg • Tactisch overleg min 6x • Bonus / Malus regeling • Meten klanttevredenheid
<i>Routine contracten</i> • Contractbeheer in Planon • Registratie contract in Planon • Vastleggen problemen / storingen in Planon	<i>Knelpunt contracten</i> • Contractbeheer in Planon • Registratie contract in Planon • Vastleggen problemen / storingen in Planon • KPI's opnemen in contract en BSC • Periodieke evaluatie min 1x per jaar • BSC minimaal 1x per jaar • Tactisch overleg min 2x • Eventueel bonus / malus • Meten klanttevredenheid

Figuur 10: Contractmanagement per contract

Na het prioriteren wordt dus bekend, wat er aan contractmanagement moet gebeuren om een contract goed te managen. Op de strategische contracten kan het meeste bereikt worden, over het algemeen zitten er veel risico's aan deze contracten en vertegenwoordigen ze veel waarde. Vandaar dat strategische contracten veel aandacht nodig hebben. Voor Saxion zullen ongeveer 28 contracten van de 128 heel belangrijk zijn. Het overgrote deel van de contracten zal onder de routine contracten vallen.

7.5 Bonus-malus regeling

De leveranciersprestatie draagt voor een groot deel bij aan een goedlopend primair proces. Bij Saxion dus het onderwijzen van studenten. Een leverancier krijgt een basis beloning bij de prestatie die geleverd wordt. Dit is opgenomen in de overeenkomst. De overeengekomen prestatie die geleverd moet worden is tevens vastgelegd in de overeenkomst, deze wordt aangevuld met een SLA. In de SLA worden

belangrijke afspraken in meetbare KPI's vastgelegd. Wat Saxion wil bereiken is een meest optimale leveranciersprestatie. Om dit te kunnen bereiken moet er een bonus-malus regeling toegepast worden in de hoge en medium contracten (NEVI, Contract- en leveranciersmanagement, 2010). Dit kan als stimulering of drukmiddel gebruikt worden, zodat de leveranciersprestatie continue verbeterd gaat worden (Knoester, 2009)

7.5.1 Indexering

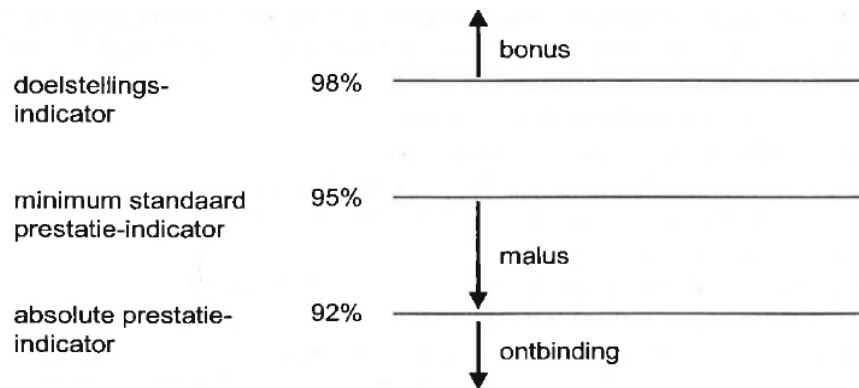
Bij Saxion wordt er gewerkt met budgetten. Voor contracten zijn bepaalde budgetten vastgesteld. Het is mede vanwege rechtmatigheid van groot belang, dat er binnen deze budgetten gebleven wordt. Daarom is een bonus-malus op basis van indexering een goede regeling. In de overeenkomst worden bepaalde KPI's vastgesteld die gemeten moeten worden. Een bonus op basis van indexering werkt als volgt en kan op de volgende manier in een overeenkomst verwerkt worden:

1. De overeengekomen prijzen en tarieven kunnen jaarlijks met ingang van 1 januari 2017 verhoogd worden op basis van het CBS consumentenprijs indexcijfer en is gemaximaliseerd tot 2% per jaar.
2. De verhoging van de prijzen en tarieven mogen enkel doorgevoerd worden, als alle overeengekomen KPI's succesvol nagekomen zijn.
3. Als overeengekomen KPI's niet nageleefd worden, kan Saxion een boete opleggen met een maximum van 5%.
4. Bij het structureel niet nakomen van afgesproken KPI's (minstens 2 periodes) heeft Saxion het recht om de leverancier in gebreke te stellen en uiteindelijk over te gaan tot ontbinding van de overeenkomst.

Doordat indexering toegepast wordt komt de rechtmatigheid niet in het geding. Een indexering van 2% op een contract van bijvoorbeeld €700.000 kan de leverancier zo een bonus van €14.000 op jaarbasis opleveren. Dit zal voor de leverancier zeker een grote stimulans zijn. Hierdoor zal de leverancier er alles aan doen om de overeengekomen KPI's te behalen. Mocht de leverancier slecht presteren dan heeft Saxion de mogelijkheid om een malus van maximaal 5% te geven als waarschuwing dat er beter gepresteerd moet worden. Blijft de leverancier echter ondermaats presteren, dan kan, na het in gebreke stellen van de leverancier, het contract ontbonden worden.

7.5.2 Bonus-malus op basis van behalen KPI's

De KPI's die opgesteld zijn door Saxion in contracten voegen waarde toe aan de organisatie, als deze behaald worden. Vandaar dat deze belangrijk zijn om te behalen. Een goede bonus regeling die hierbij toegepast kan worden is, dat er een bonus gegeven wordt als er beter wordt gepresteerd dan in de vastgelegde KPI. In figuur 11 wordt de werking van deze bonus-malus regeling weergegeven. Als er lager als de afgesproken KPI gepresteerd wordt, mag Saxion een boete opleggen aan de leverancier. Deze boete dient als waarschuwing om de leverancier beter te laten presteren. Mocht dit echter niet helpen en de prestatie zakt naar een niet te accepteren prestatie, dan kan Saxion overgaan tot ontbinding van het contract. De hoogte van de bonus en de malus zal verschillen per contract. Voor contracten met hoge waarde zullen hogere bonussen en malussen vastgelegd worden dan voor minder belangrijke contracten. Tevens speelt het belang van het behalen van de KPI's een grote rol bij het bepalen van de hoogte van de bonus en de malus. Deze regeling is het beste toe te passen op belangrijke prestatiecontracten waarbij klanttevredenheid een grote rol speelt.



Figuur 11: Voorbeeld van werking bonus-malus op basis van KPI's

7.6 Evaluatiegesprekken

De leveranciersprestatie is belangrijk binnen contractmanagement. De prestatie van een leverancier levert namelijk toegevoegde waarde aan Saxion. In de contracten is afgesproken welke toegevoegde waarde de leverancier zal leveren. Daarom is het van belang dat contracten regelmatig geëvalueerd worden. Voor het evalueren zijn vele mogelijkheden zoals, benchmarken, managementrapportages, balanced score card, trendanalyses en marktonderzoek. Dit is belangrijk om de uitnutting van het contract zo optimaal mogelijk te laten zijn, en tevens de risico's te kunnen managen. Door structurele evaluaties is er snel inzicht of er bijgestuurd moet worden, verwachtingen bijgesteld moeten worden of ingespeeld moet worden op nieuwe ontwikkelingen op de markt. Vandaar dat het advies luidt om in elk strategisch, knelpunt en hefboom contract een artikel op te nemen, waarin wordt vastgelegd dat er periodiek geëvalueerd zal worden. Van elk gesprek moet een verslag opgesteld worden. Dit verslag moet opgeslagen worden en dient als input voor de lesson learned sessie aan het eind van het contract. Het aantal evaluaties zal per contract verschillen. De minimale eisen voor een evaluatie per contract zijn:

- Strategisch contract – minimaal 2x per contractjaar
- Knelpunt contract – minimaal 1x per contractjaar
- Hefboom contracten – minimaal 1x per contractjaar
- Routine contracten – indien nodig

Het aantal maal evalueren per jaar varieert per contract. Zeker bij strategische contracten liggen veel verbetermogelijkheden, vandaar dat bij deze contracten minstens 2x per jaar geëvalueerd moet worden. Zo wordt de uitnutting van het contract zo optimaal mogelijk.

Om te borgen dat Saxion en de leverancier daadwerkelijk zullen evalueren dient dit contractueel vastgelegd te worden. Dit kan op de volgende manier in een overeenkomst verwerkt worden:

Artikel x: Periodieke evaluatie

1. Partijen evalueren minimaal 2x per jaar, op initiatief van Saxion op nader in overleg overeen te komen wijze de dienstverlening, waarin in elk geval aan de orde komen:
 - De jaarlijkse audit;
 - Managementrapportages;
 - Opgelegde bonus/malus;
 - Kwaliteitsniveau;
 - Nakoming gemaakte afspraken;
 - Financieel resultaat;

- Markontwikkelingen;
 - Balanced score card;
2. Notulen van alle overleggen moeten worden opgesteld door de Contractmanager van Saxion.

In het jaar dat de looptijd van het contract eindigt is het van belang om samen met alle betrokkenen een lesson learned document op te stellen, waarbij het functioneren in de praktijk geëvalueerd en verbeterd kan worden. De evaluatieverslagen van de voorgaande evaluaties zijn de belangrijkste input voor de lesson learned sessie. Het lesson learned document is de basis voor de te volgen strategie en het beleid bij het tot stand brengen van een nieuw contract. (Velsen, 2013)

7.7 Digitaal archiveren en verbeteren scankwaliteit contracten

Twee van de knelpunten uit de huidige situatie wijzen erop dat de digitale opslag niet voldoende is bij Saxion. Vandaar dat er advies gegeven wordt om de digitale opslag te verbeteren. Zo zal de digitale opslag voor alle contracten op dezelfde manier plaats gaan vinden, en zal de kwaliteit van de gescande documenten verbeteren. Dit is tijdens dit onderzoek al opgezet. Het opgestelde document met alle eisen en omschrijvingen is te vinden in bijlage 17. Dit is de leidraad geweest bij het verbeteren van de scankwaliteit en een eenduidige opslag. De hoge contracten zijn opnieuw gescand en hebben de gewenste kwaliteit van 600 dpi in PDF/A-2a kwaliteit, waar OCR op toe is gepast.

Het advies luidt daarom, dat alle fysieke contracten opnieuw gescand en opgeslagen moeten worden op de beschreven wijze uit het document in bijlage 17. Dit zal leiden tot betere leesbaarheid en vindbaarheid van de contracten. Het scannen van de contracten zal uitgevoerd worden door de Repro afdeling. De Contractbeheerder is verantwoordelijk voor de digitale opslag. Het scannen en verwerken van een contract zal ongeveer 15 minuten duren. (ABBYY, 2016) (stadsarchief, 2009) (Rijksoverheid, Welke formaten?) (Rijksoverheid, Wanneer welk formaat?) (Rijksoverheid, Hoe maak ik een PDF/A?).

7.8 Fysieke opslag contracten

De contractenkast ziet er in de huidige situatie onoverzichtelijk uit voor de Inkopers zoals te zien is in bijlage 5. Om hier verandering in aan te brengen zal de contractenkast opnieuw ingericht moeten worden. Het advies is om de contractenkast netjes te ordenen zodat deze overzichtelijk wordt, ook voor de Inkopers. Dit moet gebeuren door de contracten in te delen op basis van het alfabet zoals op de I-schijf. Dit geeft meer overzicht en duidelijkheid aangezien iedereen die de contractenkast nodig heeft de leveranciersnaam kent. De huidige hangmappen kunnen hiervoor gebruikt worden. Het tweede advies heeft te maken met de CyberSAVE Yourself campagne die Saxion voert om bewust om te gaan met belangrijke en gevoelige informatie (Saxion, 2016). In de huidige situatie is de contractenkast vrij toegankelijk. Omdat de afdeling eveneens vrij toegankelijk is kan iedereen met kwade bedoelingen bij de contracten. Vandaar dat het advies luidt om de kast voortaan op slot te doen en de sleutel in het beheer van de Contractbeheerder te geven.

7.9 KPI's

Key performance indicators (KPI's) zijn een belangrijke factor in contractmanagement. Saxion wil graag weten hoe de leverancier presteert. Vandaar dat de prestatie van de leverancier gemeten moet worden. Dit gebeurt door het gebruiken van KPI's. Door Saxion worden KPI's al toegepast om de leveranciersprestatie te meten. Vaak zijn dit echter geen goede KPI's. Vandaar dat dit advies geschreven is om een handvat te geven tot het opstellen van de juiste KPI's. Er zijn een aantal belangrijke adviezen en tips die Saxion in ogenschouw moet nemen bij het opstellen van KPI's:

- Stel KPI's samen op met de leverancier, de leverancier heeft de kennis;
- Gebruik binnen een contract maximaal 5 KPI's;
- Leg de KPI's vast in de balanced score card;

- Formuleer de KPI's SMART;
- Zorg voor realistische KPI's;

7.9.1 Voorbeeld KPI's

Om Saxion een goed beeld te geven van mogelijk toepasbare KPI's worden in dit advies een aantal speciaal voor Saxion specifiek bruikbare KPI's opgesteld die toegepast kunnen worden op bepaalde contracten. Deze KPI's moeten echter wel realistisch en haalbaar zijn en zullen dus per contract bepaald worden. De KPI's dienen bij te dragen aan het realiseren van de door Saxion gestelde doelen. De tabel met voorbeeld KPI's is te vinden in figuur 12. (UITLEG OVER KPI'S!) (mastenbroek)

Indicator	Omschrijving (indicator) en meetmethodiek	Norm	Verantwoordelijke	Periode
In een goede staat leveren	De goederen dienen in een goede staat geleverd te worden aan Saxion. <i>De geleverde goederen worden gecontroleerd door medewerkers van Saxion.</i>	95% in goede staat geleverd	Leverancier	Bij elke order
Op tijd leveren van producten	De producten dienen op tijd door leverancier aan Saxion geleverd te worden. <i>Tijden worden geregistreerd. Hierdoor is het bekend of een order te laat, te vroeg of op tijd is geleverd.</i>	Binnen 20 uur met een spanne van 4 uur te laat of te vroeg leveren van overeengekomen levertijdstip	Leverancier	Bij elke order
Jaarlijks aanleveren optimalisatieplan voor Saxion	Er dient een optimalisatieplan aangeleverd te worden die de performance zal verbeteren. <i>Het optimalisatieplan dient getoets te worden door desbetreffende Contracteigenaar.</i>	Voldoen aan gestelde eisen waarbij duurzaamheid of kosten geoptimaliseerd worden	Leverancier	1x per jaar
Op tijd betalen van facturen	De facturen dienen binnen afgesproken termijn betaald te worden. <i>Betalingsdatum dient door Saxion geregistreerd te worden.</i>	95% van de facturen binnen 30 dagen betaald	Saxion	Bij elk factuur
Bijdrage kostenreductie	De leverancier dient aan Saxion kansen aan te reiken om kostenreductie te realiseren. <i>De voorgestelde kostenreductie dient goedgekeurd te worden door de desbetreffende Contracteigenaar</i>	Aanreiken van kans kostenreductie van tenminste 1%	Leverancier	1x per jaar

Figuur 12: Voorbeeld KPI's voor Saxion

7.9.2 Checklist KPI's

Per contract moeten er relevante en toepasbare KPI's geformuleerd worden die goed te meten zijn. Omdat dit tot op heden niet altijd heeft geleid tot de juiste KPI's wordt er een checklist aangeboden om zo te controleren of de KPI's juist gesteld zijn en zo de gewenste uitwerking zullen hebben. De checklist voor het correct opstellen van KPI's is te vinden in bijlage 18. Als een KPI voldoet aan de checklist van bijlage 18 is de KPI goedgekeurd en kan deze binnen een contract toegepast en gemeten worden om de prestatie te meten en te borgen. (ISES, 2015)

7.9.3 KPI's om contractmanagement te meten

De optimalisatie en uitvoering van de in dit onderzoek gegeven adviezen zal moeten leiden tot een verbetering van het contractmanagement binnen Saxion. De verwachting is dat het contractmanagement binnen Saxion naar een hoger niveau getild zal worden. Of dit echter daadwerkelijk het geval is kan vastgesteld worden door het gebruik van KPI's. deze zijn weergegeven in figuur 13.

Indicator	Omschrijving (indicator) en meetmethodiek	Norm	Verantwoordelijke	Periode
Voldoen aan onderdelen fase 3 NICV model	Contractmanagement binnen Saxion moet voldoen aan fase 3 van het NICV model. <i>Dit wordt bepaald en gemeten door de Contractregisseur.</i>	Voldoen aan alle punten aangeleverde checklist fase 3.	Contractregisseur	2x per jaar
Inleveren en registreren Gespreksverslagen	De opgestelde gespreksverslagen van evaluatiegesprekken dienen op tijd ingeleverd en geregistreerd te worden. <i>In Planon wordt geregistreerd wanneer gespreksverslag is ingeleverd door Contracteigenaar</i>	90% van de gespreksverslagen dient binnen een maand na plaatsvinden van het gesprek ingeleverd te zijn.	Contracteigenaar, Contractregisseur, Contractbeheerder	2x per jaar
Inleveren en registreren Balanced score card	De opgestelde balanced score cards dienen op tijd ingeleverd te worden. <i>In Planon wordt de tijd van inlevering en uploading door de Contracteigenaar geregistreerd.</i>	90% van de balanced score cards dient binnen twee weken na plaatsvinden van het gesprek ingeleverd te zijn.	Contracteigenaar, Contractregisseur, Contractbeheerder	2x per jaar
Vastlegging bonus-malus in overeenkomst	In strategische contracten dient de bonus-malus regeling vastgelegd te zijn in de overeenkomst. <i>Onderzoeken van de strategische contracten door Contractregisseur.</i>	In minimaal 80% van de strategische contracten is een bonus-malus opgenomen	Inkoper, Contractregisseur	2x per jaar
Vastlegging	In strategische, knelpunt en	In minimaal 90%	Inkoper,	2x per jaar

evaluatie in overeenkomst	hefboom contracten dient een artikel over evaluatie vastgelegd te zijn in de overeenkomst. <i>Onderzoeken van de contracten door Contractregisseur.</i>	van de strategische, hefboom en knelpunt contracten is een artikel over evaluatie opgenomen	Contractregisseur	
Contract heeft Contracteigenaar en Contractmanager	Elke overeenkomst dient een Contractmanager en een Contracteigenaar te hebben. <i>Vast te stellen vanuit Planon en contractenoverzicht</i>	100% van de contracten dient een contractmanageer en Contracteigenaar te hebben	Inkoper, Contractregisseur	Elk contract

Figuur 13: KPI's om de prestatie van contractmanagement te meten.

Door het voldoen aan bovenstaande KPI's kan vastgesteld worden dat Saxion daadwerkelijk het contractmanagement naar een hoger niveau getild heeft. Als al de KPI's behaald worden kan gesteld worden dat fase 3 van het NICV model ook echt daadwerkelijk bereikt en uitgevoerd wordt. De KPI's dienen halfjaarlijks gemeten en geëvalueerd te worden door de Contractregisseur. De resultaten van de KPI's dienen tevens als input voor rapportage aan het MT van ScV.

7.10 Aanpassen functiebenaming

De functiebenamingen van de Contracteigenaar en de Contractmanager zijn nogal verwarrend. De Contractmanager is namelijk niet degene die het contract managet. De Contracteigenaar is juist degene die de contracten managet. Tevens wordt er in de literatuur en het bedrijfsleven gesproken over een Contractmanager als diegene het contract managet, en een contracteigenaar is degene die verantwoordelijk is voor het contract. Ook binnen de organisatie Saxion is onduidelijkheid over de functiebenamingen. Vandaar dat het advies luidt deze benamingen aan te passen. Dit zal dus betekenen dat degene dit tot op heden de functiebenaming Contracteigenaar had, vanaf heden Contractmanager zal zijn. De huidige Contractmanager zal in de toekomst de functiebenaming Contracteigenaar dragen omdat deze verantwoordelijk is voor het contract. Om dit goed te communiceren binnen de organisatie is het van belang dat er een bericht komt in de nieuwsbrief Voorzien en op het systeem Connect.

7.11 Conclusie adviezen

In dit hoofdstuk zijn negen verschillende adviezen gegeven die allen een bijdrage leveren aan het behalen van de gewenste situatie die beschreven is in hoofdstuk 9. Omdat de adviezen aan meerdere dimensies van het NICV model bijdragen in er voor gekozen om schematisch weer te geven aan welke dimensies de adviezen bijdragen. Het overzicht hiervan is te zien in figuur 14.

Dimensie NICV model	7.1 Contractregis- seur	7.2 Draagvlak creëren	7.3 Profiel Contractman- ager	7.4 Prioriteringst- ool	7.5 Bonus- malus	7.6 Evaluatie gesprek	7.7 Digitaal archiveren	7.8 Fysieke opslag contracten	7.9 KPI's	Aanpassen functiebena- ming
Beleid										
Processen										
Systemen										
Personeel										
Leverancier										

Figuur 14: Schematische weergave verhouding adviezen tot de dimensies

8 Kosten en baten analyse

Om aan te kunnen tonen dat de geformuleerde adviezen daadwerkelijk de moeite waard zijn om door te voeren is het van belang om de kosten en de baten van dit onderzoek inzichtelijk te maken. Dit zal in dit hoofdstuk naar voren komen en geanalyseerd worden.

8.1 Kosten

De gegeven adviezen zullen in sommige gevallen geld gaan kosten om te implementeren. Door de nieuw te creëren functie van Contractregisseur zullen er kosten zijn. Ook zullen er manuren gemaakt worden. De meeste adviezen zoals de bonus-malus, evaluatie, KPI's en de prioriteringstool zullen Saxion geen geld kosten. De kosten die gemaakt zullen worden, worden op een rijtje gezet in figuur 15. Sommige adviezen zullen wel tijd kosten maar horen binnen de functie van desbetreffende persoon, vandaar dat dit niet wordt meegerekend in de kosten. De totale kosten zijn €82.264,95 per jaar.

	Jaarloon	Uren jaarbasis	Kosten per uur	Aantal uur	Totale kosten
Kosten scannen door repro	€ 50.000,00	1872	€ 26,71	36	€ 961,54
Kosten herindelen contractenkast	€ 65.000,00	1872	€ 34,72	8	€ 277,78
Kosten inkopers invullen prioriteringstool	€ 80.000,00	1872	€ 42,74	24	€ 1.025,64
Kosten Contractregisseur	€ 80.000,00				€ 80.000,00
Totaal					€ 82.264,96

Figuur 15: berekening van de kosten ter implementatie van de adviezen

8.2 Baten

De baten van contractmanagement zijn moeilijk vast te leggen. Er zijn echter een aantal bronnen gevonden waarin wordt gesteld wat de mogelijke besparing van contractmanagement kan zijn. De bronnen geven een besparing aan tussen de 5% en de 20%. In het boek CATS CM wordt gesproken over een realistische besparing van tussen de 5% tot 10%. Deze besparing wordt eveneens onderbouwd door middel van een onderzoek naar de resultaten van contractmanagement (Partners, 2011). Om verwachtingen te koesteren wordt er uitgegaan van de minimale besparing van 5%. In bijlage 19 zijn de uitgaven te vinden voor de 15 belangrijkste contracten voor Saxion. Hier wordt jaarlijks € 13.735.119,- aan uitgegeven. Uitgaande van een besparing van 5% zullen de baten jaarlijks €686.755,95 zijn. Omdat slechts de 15 belangrijkste contracten zijn meegenomen in de baten zullen de baten in werkelijkheid hoger uitvallen.

8.3 Conclusie kosten en baten

Om de daadwerkelijke besparing van dit onderzoek te achterhalen moeten de kosten van de baten afgehaald worden. De kosten van contractmanagement zullen jaarlijks om en nabij de €82.000,- liggen. De jaarlijkse baten van contractmanagement zullen afgerond naar boven €700.000,- bedragen. Dit betekend dat Saxion door de correcte uitvoering van contractmanagement jaarlijks €604.490,- kan besparen. Het ROI van dit onderzoek is 7. De terugverdienperiode is 44 dagen. In Figuur 16 is de besparing schematisch weergegeven.

Kosten	Baten	Totale besparing
€ 82.264,96	€ 686.755,95	€ 604.490,99

Figuur 16: kosten en baten van contractmanagement bij Saxion

9 Conclusie

Om contractmanagement bij Saxion te optimaliseren en zo fase 3 van het NICV model te bereiken is dit rapport geschreven. Het doel van dit onderzoek was om aan het einde van dit onderzoek de volgende hoofdvraag te kunnen beantwoorden:

“Hoe kan op een efficiënte wijze contractmanagement geoptimaliseerd worden bij Saxion, waarbij de dimensies beleid, processen, systemen, personeel en leveranciers in kaart worden gebracht en hier verbeteradviezen over gegeven worden?”

Contractmanagement in de huidige situatie brengt een aantal knelpunten met zich mee. Op alle dimensies van het NICV model zijn knelpunten naar voren gekomen. Om een duidelijk beeld van de huidige situatie te krijgen zijn de knelpunten geanalyseerd. Daaruit blijkt dat de grootste knelpunten voornamelijk liggen op het gebied van personeel. Ook blijkt dat veel van de tools die op dit moment gebruikt zouden moeten worden, niet worden gebruikt. Zo worden er geen balanced score cards en gespreksverslagen ingeleverd. De bonus-malus wordt maar in vijf contracten toegepast. Tevens zijn er vele kleinere knelpunten binnen Saxion. Door deze knelpunten en problemen bevind Saxion zich tot op heden in fase 1 van het NICV model. De bereikte fase per dimensie wordt weergegeven in onderstaande tabel.

Dimensies	Fase 1 - Ad hoc	Fase 2 - Basis	Fase 3 - Structureren	Fase 4 - Integreren	Fase 5 - Optimaliseren		
Beleid							Legenda
Processen							Voldaan
Systemen							Bevat aspecten van deze fase
Personeel							
Leveranciers							

De adviezen die geformuleerd zijn om contractmanagement te optimaliseren luiden als volgt. Het belangrijkste advies is het aanstellen van een Contractregisseur welke Contracteigenaren en het contractmanagement aan zal sturen. De Contractregisseur zal mede bijdragen aan het creëren van draagvlak voor contractmanagement. Het invoeren van de bonus-malus regeling en het voeren van evaluatiegesprekken gaat er voor zorgen dat er meer controle en sturing op de leveranciersprestatie komt. De prioriteringstool zal er voor zorgen dat contracten op de juiste manier gemanaged worden en risico's voor Saxion beperkt blijven. Met de KPI's kunnen leveranciers gemeten en beoordeeld worden op de prestatie die zij leveren. Een overzicht van de adviezen is onderstaand weergegeven.

Dimensie NICV model	7.1 Contractregis- seur	7.2 Draagvlak creëren	7.3 Profiel Contractman- ager	7.4 Prioriteringst- ool	7.5 Bonus- malus	7.6 Evaluatie gesprek	7.7 Digitaal archiveren	7.8 Fysieke opslag contracten	7.9 KPI's	Aanpassen functiebena- ming
Beleid										
Processen										
Systemen										
Personeel										
Leverancier										

Door het implementeren van de adviezen wordt de doelstelling van dit onderzoek bereikt. Contractmanagement bij Saxion zal namelijk een optimalisatieslag maken zodat fase 3 van het NICV model bereikt wordt. Zo wordt de benodigde besparing gerealiseerd en is er kwaliteitsverbetering te behalen. De kosten van de te implementeren adviezen zijn €83.000,- op jaarbasis. De totale besparing zal echter rond de €600.000,- op jaarbasis liggen. Dit betekent dat er een ROI van 7 is met een terugverdienperiode van 44 dagen. Na 44 dagen zijn de totale kosten dus al terugverdiend.

10 Implementatiechecklist contractmanagement

Om daadwerkelijk de optimalisatie op het gebied van contractmanagement te kunnen maken bij Saxion zullen de adviezen geïmplementeerd moeten worden. Om Saxion een voorzet te geven voor het optimaliseren van het contractmanagement is er een implementatieplan opgesteld met zodat de verbeterslag gemaakt kan worden. Per te zetten stap is aangegeven wie verantwoordelijk zou kunnen zijn en wat de doorlooptijd is voor het implementeren. Allereerst zal het liggend fruit aangepakt moeten worden, waarna het laaghangend fruit aangepakt zal worden. De volgende stap is het bulk van het fruit aanpakken om tot slot het zoete en hoge fruit te pakken. De implementatie kan 1 juli 2016 van start gaan.

10.1 Liggend fruit

Digitaal archiveren door de Repro (advies 10.7)

Contracten moeten opnieuw gescand worden met OCR herkenning ➡ Repro afdeling

Digitale opslag van de contracten op I-schijf ➡ Contractbeheerder

Startdatum 1 april 2016 – Einddatum 31 juli 2016

Fysieke opslag contracten (advies 10.8)

Contractenkast moet op slot, sleutel in beheer van de Contractbeheerder ➡ Contractbeheerder

Contracten indelen op basis van het alfabet om zo meer overzicht te creëren ➡ Contractbeheerder

Startdatum 1 juli 2016 – 31 juli 2016

10.2 Laaghangend fruit

Prioriteringstool opstellen (advies 10.4)

Ontwerpen van een prioriteringstool op basis van kraljic ➡ Bart van Boeijen

Invullen prioriteringstool ➡ Jaques Heeren, Tim Brummel, Frank Grashof

Startdatum 8 juni 2016 – 31 augustus 2016

Up to date houden prioriteringstool ➡ Jaques Heeren, overdragen aan Contractregisseur (continue)

Updaten Template standaard overeenkomst (advies 10.5) (advies 10.6)

Toevoegen Artikelen bonus-malus en evaluatiegesprekken in Template overeenkomst ➡ Tim Brummel

Startdatum 1 juli 2016 – 31 juli 2016

Toepassen bonus-malus en evaluatiegesprekken in overeenkomst (continue) (bepalen per contract)

10.3 Bulk van het fruit

Opstellen beleid contractmanagement 2017-2020 (advies 10.2) (advies 10.4) (advies 10.5) (advies 10.6)

In het beleid van 2017 – 2020 moet contractmanagement duidelijk beschreven worden. In het beleid moeten de normen en verantwoordelijkheden, evaluatiemethode, beoordelingswijze en het bonus-malus systeem beschreven worden ➡ Manager Inkoop (Frank Grashof)

Startdatum 1 augustus 2016 – 31 december 2016

Aanstellen Contractregisseur (advies 10.1) (advies 10.9)

Toestemming krijgen van het CvB voor het aanstellen van een Contractregisseur ➡ Frank Grashof

Optimaliseren van het functieprofiel van de Contractregisseur naar wensen Saxion ➡ Frank Grashof & Rob Krassenberg

Uitzetten van de vacature en aannemen van de Contractregisseur ➡ Frank Grashof

Startdatum 1 augustus 2016 – 31 januari 2017

10.4 Hoog hangend zoet fruit

Voldoende Contractmanagers en Contracteigenaren (advies 10.3)

Elk contract moet een Contractmanager en Contracteigenaar hebben. Dit is een nieuw project geworden, dit project heet Contracteigenaren 80%. ➡ Nino Spoelder, Frank Grashof, Rob Krassenberg
Startdatum 1 mei 2016 – 31 december 2016

Draagvlak creëren (advies 10.2)

Het creëren van draagvlak zal pas echt van de grond komen na het aanstellen van de Contractregisseur.
Geven van trainingen aan Contracteigenaren ➡ Contractregisseur
Communiceren van veranderingen contractmanagement op Connect ➡ Tim Brummel
Inloopspreekuur inrichten voor Contracteigenaren en Contractmanagers ➡ Contractregisseur
De FAQ oprichten en bijhouden op de Connect omgeving ➡ Contractregisseur, Tim Brummel
Startdatum 1 februari 2017 – Continue

10.5 Conclusie implementatieplan

Na het afronden van dit onderzoek kan er snel overgeschakeld worden op het implementeren van de adviezen ter optimalisatie van contractmanagement binnen Saxion. De start van de implementatie kan beginnen vanaf 8 juni 2016. Het implementeren zal langere tijd duren. De meeste adviezen zullen rond het einde van 2016 geïmplementeerd zijn waarna het contractmanagement echt vorm gaat krijgen en tevens zijn vruchten af zal werpen.

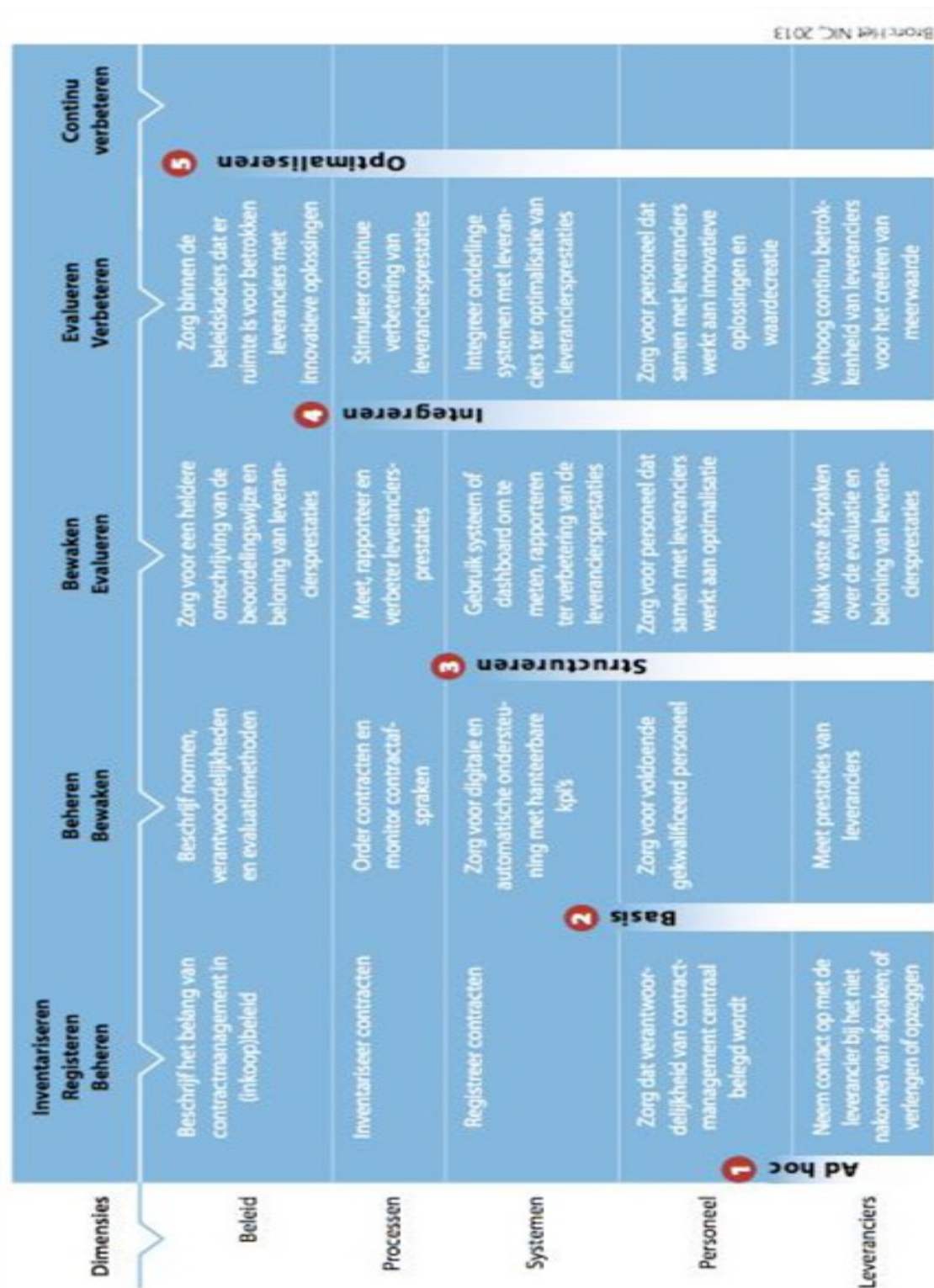
11 Bibliografie

- ABBYY. (2016). *Papieren documenten scannen*. Opgeroepen op maart 15, 2016, van ABBYY FineReader 12: <http://help.abbyy.com/FineReader/FineReader12/Dutch/GettingImage/ScanGeneral.htm>
- Alting, N. (2014). *Contractmanagementnorm*. Den Haag: Aeves.
- Amstel, P. S. (2014). *Inkoop*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Baarda, b. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Dirven, E. H. (2008). *Schrijven in stappen : handboek voor de verslaglegging van literatuuronderzoek*. Den Haag: Lemma.
- Faber-de Lange, P. W. (2014). *Inkoop, werken vanuit een ketenbenadering*. Houten / Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.
- Feijer, H. (2016, april 14). Contracteigenaar bij Saxion. (B. v. Boeijen, Interviewer)
- Gelderman, A. (2007). *Professioneel inkopen*. Groningen / Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- Gelderman, K., & Albronda, B. (2013). Leveranciersmanagement . In *Professioneel inkopen* (pp. 232 – 251). Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Geoffrey Behr . (2004). Professionalisering van inkoop met Kraljic-methodiek. *Inkoopportal*, 78–85.
- Grashof, F. (2012). *Inkoop- en aanbestedingsbeleid 2013 – 2016*. Enschede / Deventer: Saxion.
- Grashof, F. (2016, mei 13). Contractmanagement binnen Saxion, afstemming beide projecten. (B. v. Boeijen, Interviewer)
- Grashof, F. (2016). *Inkoopjaarplan 2016*. Enschede: Saxion inkoop.
- Grit, R. (2011). *Projectmanagement*. Houten: Noordhoff.
- Hennie Boeije, H. ' . (2010). *onderzoeksmethodes*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Hoven, R. v. (2015). De vijf belangrijkste pijlers van succesvol contractmanagement. *NEVI*, 1–6.
- ISES. (2015). *Wat is contractmanagement*. Nieuwegein: ISES schouten & Nelissen Groep.
- Jan van Beckum, G.-J. V. (2014). *CATS CM*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Jeroen Corts, R. H. (sd). *Kraljic benchmark*. Opgeroepen op april 28, 2016, van purfacts.nl: <http://www.purfacts.nl/kraljic.html>
- Knoester, T. (2009). *Contractmanagement in de praktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- leansixsigmatools.nl. (sd). *wat zijn key performance indicators?* Opgeroepen op mei 17, 2016, van [leansixsigmatools.nl](http://leansixsigmatools.nl/wat-zijn-key-performance-indactors): <http://leansixsigmatools.nl/wat-zijn-key-performance-indactors>
- Manders, M. (2014, september 19). *Validiteit van scriptieonderzoek*. Opgehaald van Scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/>
- mastenbroek, W. (sd). *Performance-management, tot mislukken gedoemd?* Opgeroepen op mei 20, 2016, van [management site.nl](https://www.managementsite.nl/performance-management-tot-mislukken-gedoemd): <https://www.managementsite.nl/performance-management-tot-mislukken-gedoemd>
- NEVI. (2009, 12 22). *Contractvormen en de Kraljic-matrix*. Opgeroepen op mei 18, 2016, van NEVI.nl: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/INP-CON-kre-042-bl.pdf>
- NEVI. (2010). *Contract- en leveranciersmanagement*. Zoetermeer: NEVI.
- NEVI. (sd). *Contractvormen en de Kraljic-matrix*. Opgeroepen op 9 13, 2015, van NEVI: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/INP-CON-kre-042-bl.pdf>
- over Saxion. (2016, januari 10). Opgeroepen op februari 10, 2016, van [saxion.nl](http://www.saxion.nl/over/organisatie/over-saxion): [https://www.saxion.nl/over/organisatie/over-saxion](http://www.saxion.nl/over/organisatie/over-saxion)
- Partners, C. (2011). *Resultaten Contractmanagementorganisatie Benchmark 2011*. Zaltbommel: van Haren .

- Pauline Bos, P. I. (2014). *Handreiking contractbeheer en contractmanagement*. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).
- Plas, H. (2015). *Handleiding decentraal contractmanagement*. Den Haag: Haagse hogeschool.
- Plas, H. (2016, april 19). Contractmanagement bij de Haagse Hogeschool. (B. v. Boeijen, Interviewer)
- Plas, H. (2016, april 19). Contractmanagement Haagse hogeschool. (B. v. Boeijen, Interviewer)
- Prumers, N. (2016, april 14). Contracteigenaar bij Saxion. (B. v. Boeijen, Interviewer)
- Rietveld, G. (2010). *Inkoop, een nieuw paradigma*. Den Haag: BIM Media BV.
- Rijksoverheid. (sd). *Hoe maak ik een PDF/A?* Opgeroepen op maart 15, 2016, van Forum Standaardisatie | Open standaarden: <https://www.forumstandaardisatie.nl/open-standaarden/voor-overheden/implementeren/open-documentformaten/hoe-maak-ik-een-pdf/a/>
- Rijksoverheid. (sd). *Wanneer welk formaat?* Opgeroepen op maart 15, 2016, van Forum Standaardisatie | Open standaarden: <https://www.forumstandaardisatie.nl/open-standaarden/voor-overheden/implementeren/open-documentformaten/wanneer-welk-formaat/>
- Rijksoverheid. (sd). *Welke formaten?* Opgeroepen op maart 15, 2016, van Forum Standaardisatie | Open standaarden: <https://www.forumstandaardisatie.nl/open-standaarden/voor-overheden/implementeren/open-documentformaten/welke-formaten/>
- Saxion. (2016, januari). *Veilig werken*. Opgeroepen op mei 17, 2016, van mijnsaxion.nl: <http://www.mijnsaxion.nl/cyberSAVEyourself>
- ScV, M. (2015). *Jaarplan Servicecentrum Voorzieningen 2015*. Enschede: Saxion.
- stadsarchief, G. A. (2009). *Aanbevelingen voor digitalisering van tekstdocumenten ten behoeve van het concern Amsterdam*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- UITLEG OVER KPI'S! (sd). Opgeroepen op mei 20, 2016, van leansixsigmatools.nl: <http://leansixsigmatools.nl/wat-zijn-key-performance-indicators>
- Velsen, C. v. (2013). *In vijf stappen naar Contract Management*. Ter Aar: C.M. van Velsen.
- Vlasveld, G. (2014, augustus 4). *Overheid, neem contractmanagement serieus!* Opgeroepen op mei 25, 2016, van contractmanagementblog.nl: <http://www.contractmanagementblog.nl/overheid-neem-contractmanagement-serieus/>
- Vlasveld, G. (2015, januari 28). *profiel van een contractmanager*. Opgeroepen op mei 25, 2016, van contractmanagementblog.nl: <http://www.contractmanagementblog.nl/onderzoek-2014-2-profiel-van-een-contractmanager/>
- Voorzieningen, S. (2015). *Jaarplan 2015*. Enschede: Saxion.
- Wouter Schipperheijn, H. J. (2013, april 18). *Contractmanagement gemeenten nog niet volwassen*. Opgehaald van aanbestedingsmakelaar.nl: <http://aanbestedingsmakelaar.nl/index.php/bewerk-publicaties-usermenu-10/1812-contractmanagement-gemeenten-nog-niet-volwassen>
- Zwepink, D. (2016, april 18). Contracteigenaar bij Saxion . (B. v. Boeijen, Interviewer)

12 Bijlages

12.1 Bijlage 1: NICV – model



12.2 Bijlage 2: Overzicht geïnterviewde

Tijdens dit onderzoek zijn er vele interviews gehouden. Omdat het uitwerken van deze interviews dusdanig veel tijd in beslag zou nemen is er voor gekozen om de interviews niet uit te werken tot notulen. Vandaar dat bij elk interview toestemming is gevraagd om het gehele interview op te mogen nemen. Zo kon het interview teruggeluisterd worden om de juiste conclusies te trekken. Door alle geïnterviewde is toestemming gegeven voor het opnemen van het interview. Hiermee is tevens de verificatie en de validiteit geborgd. Een geïnterviewde zal immers over het algemeen de waarheid spreken als diegene weet dat het gesprek wordt opgenomen en hij/zij hier zelf toestemming voor heeft gegeven. Zo is gezorgd voor echtheid en een hoog waarheidsgehalte. De gegevens en inhoud van alle interviews worden in dit hoofdstuk bondig weergegeven. Alle interviews, zowel intern als extern worden kort toegelicht.

Interne interviews

Organisatie:	Saxion
Naam:	Hans Feijer
Functie:	Teamleider Repro / Contracteigenaar
Datum:	14 april 2016
Onderwerp:	Contracteigenaar en contractmanagement binnen Saxion
Globale inhoud:	Als contracteigenaar heeft Hans Feijer meerdere contracten onder zijn management. De balanced score card wordt niet gebruikt om de leveranciersprestatie te meten. Tevens wordt er niet geëvalueerd met de leverancier, en mochten er wel gesprekken zijn met leveranciers worden deze niet vastgelegd. Toepassen van de bonus-malus regeling heeft geen nut.
Geluidsopname:	USB – Stick: Naam bestand – Hans Feijer

Organisatie:	Saxion
Naam:	Nicolien Prumers
Functie:	Teamcoördinator / Contracteigenaar
Datum:	14 april 2016
Onderwerp:	Contracteigenaar en contractmanagement binnen Saxion
Globale inhoud:	Als contracteigenaar heeft Nicolien een aantal belangrijke contracten in haar management. Het schoonmaakcontract is bijvoorbeeld erg belangrijk. Nicolien Prumers ziet het nut in van contractmanagement en meet de leveranciersprestatie door de balanced score card. Verder evalueert Nicolien Prumers met de leverancier. Nicolien Prumers voert de taken van haar contracteigenaarschap goed uit.
Geluidsopname:	USB – Stick: Naam bestand – Nicolien Prumers

Organisatie:	Saxion
Naam:	Dennis Zwepink
Functie:	Teamleider / Contracteigenaar
Datum:	18 april 2016
Onderwerp:	Contracteigenaar en contractmanagement binnen Saxion
Globale inhoud:	Als contracteigenaar heeft Dennis Zwepink 31 contracten in zijn management. Dit naast zijn tevens erg drukke functie. Een aantal grote contracten met spend van meer dan een miljoen horen hierbij. Dennis Zwepink ziet het nut van contractmanagement in. Wegens tijdgebrek meet Dennis de leveranciersprestatie niet. Wel vinden er af en toe evaluaties plaats.
Geluidsopname:	USB – Stick: Naam bestand – Dennis Zwepink

Organisatie:	Saxion
Naam:	Jaques Heeren
Functie:	Senior Inkoper
Datum:	10 mei 2016
Onderwerp:	Belang Contractmanagement en inkoop binnen Saxion
Globale inhoud:	Als Inkoper zorgt Jaques Heeren mede voor het opstellen van de contracten. De contracten worden echter niet nageleefd. Kwaliteit naar beneden, prijs omhoog en klanttevredenheid naar beneden. Vandaar dat contractmanagement erg belangrijk is. Er zou voor Saxion meer waarde aan de organisatie toegevoegd kunnen worden door betere kwaliteit te krijgen voor hetzelfde geld. Dit kan doordat je actief kunt sturen op een contract. Dit hangt echter wel af van het soort contract.
Geluidsopname:	USB – Stick: Naam bestand – Jaques Heeren

Organisatie:	Saxion
Naam:	Dirk Annema
Functie:	Locatiemanager Deventer
Datum:	10 mei 2016
Onderwerp:	Contractmanager en contractmanagement binnen Saxion
Globale inhoud:	Als Contractmanager van 23 contracten is Dirk Annema een van de belangrijkste Contractmanagers. Dirk Annema is als contractmanager niet erg druk met het zijn van Contractmanager zijn. Dit komt omdat het een escalatiefunctie heeft. Pas als er problemen zijn wordt Dirk Annema erbij betrokken. Er is met regelmaat overleg met de Contracteigenaren van de contracten.
Geluidsopname:	USB – Stick: Naam bestand – Dirk Annema

Organisatie:	Saxion
Naam:	Frank Grashof
Functie:	Manager Inkoop
Datum:	13 mei 2016
Onderwerp:	Belang contractmanagement en inkoop binnen Saxion
Globale inhoud:	Aangezien de budgetten gaan krimpen, moet er bespaard worden. Hier ligt een taak voor inkoop. Contractmanagement is hier een goed middel voor. Zodat er betere kwaliteit en minder risico's voor de organisatie zijn. Frank Grashof schrok erg van bepaalde bevindingen uit de huidige situatie.
Geluidsopname:	USB – Stick: Naam bestand – Frank Grashof

Externe interviews

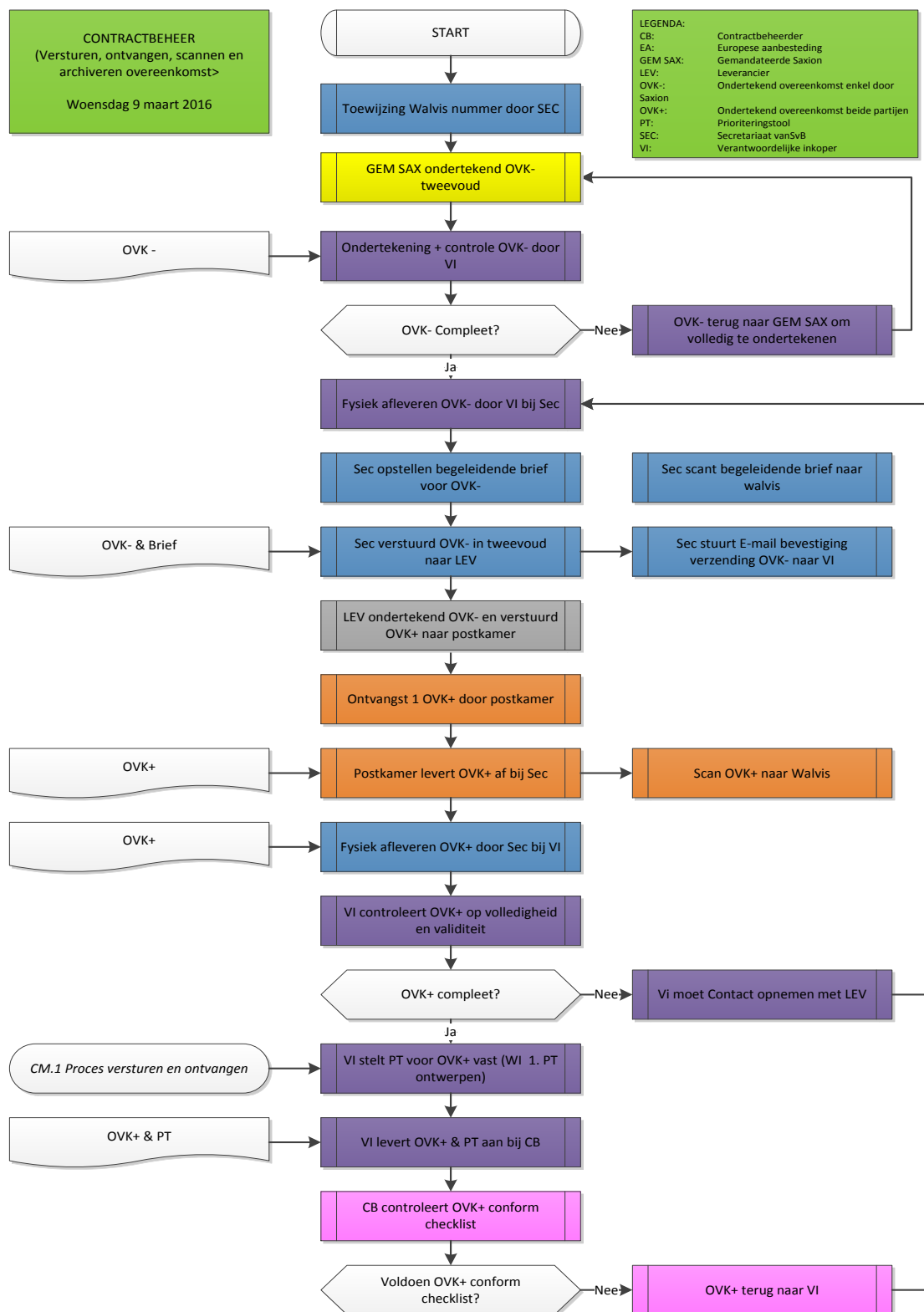
Organisatie:	RDW
Naam:	Cécile van Velsen
Datum:	12 april 2016
Onderwerp:	Inrichting en advies over contractmanagement
Globale inhoud:	Met Cécile is gesproken over contractmanagement en mogelijke oplossingen die bij kunnen dragen aan de optimalisatie van het contractmanagement bij Saxion. Zo is er gesproken over de prioriteringstool, de balanced score card, KPI's het toepassen van de bonus-malus regeling en hoe er het beste met de leveranciers geëvalueerd kan worden om zo een verbeterde leveranciersprestatie te kunnen genereren.
Geluidsopname:	USB – Stick: Naam bestand – Cécile van Velsen

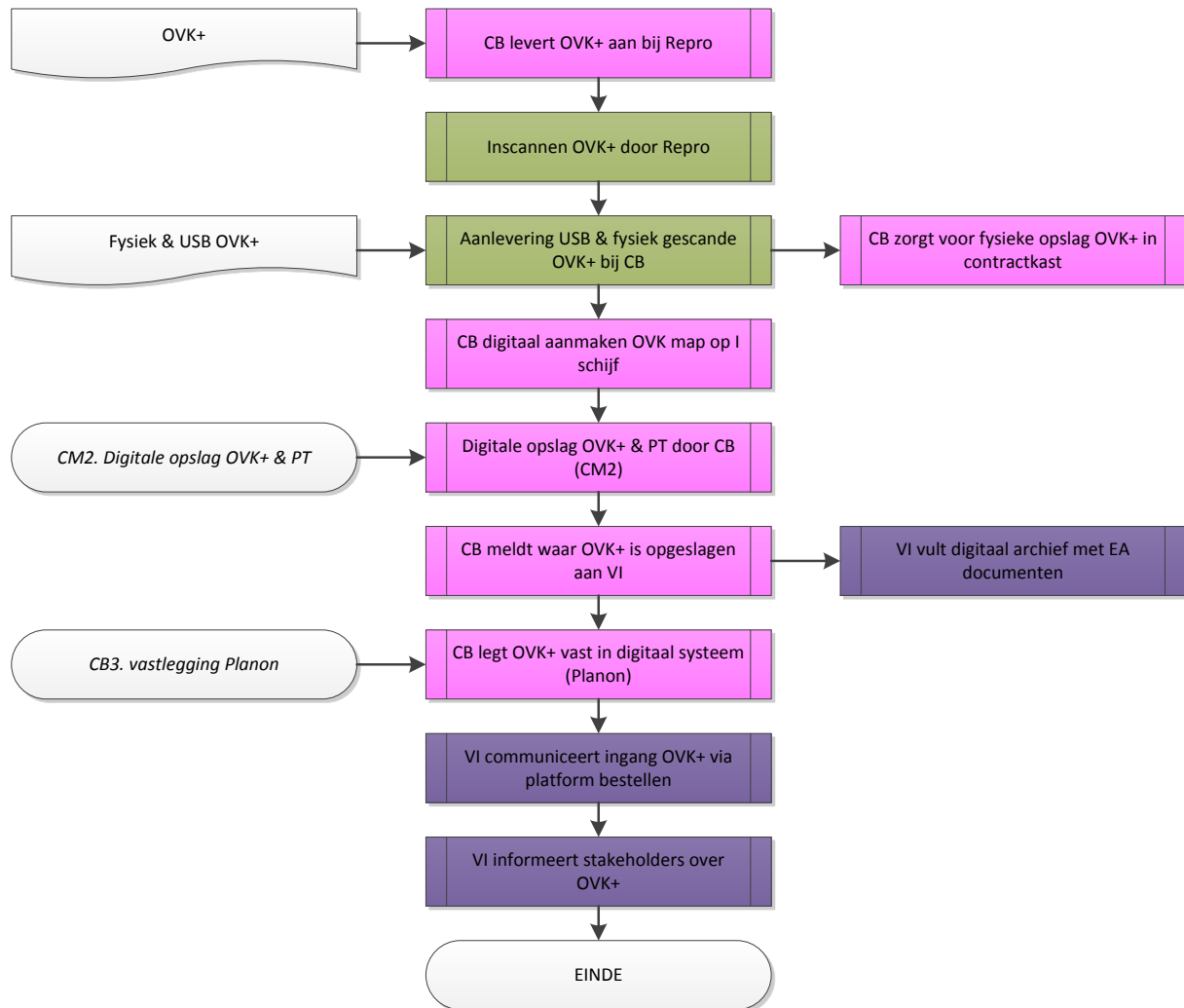
Organisatie:	Haagse Hogeschool
Naam:	Hans Plas
Functie:	Centrale Contractmanager
Datum:	19 april 2016
Onderwerp:	Contractmanagement bij de Haagse Hogeschool
Globale inhoud:	Het gesprek met Hans Plas ging over contractmanagement bij de Haagse Hogeschool. Er werd verteld hoe de Haagse Hogeschool contractmanagement vormgegeven heeft. Tevens heeft Hans Plas de werkwijze laten zien en bepaalde systemen waarmee gewerkt wordt door de Haagse Hogeschool.
Geluidsopname:	USB – Stick: Naam bestand – Hans Plas

12.3 Bijlage 3: Optimalisatieschema inkoopjaarplan 2016

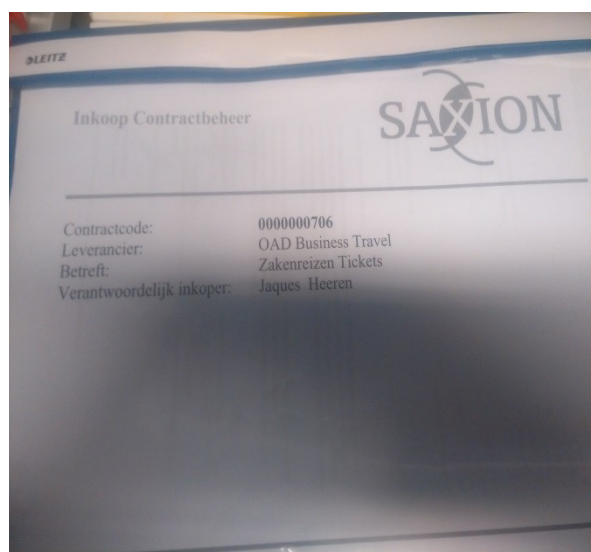
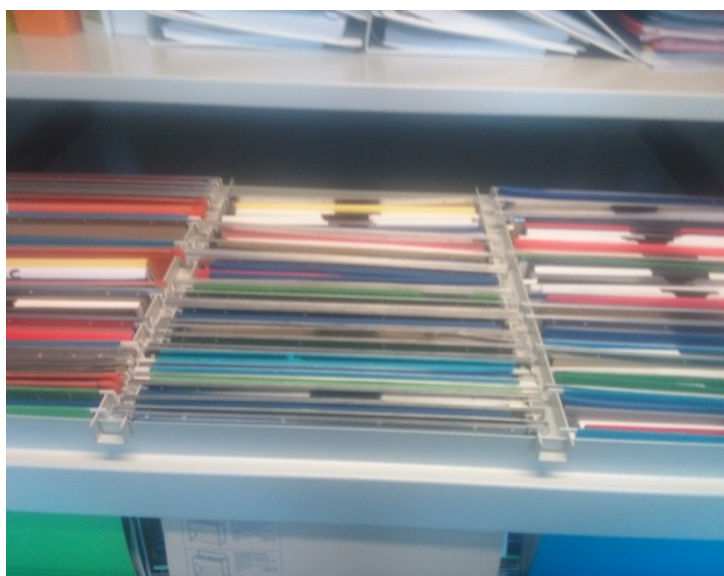
Optimaliseren inkoopproces				SCV thema's			Saxion Visie	
DOEL	HOE	Meetbaar door:	Hoe te meten	Klant centraal	Ketensamenwerking	Beheer naar regie	Living technologie	Horizontaal dialoog
Doel 1: Ontzorgen van de klant door bestelproces te verbeteren	Gebruikersplatform	min .1000 clicks per jaar	connectview	x	x			
	kennissessies met bestellers	min. 2 per jaar	Feedback formulieren bijeenkomst	x	x			
	Communicatieplan	stageopdracht	positieve beoordeling	x		x		
	Succesvolle upgrade Proquro 8.1	Opgeleverd en geaccepteerd!	in gebruik door bestellers	x			x	
	Optimaliseren lev. Bestand	Geen dubbele leveranciers	steekproef	x				
Doel 2: Rechtmatigheid	Toename gebruik webshops	Verhouding % Webshop /VTB	rapportage Proquro	x				
	Branchelijst 2.0	nieuwe indeling	Implementatie		x	x		
	Reductie aantal NC door beter samenwerking FC	25% t.o.v. 2015	Bestelperformance card		x	x	x	
	Update AIV met UT conform nieuwe AW voorwaarden	Nieuwe AIV vastgesteld door SAX_AIFactsheet_Staand_HR2 door CvB						x
Doel 3: Doelmatigheid	Handelen conform AW	conform EA kalender / > 50 K (inkoopbeleid)	vastgestelde accountantsverklaring					x
	Contractmanament 2.0 (prestaties en uitputting – beter in control)	Aantal BSC die worden geupload en beter inzicht in de verplichtingen contracten	Contracten Hoog – BSC toegevoegd	x	x	x	x	

12.4 Bijlage 4: Proces van contractbeheer

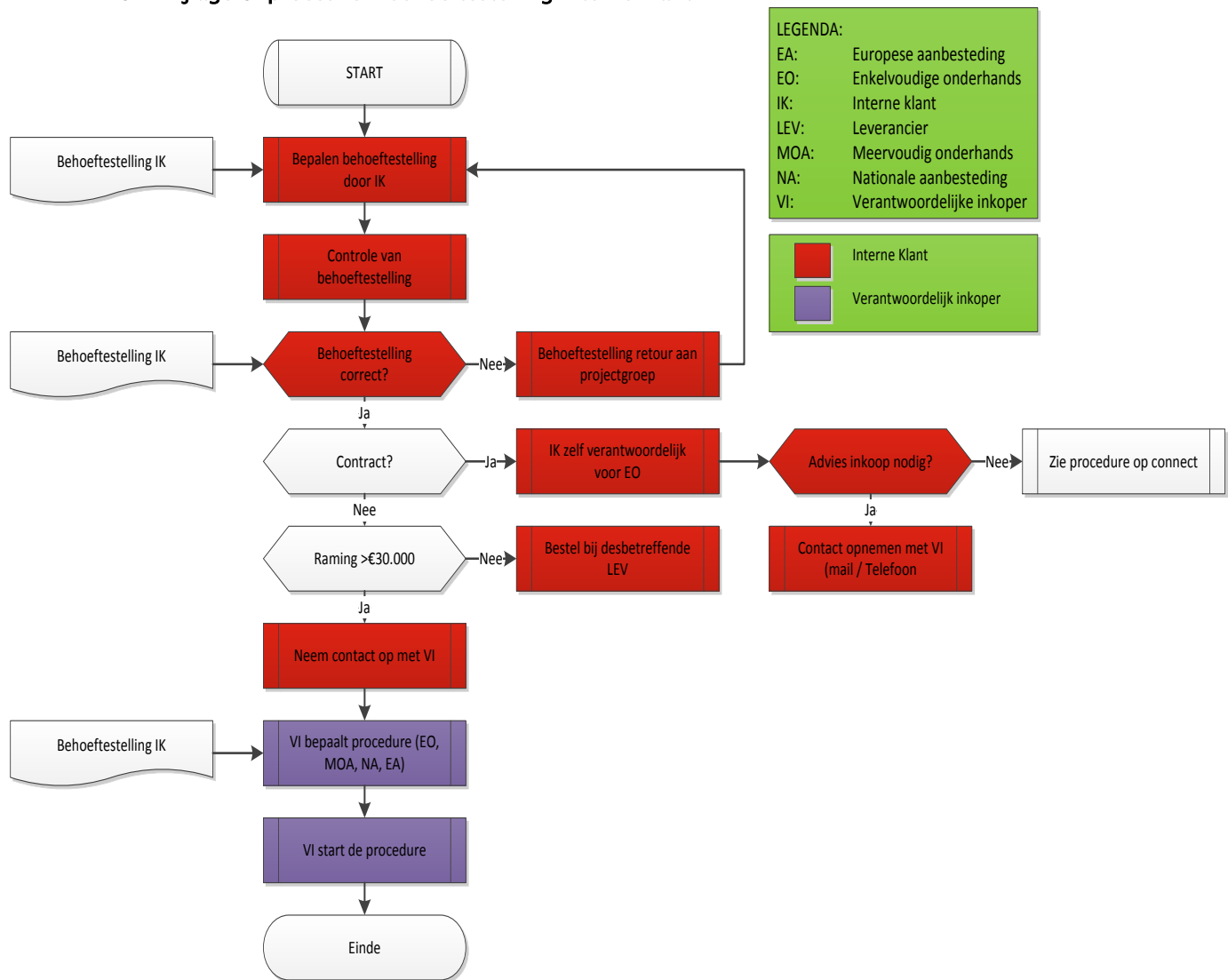




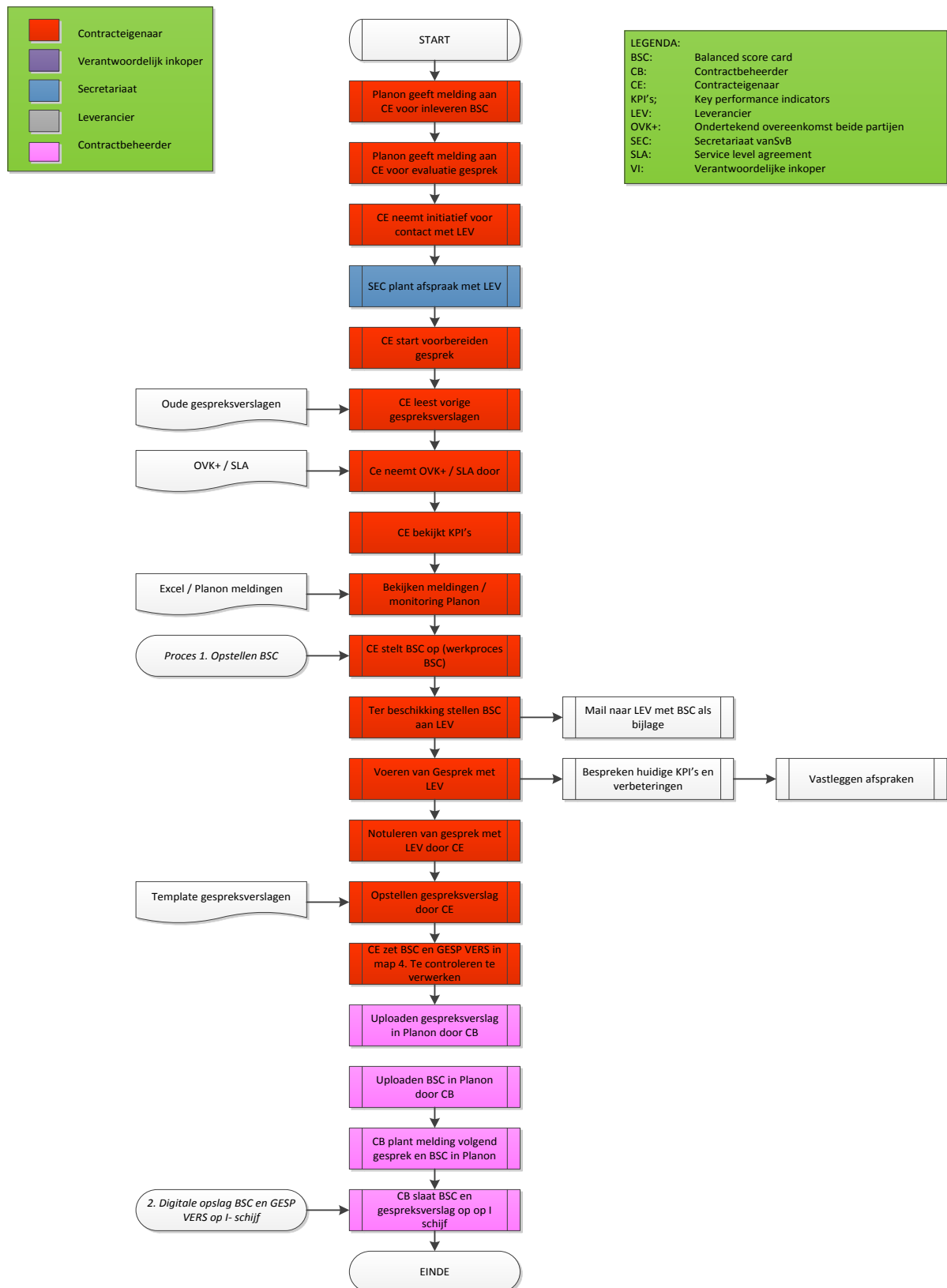
12.5 Bijlage 5: Afbeeldingen van de contractkast



12.6 Bijlage 6: procesflow behoeftestelling interne klant.



12.7 Bijlage 7: Proces van evalueren van de leverancier



12.8 Bijlage 8: Print screen overzicht Excel contractbeheer

	2014-2016	Rapportage 2016		Evalueer	Geïndexeerde Verlagen 2016	Interven BSC	Interven BSC	Interven BSC	Interven BSC	Manager	Eigenaar	Inkoper	I-Schijf Opgeluid	In Planon Gecard en geup
2														
3						29-3-2016								
4														
5	867	Arbodienstverlening	Arbo Unie	1 x per jaar	Actie Jaques				1-12-2016			Jaques Heeren	Hoog	V
6	000000098	Audio-Visuele middelen	PTH	4 x per jaar	Actie Edwin		1-6-2016			Agnes Capelle	Edwin Noordink	Jaques Heeren	Hoog	V
7	698	Multifunctionals	Canon	4 x per jaar	Actie Hans	1-3-2016	1-6-2016	1-9-2016	1-12-2016	Dirk Annema	Hans Feijer	Tim Brummel	Hoog	V
8	0000000731	Netwerk Infrastructuur	KPN Corporate Market bv	1 x per jaar	Actie Jaques				1-12-2016	Elisbeth Stekema	Emma van Eldik	Jaques Heeren	Hoog	
9	0000000755	Beheer en onderhoud Gebouw Technische Installaties	Cofely Oost bv	1 x per jaar einde 3e kwartaal	1-1-2016 Actie Dennis		15-6-2016	1-9-2016		Agnes Capelle	Dennis Zwepink	Frank Grashof	Hoog	
10	0000000844	Uitzendkrachten en payroll	Randstad Nederland	4 x per jaar	Actie Jaques	1-3-2016	1-6-2016	1-9-2016	1-12-2016			Jaques Heeren	Hoog	
11	0000000853	Accountantsdiensten	PWC	1 x per jaar	Actie Frank		1-6-2016					Frank Grashof	Hoog	
12	0000000859	Schoonmaakovereenkomst	Hago	2 x per jaar	1-1-2016 Actie Nicolien		1-6-2016			Dirk Annema	Nicolien Prumers	Frank Grashof	Hoog	
13	0000000888	Raamovereenkomst Meubilair Leferink	Leferink	1 x per jaar	Actie Hermine				1-12-2016	Dirk Annema	Hermine van Belle - van der Ende	Jaques Heeren	Hoog	
14	0000000920	Cateringsdiensten Perceel 12e deel perceel 1 en 2 in de bijlagen	Appel	2 x per jaar	Actie Jaqueline		2-9-2016		15-1-2017		Jacqueline van Beek - Manden	Frank Grashof	Hoog	V
15	0000000921	Cateringsdiensten Perceel 12e deel perceel 1 en 2 in de bijlagen	Appel	2 x per jaar	Actie Jaqueline		2-9-2016		15-1-2017		Jacqueline van Beek - Manden	Frank Grashof	Hoog	V
16	0000001019	Onderhoudsovereenkomst WTB van Galenstraat	Unica	Onbekend	Actie Dennis				1-12-2016	Agnes Capelle	Dennis Zwepink	Jan Lanfers	Hoog	
17	0000001020	Onderhoudsovereenkomst Elektrotechnische Installatie Galenstraat	Unica	Onbekend	Actie Dennis				1-12-2016	Agnes Capelle	Dennis Zwepink	Jan Lanfers	Hoog	

12.9 Bijlage 9: Voorbeeld van ingevulde balanced score card

1	contractduur: 16 oktober 2010 t/m 15 okt 2012 + optie 1 jaar	Goossens (PC)	beoordeling Switch over Saxion		
2	Opgesteld door: K.a. Haarman	adviseur: Marcel Tijink			
3		Scorecard Switch	Toetsperiode	evaluatiesprek Q1	
4		Frequentie	Target 2011	2012	Actie
5	1. Klant				
6	Klanttevredenheidscijfer				PG/KH
7	Onderzoek van Saxion, via leveranciersbeoordeling	kwartaal	7 = norm	7,4	Er zijn 14 vragen geformuleerd en in weging geprioriteerd naar belangrijkheid. Aan alle IC-contactpersonen zijn middels een enquête gevraagd een
8					
9	Strategische samenwerking				op basis van kwartaal rapportages:
10	beoordeling Saxion door Switch	kwartaal	7 = norm	7,0	- MVO beleid, betalingstermijn (matching facturen), bestelproces (ordernr), aantal bestellingen buiten het kernassortiment,
11					
12	2. Proces				
13	assortiment: is het assortiment breed en diep				E: De chipsets op moederboards, videokaarten en netwerkkarten
14	- Aantal bestellingen buiten kernassortiment desktops	kwartaal	0%	0%	desktops worden in november vervangen?
15	- Aantal bestellingen buiten kernassortiment laptops		0%	15%	moet de macbook tot het kernassortiment behoren? Additioneel
16	- Aantal bestellingen buiten kernassortiment monitor		0%	10%	dient het kernassortiment monitor A te vervangen?
17	Bestelproces (5)				Saxion: gaat goed, behalve 1 uitzondering
18	- altijd met ordernummer, via de website	kwartaal	100%	90%	
19	Service en support				Saxion: geen opmerkingen
20	- online bestelmogelijkheid en actuele gegevens (prijs,				
21	- een orderbevestiging te versturen	kwartaal	100%	leveranciersbeoordeling	
22	- online orderstatus volgen				
23	- codering diefstal				
24	- minimaal 2 dagen vóór uitlevering een 'comma separated				
25	Leverbetrouwbaarheid 96% over 3 maanden gemeten			80%	E: 25 st 14 kalenderdagen tot 100 st 21 kalenderdagen, >100 stuks 4
26	- per order	kwartaal	96%		Redenen nader bepalen van 20% - vaak oorzaak Saxion.
27	- op aantal artikelen				
28	- levertijd / maximale levertijd per order				
29	- levertijd / maximale levertijd artikelen				
30	Levering				Saxion: geen DOA's. Centraal geen inzage in wat decentraal als DOA is
31	- DOA-test voorafgaande de levering	kwartaal	100%	100%	
32					
33	Ideale werkplek				(bestaande) kabels netjes opbergen; de oude apparatuur
34	'visitekaartje' verwijderen apparatuur, kabels netjes op te	kwartaal	100%	leveranciersbeoordeling	meegenomen en de afval gescheiden afgevoerd. Switch heeft hier in
35					totaal 4 uur per werkplek voor nodig. Saxion: is nog niet aan de interne
36	Onderhoud				
37	- garantieafhandeling en correctief onderhoud binnen 1 dag	kwartaal	100%	leveranciersbeoordeling	Saxion: in leveranciersbeoordeling vermelden
38	- maximale reparatietijd van twee werkdagen				
39	MVO-beleid				via een intakeformulier aantal desktops en laptops. Kernassortiment:
40	- aantal retourname desktops & totaal besteld	kwartaal	100%	15%	
41	- aantal retourname laptops & totaal besteld			0%	

12.10 Bijlage 10: Voorbeeld contractprioriteringstool office depot.

Kom verder. Saxion.

Contractscan Office Depot

Aandachtspunten contract

	1	2	3	4	5
1. Contractwaarde	☐	☒	☐	☐	☐

(1= <150.000; 2= 150.000 - 300.000;
3= 300.000-500.000; 4= 500.000-750.000;
5= > 750.000)

2. Efficiency verbet	☐	☐	☐	☒	☐
----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------	-----------------------

(Mogelijkheid van om om het proces van bestellen bewaken en nazorg te optimaliseren)

3. Kwaliteit	☐	☐	☐	☒	☐
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------	-----------------------

(Kwetsbaarheid van de kwaliteit, invloed om op een verbetering van de kwaliteit)

4. Afbreukrisico	☐	☐	☒	☐	☐
------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------	-----------------------	-----------------------

(Risico voor de continuïteit van de bedrijfsvoering)

5. Complexiteit	☐	☐	☒	☐	☐
-----------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------	-----------------------	-----------------------

(Aantal belanghebbenden, sprake van een strategische inschrijving, invloed politiek op uitvoering contract, omvang van om in het operationeel beheer)

Niveau	Laag	Basis	Medium	Hoog
			☒	

Opmerkingen/toelichting

Betreft een overeenkomst tbv de levering van kantoorartikelen. Middels een een zogenaamd "kastensysteem" wordt een standaard assortiment aan kantoorartikelen op locaties bijgehouden. Daarnaast kunnen bestellers via een "punch-out" overige artikelen bestellen

12.11 Bijlage 11: Het aantal contractmanagers in de huidige situatie (2 juni 2016)

Contract managers						
Count of Contract	Categorie					
Contr. Eigenaar	Basis	Hoog	Laag	Medium	(blank)	Grand Total
Agnes Capelle	18	5	18	4		45
Chris van den Borne				1		1
Dirk Annema	2	3	8	10		23
Hans Oeloff			1			1
Hans Wichers Schreur			1			1
Ingrid Lammerse			1			1
Rene Nijssen	1		1			2
Rients Jorna			6			6
Wim Boomkamp			1			1
(blank)	6	6	23	9	3	47
Grand Total	27	14	60	24	3	128

12.12 Bijlage 12: Het aantal contracteigenaren in de huidige situatie (2 juni 2016)

Contract Eigenaren						
Count of Contract	Categorie					
Contr. Manager	Basis	Hoog	Laag	Medium	(blank)	Grand Total
Bianca Bakker				1		1
Dennis Zwepink	14	5	13	1		33
Edwin Noordink		1	1			2
Ellen Hemmers - Rodel			1			1
Franka van Leeuwen - Nij	2		2			4
Gerard Harms				1		1
Gerrit Beumkes			1			1
Hans Feijer		1	3	8		12
Hans Outhuis			1			1
Hermine van Belle - van d	3	1	3	2		9
Irene Geldof			1			1
Jacqueline van Beek - Manden		2			1	3
Jan Lanter			6	1		7
Jelma de Haan			1			1
Joline Luitjens - Spoel		1				1
Juul Wiggers			3			3
Kees Miedema					1	1
Liane Kuhnen	1					1
Max van der Zande	2			1		3
Miranda Altink			1			1
Nicolien Prumers	1	1	4	4		10
René Groothedde			1			1
Richard Lindenhovius	1					1
Ronald Hemmink	1					1
Sander Annink				1		1
Sonja van Egmond		1				1
Yolande Harms - van Uythoven			6			6
(blank)	2	1	12	4	1	20
Grand Total	27	14	60	24	3	128

12.13 Bijlage 13: Bonus –malus op basis van indexering

Artikel 4: Prijzen

1. De prijzen en tarieven staan vermeld in bijlage 4 (Inschrijving van de Leverancier) en kunnen met ingang van 1 januari 2017 eenmaal per jaar worden aangepast op basis van het CBS consumentenprijs indexcijfer en is gemaximaliseerd tot 2% per jaar.
2. De verhoging mag alleen doorgevoerd worden als alle KPI's succesvol zijn nagekomen.
3. De prijzen en tarieven hebben betrekking op alle door Leverancier in het kader van deze Overeenkomst te verrichten diensten, tenzij Partijen alsnog anders overeenkomen.
4. Alle prijzen en tarieven zijn uitgedrukt in euro's (€) en zijn exclusief BTW. Overige belastingen en of heffingen, reis-, verblijf- en overige kosten zijn bij de prijs inbegrepen.

Paraaf Saxion

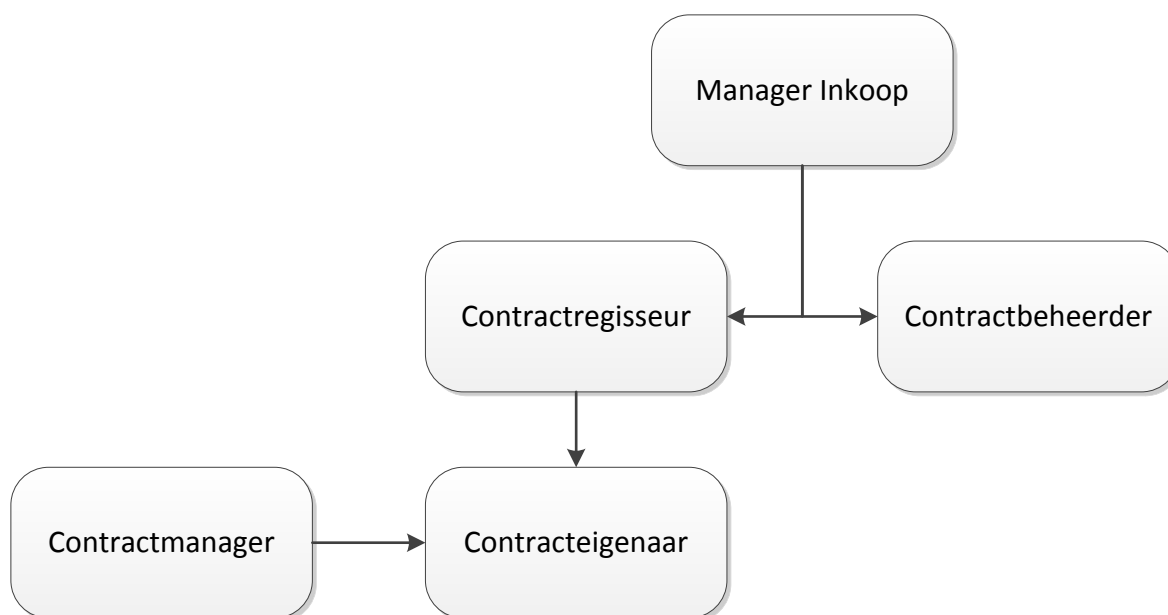


Paraaf Leverancier



S

12.14 Bijlage 14: Organogram gewenste situatie contractmanagement



12.15 Bijlage 15: Takenpakket van de Contractregisseur

Het takenpakket van de Contractregisseur bestaat uit de volgende taken:

- Het inrichten, organiseren en bewaken en borgen van het contractmanagement;
- Het borgen van juiste uitvoering contractmanagement;
- Het ondersteunen en aansturen van de Contractmanager en Contracteigenaar;
- Het opstellen van templates evaluatieformulier;
- Het met Contracteigenaar addenda opstellen bij wijzigingen in contract;
- De Contractregisseur dient als escalatiemogelijkheid;
- Het per kwartaal houden van een evaluatiemoment met alle Contracteigenaren;
- Het controleren van de kredietwaardigheid van belangrijke leveranciers;
- Het vaststellen en bijhouden van de prioritering van nieuwe contracten met Inkoper;
- Het zorgen voor dossiervorming als input voor nieuwe aanbesteding;
- Het adviseren bij het opstellen van KPI's bij contracten;
- Het aansturen van de Contracteigenaren;
- Het helpen bij het opstellen van een balanced score card en sturen op de aanlevering hiervan;
- Het sturen op inlevering van gespreksverslagen;
- Het toepassen en beoordelen van de bonus-malus regeling;
- De deelname in een adviserende rol bij aanbesteding m.b.t. contractering;
- De beoordeling van huidige contracten;
- Het doen van marktonderzoek en benchmarking;
- Het meten en bewaken van de opgestelde KPI's voor contractmanagement;
- Het produceren en analyseren van managementrapportages;
- Het zorgen voor maximale uitnutting van contracten;

12.16 Bijlage 16: Taken van de Contracteigenaar:

- Direct aanspreekpunt en contactpersoon namens Saxion voor de leverancier;
- Beheren en managen van de relatie met leverancier;
- Aanspreekpunt (meldpunt) voor Saxion (interne klant) m.b.t. mogelijke klantvragen alsmede leveranciers- en of performance-issues en aandachtspunten;
- Evalueren van de leveranciersperformance bij interne klant;
- Voeren van evaluatie gesprekken met leverancier op zowel tactisch- als strategisch niveau, en deze (laten) vastleggen in gespreksverslagen;
- Opstellen van balanced score card en aanleveren bij Contractbeheerder in Planon
- Meten en sturen op opgestelde KPI's
- Registreren problemen en of storingen
- Toezien op en controleren van gemaakte contractuele en/of SLA afspraken;
- Afhandelen van eventuele escalaties (in samenwerking met Contractregisseur of inkoopafdeling);
- Controleren van prijs- en leveringsafspraken op orderniveau (facturen en offertes);
- Controleren en interpreteren van managementrapportages welke periodiek worden aangeleverd door de leverancier;
- Ter beschikking stellen van managementinformatie over het contract en de leveranciersprestatie aan Contractregisseur
- Gewijzigde afspraken vastleggen in een addenda (in samenwerking met Contractregisseur en inkoopafdeling);
- Leverancierspotentie en voordelen (toegevoegde waarde) (h)erkennen en deze voorleggen aan Contractmanager en Contractregisseur.

12.17 Bijlage 17: Adviesdocument digitaal archiveren

Digitaal archiveren inkoopcontracten

Het scannen en digitaal archiveren van inkoopcontracten

Colofon

Datum 24 maart 2016
Versie 1.0
Status Definitief
Afdeling Servicecentrum Voorzieningen
Auteur Bart van Boeijen

Basiseisen Scannen en Archiveren

Om het scannen en digitaal archiveren van de inkoopcontracten in goede banen te leiden zijn er een aantal harde eisen opgesteld waar het scannen en archiveren minimaal aan moet voldoen. Met deze eisen zal de kwaliteit van de digitale contracten geborgd worden. De volgende eisen zijn opgesteld:

- De resolutie moet bij contracten onder 20 MB minimaal 600 dpi zijn
- De resolutie moet bij contracten boven 20 MB mag 300 dpi mits de kwaliteit geborgd is
- Contract moet OCR op teksten hebben
- Scannen in grijs of kleurtinten
- Zoekfunctie in PDF moet beschikbaar zijn
- Streven is alle contracten onder de 20 MB mits de kwaliteit geborgd is
- PDF/A-2a (ISO 19005-2) van toepassing
- PDF versie 1.7 beschikbaar zijn
- Gescande document moet voldoen aan de gestelde eisen in paragraaf 7.
- Opslag op I – schijf volgens Saxion structuur

Vereisten resolutie

Het is voor de leesbaarheid van de in te scannen contracten van groot belang dat er een goede en hoge resolutie gebruikt wordt bij het scannen. Deze resolutie wordt aangegeven in dpi. Een lage resolutie van rond de 150 dpi zorgt voor korrelige teksten. Zeker als men een document wil vergroten zal de leesbaarheid snel verslechteren. Vandaar dat er wordt geëist dat de minimale dpi waarde waarop gescand wordt 300 dpi is. In principe volstaat 300 dpi voor een goede leesbaarheid van de contracten. Aangezien de templates voor de contracten van Saxion geschreven zijn met lettertype Lucinda Sans Unicode in lettergrootte 9 wordt er aanbevolen om met minimaal resolutie dpi 400 tot 600 te gebruiken bij het scannen. (ABBYY, 2016). De eis die gesteld wordt aan de resolutie van een gescand document is 600 dpi. Dit geldt in ieder geval voor bestanden met een bestandsgrootte onder de 20 MB. Bij bestanden die groter dan 20 MB zijn kan er gekozen worden voor 300 dpi mits dit de kwaliteit van de scan niet negatief beïnvloed.

Vereisten voor OCR

OCR is een optische tekenherkenning. Dit zorgt er voor dat tekst uit afbeeldingen en tekst herkend worden. Door het toepassen van OCR zijn deze teksten te bewerken. Voor het toepassen van OCR is het een belangrijke vereiste dat de documenten minimaal in grijs tinten gescand worden. OCR levert echter het beste resultaat op als er in kleurtinten gescand wordt. (stadsarchief, 2009) De werkwijze voor het toepassen van OCR binnen een PDF is te vinden in bijlage 1. Het is van belang dat teksten OCR hebben, voor afbeeldingen is dit niet van belang.

Vereisten grootte in MB

Gezien de maximale grootte van 20mb per bijlage in een email, heeft het de voorkeur dat de gescande contracten maximaal een grootte van 20 mb hebben. Kleiner is geen noodzaak, maar hoe kleiner de bestandsgrootte hoe beter. Kwaliteit gaat wel voor grootte van het bestand. Indien de kwaliteit niet volstaat mag de grootte van een bestand meer zijn dan 20 mb.

Vereiste Formaat:

Na het scannen moet het bestand een bepaald formaat PDF toegewezen krijgen. Dit formaat is van belang voor de leesbaarheid van het document. Er zijn verschillende kwaliteitsformaten die PDF aanbiedt. Er zijn drie verschillende formaten die voldoen en beheert worden door de standaardisatie organisatie ISO. De volgende drie varianten zijn er beschikbaar:

- PDF/A-1 (ISO 19005-1): een basis van de volledige PDF standaard, geschikt voor duurzame toegankelijkheid.
- PDF/A-2 (ISO 19005-2): idem maar met meer functionaliteit.
- PDF 1.7 (ISO 32000-1): volledige PDF-standaard, veel functionaliteit maar niet geschikt voor duurzame toegankelijkheid.

Het format PDF/A-1 is de minimum vereiste format voor het goed digitaal kunnen archiveren. Om dit format toe te kunnen passen moet er gewerkt worden met minimaal PDF versie 1.4. Als er met PDF/A-2 gewerkt gaat worden moet de versie PDF 1.7 beschikbaar zijn. (Rijksoverheid, Welke formaten?)

Om te bepalen welk format van PDF het beste is voor Saxion om te gebruiken zal figuur 1 gebruikt moeten worden. In deze tabel staan de specificaties per versie aangegeven. Door te analyseren wat de belangrijkste eisen zijn waar een gescand document aan moet voldoen kan Saxion bepalen welke PDF versie gebruikt moet worden voor het digitaal archiveren van de contracten. (Rijksoverheid, Wanneer welk formaat?)

De inkoopafdeling van Saxion wil in de toekomst graag werken met digitale handtekeningen en goed versiebeheer. Hierdoor kunnen sneller stappen gezet worden naar het officieel digitaal archiveren van contracten. De meest aansluitende versie gezien de ambitie en toekomstbeeld van de inkoopafdeling van Saxion hogeschool is PDF/A-2a de aan te raden versie.

Het proces voor het aanmaken van PDF/A-2a document staat beschreven in de volgende bron:

<https://www.forumstandaardisatie.nl/open-standaarden/voor-overheden/implementeren/open-documentformaten/hoe-maak-ik-een-pdf/a/> (Rijksoverheid, Hoe maak ik een PDF/A?)

Hoofdformaat	ODF		PDF					
	1.2	1.7	A					
Variant	n.v.t.	n.v.t.	1a	2a	2u	2b		
Versiebeheer	X		X	X				
Formules opslaan	X		X	X				
Backward compatible met vorige versie van de documentstandaard	X			X	X	X		
Javascript toegestaan		X						
Semi-transparantie (doorzichtigheid) toegestaan				X	X	X		
Digitale Handtekeningen volgens PAdES (PDF Advanced Electronic Signatures)	X			X	X	X		
Lagen (Layers)				X	X	X		
Lettertype opgenomen in het bestand (het betreft OpenType lettertypen)	X		X	X	X	X		
Multimedia op te nemen in het bestand (audio, video)		X						
Klikbare hyperlinks mogelijk	X	X	X	X	X	X		
Tekst als unicode op te nemen in het bestand					X			
Informatie over de structuur van de inhoud van het bestand verplicht (metadata)	X		X	X				
Verliesvrije compressie toegestaan (JPEG2000)				X	X	X		
Mogelijkheid andere PDF/A-bestanden op te nemen in het bestand (embedden)				X	X	X		

Figuur 1: specificaties per versie van PDF.

Vereisten opslag

De opslag van het gescande contract dient aan een aantal voorwaarden te voldoen om zo de kwaliteit en vindbaarheid van het document te kunnen borgen. De contracten zullen opgeslagen worden op de (I) – schijf – persgroep. Zij zullen geplaatst worden in de map SCV-Contracten. Daar worden ze geplaatst in het mapje 1. Algemene contracten. Hier wordt gezocht op de eerste letter van de Leverancier. In het mapje van de beginletter wordt dan een apart mapje aangemaakt voor de Leverancier waarin het contract geplaatst kan worden. De notering van de bestandsnaam moet voldoen aan de algemene noteringseisen van de Saxion structuur.

Tevens worden er eisen gesteld aan het contract met betrekking tot de opbouw van het contract. Deze structuur zal er als volgt uit moeten zien:

Inhoudsopgave

Artikel 1: Omschrijving van de diensten.

Artikel 2: Toepasselijkheid van de algemene inkoopvoorwaarden.

Artikel 3: Duur van de overeenkomst.

Artikel 4: Prijzen.

Artikel 5: Facturering.

Artikel 6: Evaluatie, rapportage en monitoring.

Artikel 7: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Artikel 8: Geheimhouding.

Artikel 9: Garantie.

Artikel 10: Slotbepaling.

Bijlagen

Bijlage 1: Nota van inlichtingen (datumnotatie).

Bijlage 2: Programma van eisen Saxion (datumnotatie).

Bijlag 3: Algemene inkoopvoorwaarden Saxion Versie 3.0 dd 01-04-2016

Bijlage 4: Inschrijvingen met Bijlagen van Leveranciers met referentie

Bijlage 5: Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Er moet bij elk contract gecontroleerd worden of de indeling van het contract is zoals hierboven weergegeven is. Zo wordt de volledigheid van het gescande contract gewaarborgd.

Beheers je contracten consequent met contractmanagement

Pagina 64 / 70

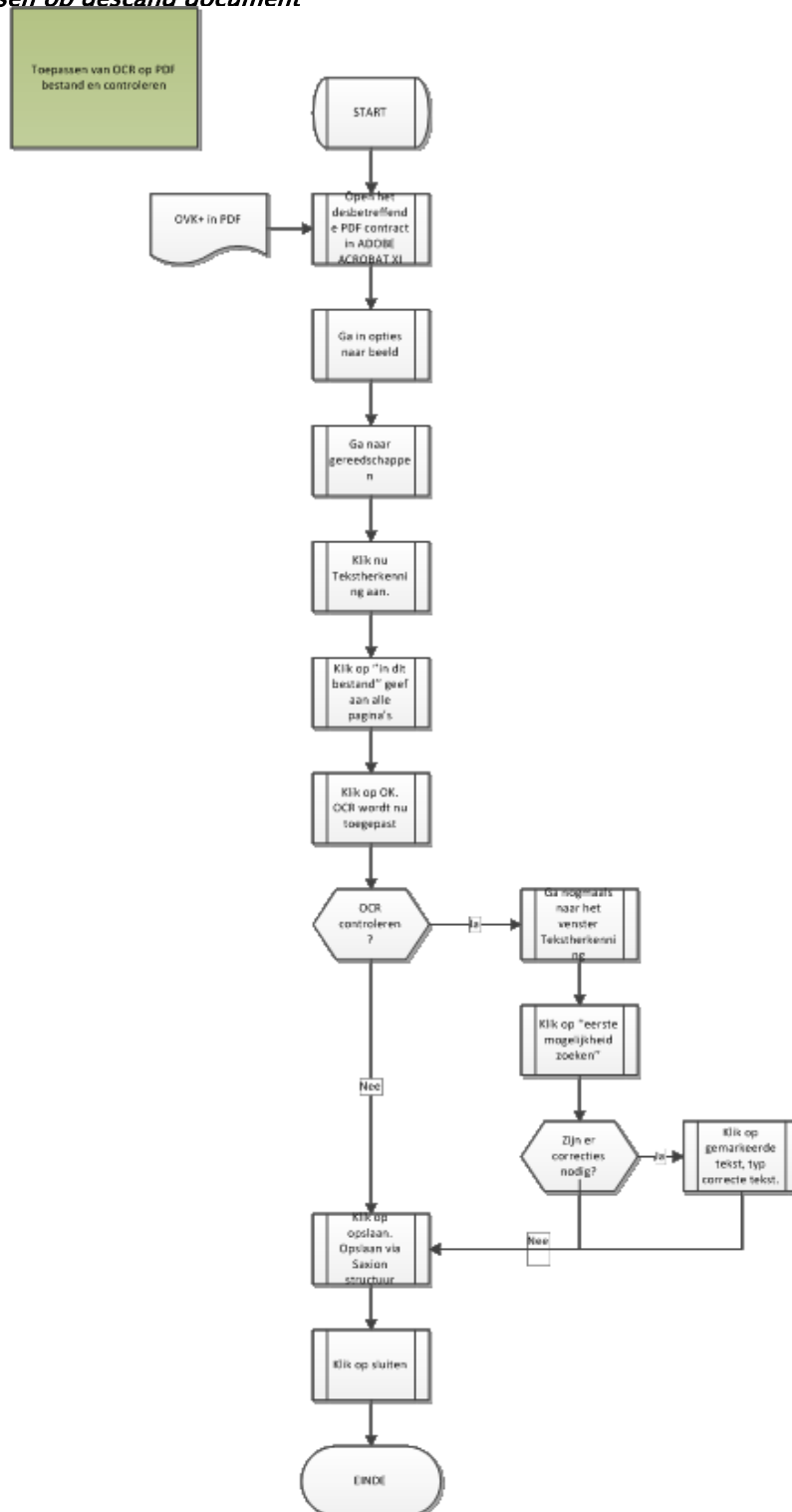
Vereisten controleren na scannen

Om te kunnen waarborgen dat de gescande documenten daadwerkelijk van de juiste kwaliteit zijn om definitief de archivering in te gaan moeten deze gecontroleerd worden en voldoen aan de volgende uitgangspunten en kwaliteitseisen:

Uitgangspunten	Kwaliteitseisen
Alle pagina's van een document moeten zijn gescand.	Volledigheid
De volgorde van de digitale kopie moet gelijk zijn aan die van het brondocument.	Juiste volgorde
De scans moeten even goed leesbaar zijn als het brondocument.	Eisen betreffende beeldkwaliteit en beeldpositionering: - Detailreproductie - Tonale reproductie - Kleurreproductie - Juiste uitsnede
Inhoudelijke elementen (afbeeldingen, illustraties, tabellen, schema's etc.) moeten even goed zichtbaar zijn als in het brondocument.	Idem

Uitgangspunten	Kwaliteitseisen
Het document moet in de scan juist zijn gepositioneerd.	Aanvullende eisen betreffende de beeldpositionering: - Staat het document recht? - In geval van gebonden delen: oplevering per opening of per pagina

OCR Toepassen op gescand document



Beheers je contracten consequent met contractmanagement

Pagina 66 / 70

12.18 Bijlage 18: Checklist voor KPI's

Een goede KPI voldoet aan de volgende punten:

- De KPI kan objectief worden beoordeeld;
- Beide partijen begrijpen de KPI;
- De KPI moet meetbaar zijn;
- De KPI meet alle belangrijke aspecten van de prestatie;
- De KPI moet vergelijkbaar zijn;
- KPI is realistisch gesteld, zodat deze te behalen is;
- Focus de KPI op het te behalen resultaat;
- De KPI bevordert de performance verbetering gedurende het contract;
- De KPI moet periodiek te meten zijn;
- De benodigde gegevens om de KPI te beoordelen zijn te verkrijgen door de leverancier of Saxion;

12.19 Bijlage 19: Spend aan belangrijkste 15 contracten voor Saxion / totale baten

Intstalatietechniek	€ 2.516.316,00
Uitzendkrachten	€ 2.233.173,00
Technische apparatuur	€ 2.134.119,00
AV middelen	€ 1.635.174,00
Schoonmaak	€ 1.512.737,00
Meubilair 2	€ 1.432.005,00
Meubilair 1	€ 547.536,00
Reizen	€ 408.080,00
Repro apparatuur	€ 274.546,00
Catering	€ 264.272,00
Verzekeringen	€ 256.204,00
Accountant	€ 147.753,00
Beveiliging	€ 147.399,00
Kantoorartikelen	€ 128.747,00
Arbo arts	€ 97.058,00
Totaal	€ 13.735.119,00
Besparingspotentieel	5%
Totale baten	€ 686.755,95

12.20 Bijlage 20 :Notulen gesprek Cécile van Velsen

Op 12 april 2016 om 10:00 hadden Cécile van Velsen en Bart van Boeijen een afspraak bij het RDW in Zoetermeer over contractmanagement. Allereerst begon Bart met het vertellen over de huidige situatie van Saxion hogeschool. Hierin is verteld hoe contractmanagement op dit moment is ingericht bij Saxion hogeschool. Na deze inleiding begon het gesprek doordat Bart vragen stelde. De eerste vraag was:

Op dit moment gebruikt Saxion een zelf opgestelde contractprioriteringstool. Hierbij wordt gescoord op vijf verschillende punten waarbij een cijfer van 1 tot 5 gegeven wordt. Hoe zou dit beter kunnen?

Dat klinkt op zich al heel goed hoe er geprioriteerd wordt. Een optie is om op basis van Jeroen Corts van Purfact te prioriteren. Tevens is een indeling op basis van Kraljic een mogelijkheid. Waarbij je goed moet kiezen welke risico's je wilt meten. Die gebruikt verschillende impacts. Zo kun je alle contracten in gaan plotten. Hierbij vind je dan waar de impact ligt. Aan de hand van de verschillende impacts kun je zo bepalen welk risico er is bij een contract.

Moet dat dan echt een levende tool zijn? Dus nieuwe contracten hier in bijvoegen?

Ja dat is verstandig om te doen. Zo houd je alles up to date. Je kunt er daarnaast ook voor kiezen om eens in het half jaar alles te herzien. De wereld om ons heen verandert ook waardoor de impact bijvoorbeeld dus ook kan veranderen voor een contract. Bijvoorbeeld iets was eerst schaars en nu niet meer. Maar het kan ook zijn dat er opeens veel waarde gehecht wordt aan imago. Bij scholen kan bijvoorbeeld ook data beveiliging belangrijk zijn. Vaak is imago wel belangrijk bij hogescholen. Kijk maar naar hogeschool InHolland. De prioritering neigt al naar fase 4 als je dat echt in gaat voeren. Het belangrijkste is van hoe kom je van niks naar een stukje structuur. Zorg eerst dat de basis goed is. En zorg dan dat er een template is met hoe je het invult. Dat je ook kunt zien wat je mist. Dat kun je dan ook meenemen naar een volgende aanbesteding of ander inkooptraject. Je kunt voor de invoering hiervan bijvoorbeeld een roadmap maken met de processen, beleid en het contractgedeelte. En hoe kun je van de is naar de sol komen en wat moet je daar voor doen en welke stappen je moet ondernemen. Zo kun je ook de stappen toewijzen of het bij beleid of proces is. Een RACI is ook een goede tool. Zo kun je ook per contract een RACI opstellen.

Bij ICT worden de eigen contracten zelf gemanaged door een Contractmanager en leveranciersmanager, is dit ook een goed idee voor de inkoopcontracten?

Ga in ieder geval met hen praten om te ontdekken of dit systeem ook zou werken voor de inkoopcontracten. Tevens is het ook van belang om een cursus te geven aan de Contractmanagers en contracteigenaren om duidelijkheid te verschaffen en de taken goed duidelijk te maken. Tevens is het slim om een template op te stellen om een samenvatting te maken van contracten. Denk hierbij aan budget, levering, diensten, afspraken en betrokkenen.

Op dit moment hebben we de systemen Planon, Proquiro en Excel. Welk systeem is dan het beste? Of wat zijn de mogelijke contractmanagement systemen?

Bij het RDW werken ze met Acserion. Bij de NS heeft Cécile van Velsen sharepoint ingericht. Kijk ook naar wat de organisatie wilt, probeer met zo min mogelijk systemen te werken. Een nieuw systeem werkt vaak averechts doordat niemand weet hoe het systeem werkt. Een huidig systeem gebruiken is het handigste. Tevens is SAP ook een mogelijk systeem met betrekking tot contractmanagement. Echter

werkt SAP vaak niet prettig. Tevens is het lastig om rapportages uit SAP te halen. Verder is Moccadox een handig systeem. Dit zit in de cloud. Het belangrijkste is overigens dat het systeem met de overige systemen kan praten. Dat is het belangrijkste om daar naar te kijken. Bij de Universiteit Utrecht werken ze met open tekst en veel communicatie. Communicatie via het systeem is een van de belangrijkste punten. Het is niet dat je zomaar een interface die je kan kopen.

Hoe kun je goed de performance van de leverancier meten? Op dit moment wordt er gewerkt met balanced score card en de KPI's.

Op zich is dat prima. Het ligt er aan of de KPI's bij het contract passen. Voegen ze wat toe om uiteindelijk de doelstelling te bereiken? Het is belangrijk dat Saxion en de leverancier de prestatie beide bijhouden. Bij RDW is er een KPI dat de leverancier 4x per jaar op gesprek moet komen. Dit voegt echter niks toe. Zo'n KPI voegt niks toe aan zijn dienstverlening of zijn performance. Zorg liever voor een KPI waarbij je meet dat zijn spullen op tijd geleverd zijn. Je moet die KPI's dan natuurlijk ook smart maken zodat je ze kunt meten. Het verschilt per contract wat voor KPI belangrijk is. Een KPI is bijvoorbeeld beschikbaarheid, responsetijd of een bepaald uitval percentage. Maar dan moet je dit zelf wel bijhouden natuurlijk. Je hebt over het algemeen maar een klein aantal KPI's nodig. De BSC is daar wel een goed middel voor, deze meet kwaliteit prijs en performance.

Hoe ga je een ingevulde Balanced score card gebruiken om dit te vertalen naar een verbetering van de performance?

Dat kun je doen met de governance in de overlegstructuur. Je hebt natuurlijk gesprekken op operationeel niveau, dan heb je het over de dagelijkse zaken. Op strategisch niveau ga je het hebben over trends en innovatie enzovoort. Kijk naar verbetermogelijkheden en stel hier samen met de leverancier een verbeterplan voor op. Stel hier samen voor op waar je bent en waar je naar toe wilt praat er samen met de leverancier over hoe je dit het beste kunt gaan bereiken. De gesprekken zijn een belangrijke tool voor de performance verbetering en natuurlijk ook het opbouwen van de relaties met de leverancier. Juist door een goede relatie kun je elkaar stimuleren iets anders of beter te doen. Werk aan die relatie, juist ook als je aanbestedingen doet. Het is slim voor nieuwe aanbestedingen. Je kunt hier veel van leren en op basis daarvan ook je specificaties aanpassen als dat nodig is. Stel ook lesson learned sessies op. Beschrijf hier in wat je fout hebt gedaan en hoe je dit kunt verbeteren. Neem ook mee dat de markt en het beleid van Saxion kan veranderen in de loop der jaren. Het is tevens voor aanbestedingen van groot belang dat er met templates gewerkt wordt. Kijk ook naar de uitgaven die gedaan zijn de afgelopen jaren. Deze hoeven niet gelijk te blijven. Kijk verder dat alleen het contract.

Dan heb ik nog een vraag over de bonus malus. Dit gebeurt op dit moment nog met indexering. Dit omdat je zo binnen het opgestelde budget blijft. Maar hoe pas je goed een bonus / malus regeling toe samen met de leverancier?

Dan moet je van tevoren weer goed naar de KPI's kijken of deze bij het doelstelling van het contract passen en of deze realistisch zijn opgesteld. Indexering komt wel vaker voor. Maar bij indexering geef je ze eigenlijk alleen maar een malus. Je geeft ze namelijk geen bonus. Want als ze het heel erg goed doen krijgen ze geen extra hoge indexering. Bij een schoonmaak contract kun je bijvoorbeeld zeggen als jullie het heel goed doen geven we bijvoorbeeld €500 voor het personeelspotje. Daar kun je natuurlijk mee spelen. Het gaat er om dat je stuurt op het nakomen van afspraken. Daar begin je al mee met de gesprekken. Het ligt niet alleen aan de leverancier, maar vaak ook aan de eigen organisatie. Bij

totale disfunctioneren wat gebeurt er dan? Mocht er niet voldaan worden aan de KPI's krijgt hij geen indexering, maar dat neemt die leverancier dan maar voor lief. Als een leverancier niet voldoet dan moet er een plan B zijn. Daarom moet je ook kijken welke contracten het meeste risicovol zijn. Bij een aanbesteding is het wel handig om simpelweg gewoon afscheid te nemen van een leverancier. Stel dus een actieplan op. Stel een escalatieplan op. Wat als de leverancier niet meer voldoet.

Hoe zorg je dat je de juiste gegevens krijgt van de leverancier om goed te monitoren?

Allereerst zal je dit heel goed tijdens de aanbesteding moeten aangeven. Beschrijf hierin duidelijk wat je wilt. Want je krijgt immers waar je om vraagt. Na gunning ga je met de leverancier om tafel en dat goed overleggen, daar begint al je contractmanagement. Allereerst ga je het gesprek in en vraag je de leverancier of ze het allemaal goed begrijpen. Is de interpretatie van het contract voor iedereen hetzelfde. Overleg samen hoe je dat om gaat zetten naar rapportages.

Is een contractmanagement systeem dan ook een tool om rapportages uit te halen?

Ja, maar is dat ook een tool waar de leverancier zijn rapportages in kan zetten. Dan moet je dus ook met een soort template komen hoe hij het dan in kan voeren. Dat kan bijvoorbeeld door een Excel. Maar spreek dan wel af wat en hoe je iets wilt zien.

Dus je moet ook gegevens uitvragen bij de leverancier?

Ja, maar dat moet je samen vaststellen. Je wilt alle rapportages op dezelfde manier kunnen draaien. Je geeft dus bij de aanbesteding de juiste werkwijze al aan qua monitoring. Waarbij je aan de leverancier de verwachting uitspreekt dat hij daar aan kan voldoen. Zorg voor een formulier met dezelfde afspraken. Zeker een balanced score card is het makkelijk om deze beschikbaar te stellen en te zeggen we letten op de volgende punten.

Is het een optie om bepaalde standaard KPI's op te stellen die per contract aangepast kunnen worden?

Ja dit is mogelijk, wees echter wel kritisch op dat de KPI's wel goed passen bij een contract. Een schoonmaak contract wordt anders gemanaged dan bijvoorbeeld catering. Hier horen dus ook andere KPI's bij.

Hoe kijkt u aan tegen het KPI's opstellen samen met de leverancier?

Cécile van Velsen zegt dat het opstellen van KPI's met de leverancier een goede optie is. Dat omdat de leverancier de expert is op het gebied van waar het contract over gaat. Van de meeste leveranciers mag je wel verwachten dat ze weten wat KPI's zijn en hoe deze gemanaged en gemeten worden. Waarschijnlijk hebben de meeste leveranciers wel meerdere klanten die ook KPI's eisen. Maar het heeft ook zijn voordelen voor een leverancier. Zo weet de leverancier ook hoe ze presteert. Het opstellen van KPI's werkt dus gewoon beide kanten op.

Hoe kun je de taken en rollen met betrekking tot contractmanagement het beste verdelen?

De beste mogelijkheid hiervoor is een RACI opstellen. Ga met elkaar om tafel zitten en formuleer alle taken die er zijn en discuseer over wie doet nou precies welke taak. Zo wordt het meteen voor iedereen duidelijk welke taken uitgevoerd moeten worden. Wie bestelt er, wie zet de order door, wie controleert de factuur, wie zit bij de aanbesteding, wie zorgt voor de lesson learned sessies en noem zo maar op.

Beheers je contracten consequent met contractmanagement

Pagina 70 / 70

Is het verstandig om fulltime Contractmanagers aan te stellen of het bij het huidige houden en werken met rollen?

Je kunt bijvoorbeeld voor een combinatie gaan waarbij je een regiehouder aanstelt. Deze zal er zorg voor dragen dat alle afgesproken taken en afspraken nageleefd worden. Een extra voordeel hierbij is dat de regiehouder ook gesprekken met de leverancier kan voeren.