

Contractmanagementnorm

'Het prijskaartje van contractmanagement.'



N.A.P. (Niels) Alting
Aeves B.V.

Contractmanagementnorm

'Het prijskaartje van contractmanagement.'

Auteur:

N.A.P. (Niels) Alting 10067434
Niels.Altting@tele2.nl

Begeleidend docent:

Mevr. E.C.H. (Lianne) Knook
Docent Facility Management
E.C.H.Knook@hhs.nl

Externe beoordelaar:

Dhr. P. (Paul) Prins
Contract manager Tata Steel
Paul.Prins@tatasteel.com

Opleidingsinstituut:

De Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Opdrachtgever:

Aeves B.V.
Dhr. W. (Wim) Nieland
Directeur Publiek
Wim@aeves.com

Periode:

Blok 3-4, Afstudeerperiode
Gouda, 26 mei 2014

Type rapport:

Adviesrapport

Referaat

Auteursreferaat

Deze afstudeerscriptie bevat een onderzoek naar de mogelijke verbetering van het gebruik van contractmanagement met behulp van een contractmanagementnorm. Het onderzoek is gericht op de overheid en is uit naam van Aeves B.V. verricht.

Om bijdrage te leveren aan de gestelde bezuinigingsdoelstellingen van kabinet Rutte-Asscher dient overheidsinkoop¹ te veranderen naar een compacte, professionele en maatschappelijk verantwoorde manier van uitvoer. Eén van de ontwikkelingen bij deze verandering is de extra inzet op contractmanagement. Er zijn de laatste jaren legio onderzoeken uitgevoerd en alle tonen aan dat de business case positief is. Steeds vaker gaan overheidsorganisaties over tot het professioneel uitvoeren van contractmanagement. Ze lopen dan wel tegen de verantwoording van de benodigde contractmanagementinzet aan. Immers, ook hier gaat de kost voor de baat uit en wat is een verantwoorde investering? Hoeveel FTE heeft een organisatie nodig, om gestelde ambities te behalen? Vanwege deze situatie wordt er een 'thermometer' in de overheid gestoken om de huidige manier van werken met contractmanagement in kaart te brengen. Met in de veronderstelling dat een contractmanagementnorm een positieve bijdrage kan leveren aan dit kip-en-ei probleem.

Indexreferaat

Contractmanagement, overheid, contractmanagementnorm.

¹ Overheidsinkoop is de noemer voor alle inkoopafdelingen actief binnen de overheid (Rijksoverheid.nl, 2014).

Managementsamenvatting

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) heeft op 14 februari 2014 een persbericht gepubliceerd over de economische ontwikkelingen binnen Nederland. Volgens de eerste raming van het CBS is de Nederlandse economie in het vierde kwartaal van 2013 met 0,7 procent gegroeid ten opzichte van het kwartaal ervoor. Ondanks de geconstateerde groei kampt Nederland met een begrotingstekort van -3,9% op het Bruto Binnenlands Product. Dit tekort is 0,9% te hoog ten opzichte van de Europese Unie norm voor begrotingstekorten. Nederland is een lidstaat van de Europese Unie en dient zich te houden aan de norm die vast is gesteld tot een maximaal tekort van -3% op het Bruto Binnenlands Product. De norm is opgesteld bij de invoering van de euro in 2002 met als doel om te voorkomen dat een euroland de stabiliteit van de eurozone in gevaar kan brengen.

Om te voldoen aan de gestelde norm heeft het kabinet Rutte-Asscher in de miljoenennota van 2014 een pakket maatregelen gepresenteerd met een omvang van 6 miljard euro aan besparing. Om bijdrage te leveren aan de gestelde maatregelen dient de overheidsinkoop op een compacte, professionele en maatschappelijk verantwoorde manier uitgevoerd te worden. De verandering wordt ondersteund met diversen ontwikkelingen waaronder de extra inzet op de professionalisering van contractmanagement. Binnen de overheidsinkoop en overheidsorganisaties heerst echter onduidelijkheid over de verantwoording van contractmanagementinzet en deze aanleiding heeft geleid tot de volgende centrale vraag van dit dossier: *'Op welke wijze kan een algemeen geaccepteerde contractmanagementnorm bijdrage leveren aan de verbetering van het gebruik van contractmanagement binnen de overheid?'*

Met behulp van de uitkomsten uit een landelijk breed uitgezette enquête kan er een cijfermatige analyse gemaakt worden over de huidige manier van werken met contractmanagement. Uit deze analyse is gebleken dat het aantal FTE voor contractmanagement bij een overheidsorganisatie niet direct kan worden gekoppeld aan financiële prestaties. Hierom is ervoor gekozen om de norm te baseren op de hoeveelheid beheerde contracten. De totstandkoming is gebaseerd op het aantal beheerde contracten per deelnemende respondent. Dit aantal is vervolgens teruggerekend naar de gemiddelde FTE inzet per 100 contracten. Door de gemiddelde FTE inzet per variabele om te zetten naar één volledige FTE is de basisnorm als volgt:

Eén FTE contractmanager op honderdtwintig beheerde contracten.

Met behulp van interviews is deze basisnorm gecontroleerd en bevestigd. De beheerde contractaantallen zijn eenduidig te meten ten opzichte van de contractmanagementinzet. De contractmanagementnorm is geen wet, en iedereen kan - op vrijwillige basis - hier zijn voordeel mee doen. De norm is een eenheid wat, met behulp van variabelen, organisaties ondersteunt bij de benodigde contractmanagementinzet in relatie tot het actieve contractenbestand. Deze inzet is niet gelijk voor iedere organisatie en dient als basis die per organisatie aangepast kan worden. De verschillende variabelen uit het onderzoek zorgen ervoor dat de basisnorm ofwel naar boven, ofwel naar beneden wordt aangepast. Met de beslisboom op pagina 36, kan de positieve of negatieve invloed van de variabelen bepaald worden en komt er een norm op maat uit. De FTE inzet per variabele vormt de basis voor de uiteindelijke normuitkomst.

Voor het verbeterd gebruik van contractmanagement binnen de overheid kan een algemeen geaccepteerde norm bijdrage leveren. Uit onderzoek is gebleken dat de uitvoerende functionarissen een grote behoefte hebben aan een richtlijn voor de inzet van FTE ten opzichte van het contractenbestand. De contractmanagementnorm is een ondersteuning voor de inzetverantwoording en kan gezien worden als basis voor organisaties startend met contractmanagement of voor organisaties die de personeelsinzet willen verantwoorden. Echter spelen er meerdere aspecten om het huidige gebruik van contractmanagement te verbeteren. Tijdens de kloofanalyse is namelijk de huidige en gewenste situatie geanalyseerd en hieruit is gebleken dat de uitvoerende functionarissen de inzetverantwoording als één van de knelpunten ondervindt en er meer aspecten spelen voor de verbetering van het huidige gebruik van contractmanagement. Naast de onduidelijkheid van de personeelsinzet heerst er ook onduidelijkheid over onder andere de terminologie, de organisatievorm, de uitvoerende functionaris en de positionering van contractmanagement in de inkoopprocessen.

De geconstateerde knelpunten hebben allen een connectie met het ontbreken van contractmanagementbeleid. Een beleid waarin doelen en middelen staan aangegeven voor de inzet en organisatie van contractmanagement. In het beleid komen aspecten terug die antwoord geven op het hoe, wat en wie van contractmanagement en dient binnen iedere overheidsorganisatie als hulpmiddel aangereikt te moeten worden om naast de realisatie van de inzetverantwoording ook voor bovenomschreven knelpunten een oplossing te kunnen dienen. Met dit beleid kan er een verbeterslag op contractmanagement behaald worden.

Voorwoord

Met deze scriptie sluit ik mijn studie Facility Management (BBA) aan De Haagse Hogeschool af. Dit onderzoek is een verlengde van mijn gekozen inkoopspecialisatie en is, in tegenstelling tot de meeste afstudeeronderzoeken, niet uitgevoerd in een organisatie maar uitgevoerd uit naam van een organisatie. Deze organisatie is Aeves, opgericht in 2011 en een specialist op het gebied van Consultancy, Executive Search en Interim Management voor de commerciële functies inkoop, sales, marketing en communicatie.

Ik heb een onderzoek uitgevoerd naar het vinden van een contractmanagementnorm in de publiek sector. Een contractmanagementnorm die de balans van de inzet van FTE omschrijft ten opzichte van het contractenbestand. Organisaties onderkennen het nut van contractmanagement maar kunnen de verantwoording van FTE inzet veelal niet onderbouwen. Na de totstandkoming van de norm zal de toegevoegde waarde hiervan geanalyseerd worden voor het verbeterd gebruik van contractmanagement.

Aan dit onderzoek hebben honderdvijftig respondenten werkzaam bij overheidsorganisaties deelgenomen waarvan veertien respondenten bereid waren voor een interview. In verband met vertrouwelijkheid zullen de deelnemers niet bij naam genoemd worden.

Mijn dank gaat uit naar mijn bedrijfsmentor Wim Nieland. Niet alleen vanwege de begeleiding maar om de kans aan de slag te mogen gaan met dit interessante onderwerp. Ik heb de adviezen, hulp en manier van werken gewaardeerd. Ook wil ik mijn begeleidster, Lianne Knook, vanuit de academie Facility Management bedanken. Ondanks de onbekendheid met het inkoopvakgebied heb ik de begeleiding, tips en ondersteuning erg kunnen waarderen en kijk ik uit naar het praatje bij mijn diploma uitreiking. Deze afstudeerperiode is voor mij een bevestiging geweest voor mijn interesse van advisering in het inkoopvakgebied.

Tot slot wil ik mijn moeder, broer, Donna en Dirk bedanken voor de steun. Dankzij deze stabiele basis heb ik het uiterste uit mijzelf kunnen halen tijdens mijn studie. *'It's the little things that have the biggest impact!'*

Gouda, 26 mei 2014

N.A.P. (Niels) Alting

Inhoudsopgave

Inleiding	7
H1. Onderzoeksmethodiek	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Onderzoeksmethode	8
1.3 Verantwoording en onderzoeksmethoden per deelvraag	10
H2. Organisatieanalyse Aeves	12
2.1 Interne omgevingsanalyse	12
2.2 Externe omgevingsanalyse	13
H3. Literatuuronderzoek	15
H4. Huidige situatie	24
4.1 De overheid	24
4.2 Ontwikkelingen binnen de overheidsinkoop	24
4.3 Huidige situatie van contractmanagement binnen de overheid	26
H5. Gewenste situatie	31
5.1 Ontwikkelingen binnen de inkoopafdelingen van de overheid	31
5.2 Gewenste situatie van contractmanagement binnen de overheid	31
5.3 Theoretisch kader	33
5.4 Conclusie gewenste situatie contractmanagement	33
H6. Analyse	34
H7. Contractmanagementnorm	35
7.1 Doel van contractmanagementnorm	35
7.2 Totstandkoming contractmanagementnorm	35
7.3 Toelichting contractmanagementnorm	35
7.4 Resultaatverantwoording	35
7.5 Werkwijze contractmanagementnorm	36
H8. Conclusie en aanbeveling	38
8.1 Beantwoording deelvragen	38
8.2 Beantwoording hoofdvraag	40
8.3 Aanbeveling	40
H9. Implementatie	41
9.1 Interne implementatie	41
9.2 Externe implementatie	41
H10. Consequenties	43
10.1 Organisatorische consequenties	43
10.2 Personele consequenties	43
10.3 Financiële consequenties	43
Bibliografie	44

Inleiding

Nederland kampt met een begrotingstekort van -3.9% op het BBP. Ondanks de economische groei van het laatste kwartaal van 2013 is het begrotingstekort 0,9 procent te hoog ten opzichte van de Europese-unienorm voor begrotingstekort. Deze norm is vastgelegd tot een maximaal tekort van -3% op het BBP met als doel te voorkomen dat een euroland de stabiliteit van de Eurozone in gevaar kan brengen. Het kabinet Rutte-Asscher presenteert in de Miljoenennota van 2014 een pakket maatregelen met een totale omvang van 6 miljard euro aan besparingen. De uitvoering van de besparingsmaatregelen leidt ertoe dat het verwachte begrotingstekort teruggebracht wordt naar een tekort van -3 procent op het BBP. Hierdoor zal Nederland in 2014 voldoen aan de opgestelde begrotingstekortennorm. Indien Nederland zich niet houdt aan het gestelde termijn om dit tekort weg te werken kan dit leiden tot sancties van de Europese Unie.

Om bijdrage te leveren aan de gestelde maatregelen dient overheidsinkoop op een compacte, professionele en maatschappelijk verantwoorde manier uitgevoerd te worden. De innovatie wordt ondersteund met diversen ontwikkelingen waaronder de extra inzet op de professionalisering van contractmanagement.

Vanwege de veranderingen bij de overheid en signalen over onduidelijkheid over contractmanagement bij huidige klanten van Aeves is het doel om een norm te kunnen leveren. Een norm die de relatie aangeeft tussen bijvoorbeeld de hoeveelheid contracten ten opzichte van de hoeveelheid inzet van contractmanagementuren. Aeves wil de grondlegger zijn van deze contractmanagementnorm en hierdoor de kennis bezitten om actuele oplossingen te bieden voor de inzet en gebruik van contractmanagement.

De hoofdvraag die heeft geleid tot het doen van onderzoek laat zich als volgt omschrijven:

'Op welke wijze kan een algemeen geaccepteerde contractmanagementnorm bijdrage leveren aan de verbetering van het gebruik van contractmanagement binnen de overheid?'

Leeswijzer

Het adviesrapport begint met de onderzoeksmethodiek waarin de aanleiding, onderzoeksmethode en plan van aanpak omschreven is. In hoofdstuk twee is de beschrijving van Aeves, de organisatie waaruit het onderzoek uitgevoerd is. Vervolgens is er in hoofdstuk drie het literatuuronderzoek omschreven, er is bewust gekozen voor deze volgorde aangezien er in de huidige alsmede de gewenste situatie theorie gehanteerd wordt en enige voorkennis noodzakelijk is. In hoofdstuk vier wordt de huidige situatie van het gebruik van contractmanagement binnen de overheid omschreven. Hoofdstuk vijf omschrijft de gewenste situatie van het gebruik van contractmanagement binnen de overheid om in hoofdstuk zes een kloofanalyse toe te passen tussen de huidige en gewenste situatie. Aan de hand van een landelijk breed uitgezette enquête en interviews is de huidige en gewenste situatie in kaart gebracht. In hoofdstuk zeven is de tot stand gekomen contractmanagementnorm omschreven. In hoofdstuk acht wordt de conclusie en aanbeveling voor de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek omschreven. Hierna is in hoofdstuk negen het implementatieplan beschreven en in hoofdstuk tien de consequenties. Tot slot wordt dit adviesrapport afgesloten met een bibliografie. Om het leescomfort te verhogen is er gekozen de bijlagen van het adviesrapport te scheiden.

H1. Onderzoeksmethodiek

Dit hoofdstuk geeft inzage in de onderzoeksmethodiek en gaat in op de aanleiding, het soort onderzoek, onderzoekspopulatie, doelgroep en het gehanteerde onderzoeksmodel van dit onderzoek. Tevens zullen de, naar aanleiding van de onderzoeksvraag geformuleerde, deelvragen verantwoord worden met de bijbehorende onderzoeksmethode.

1.1 Aanleiding

Aeves wil continue de dialoog met haar klantgroepen aangaan om te kunnen anticiperen op toekomstige knelpunten en/of ontwikkelingen binnen de inkoopsector. Binnen de overheid bestaat veel interesse voor contractmanagement. In de wandelgangen wordt er veel over de positieve effecten van deze nieuwe manier van werken gesproken maar een daadwerkelijke implementatie wordt vaak half of niet uitgevoerd. Vanwege de signalen van huidige klanten over de onduidelijkheid van contractmanagement is het doel een norm te kunnen leveren. Een norm die de relatie aangeeft tussen bijvoorbeeld de hoeveelheid contracten ten opzichte van de hoeveelheid inzet van contractmanagement. Tijdens het vooronderzoek is gebleken dat er geen gelijksoortig onderzoek uitgevoerd is over dit onderwerp en dit onderzoek zal dienen als grondlegger van een contractmanagementnorm. De hoofdvraag die heeft geleid tot het doen van onderzoek laat zich als volgt omschrijven. *‘Op welke wijze kan een algemeen geaccepteerde contractmanagementnorm bijdrage leveren aan de verbetering van het gebruik van contractmanagement binnen de overheid?’*

Soort onderzoek

De typering van het onderzoek is een desk- en fieldresearch naar gegevens. Gegevens in de vorm van informatie uit theorie en praktijk. Er is een kwantitatief onderzoek verricht met behulp van enquête en een kwalitatief onderzoek met behulp van interviews. In verband met het tijdsbestek kan niet de gehele populatie in aanmerking komen voor interviews en is er een selectie gemaakt op basis van uitkomsten uit de enquête. De resultaten van de onderzoeken zijn geanalyseerd met Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

In dit onderzoek wordt er een verband getoetst tussen resultaten vanuit het werkveld. Dit onderzoek valt te typeren als een exploratief onderzoek met beschrijvende elementen. Het onderzoek vraagt om een beschrijving van de huidige en de gewenste situatie aan de hand van een exploratief onderzoek binnen de overheid (Lewis, Saunders, & Thornhill, 2009).

1.2 Onderzoeksmethode

Een onderzoek kan uitgevoerd worden op verschillende manieren. Voor dit onderzoek zal er aan de hand van de onderzoeksmethode deskresearch en fieldresearch informatie verzameld worden.

Deskresearch

Bij deskresearch is het zoeken naar informatie vanachter een ‘desk’. Deze bronnen kunnen literatuur, tijdschriften, handboeken, telefoon en computer met internet zijn. In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van bestaande publieke gegevens en bronnen. Tijdens deze methode wordt de huidige invulling en ontwikkeling van contractmanagement onderzocht. De gegevens uit de deskresearch zijn nodig als input voor de fieldresearch en dienen ter onderbouwing op de aanbeveling (van Veen & Weterkamp, 2008).

Fieldresearch

Fieldresearch gaat men het ‘veld’ in. Het veld is bij dit onderzoek het aangaan van de dialoog met inkoopfunctionarissen binnen de overheidsorganisaties. De fieldresearch vindt in dit onderzoek zowel op een kwantitatief als kwalitatief wijze plaats. Kwantitatief aan de hand van enquête om een zo groot mogelijk aantal respondenten binnen de doelgroep te kunnen bereiken en de publieke opinie te kunnen peilen. Kwalitatief onderzoek aan de hand van interviews om in te gaan op de uitkomsten van de ingevulde enquête. Bij deskresearch zal er gebruik gemaakt worden van bestaande informatie en bij fieldresearch zal er mogelijk nieuwe informatie opgeleverd worden (van Veen & Weterkamp, 2008).

Kwantitatief onderzoek

In de fieldresearch wordt er gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek aan de hand van een enquête. In verband met de geografische spreiding van de doelgroep is gekozen voor een digitale enquête. De enquêtevragen zijn voor iedere deelnemer hetzelfde opgesteld. De uitkomst van dit onderzoek biedt de mogelijkheid om op een cijfermatige wijze uitspraak te doen over de huidige manier van werken en inzet van contractmanagement binnen de overheid. De enquêtevragen zijn tot stand gekomen door deskresearch en

overleg met de opdrachtgever, Wim Nieland. De enquêtes zijn verzonden via mediapartners van Aeves als PIANOo en social media als LinkedIn en Twitter. De enquête is gecreëerd met SurveyMonkey.com. SurveyMonkey is een webbased programma dat organisatie de mogelijkheid biedt om op een gemakkelijke manier enquêtes te creëren en te analyseren. Met behulp van SurveyMonkey worden de enquêteresultaten geëxporteerd naar Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). De enquêtevragen zijn terug te lezen in bijlage 2.

Met behulp van de verzamelde data kan er met SPSS achterhaald worden of een gelijkenis in een antwoordcombinatie toeval of een verband met elkaar heeft. De voor- en nadelen van kwantitatief onderzoek zijn hieronder opgesomd (Rijksoverheid.nl, 2014).

Voordelen	Nadelen
Het resultaat zegt iets over de mate (percentages) waarin iets voorkomt in de doelgroep.	De respondent kan zijn verhaal niet vrij vertellen, de antwoorden zijn grotendeels voorgeprogrammeerd.
Significante verschillen kunnen worden aangegeven.	Er kan niet worden ingegaan op vragen buiten de vragenlijst, er kan niet worden doorgevraagd.
Eigen ideeën kunnen worden getoetst en uitgedrukt in percentages.	De opdrachtgever moet precies weten wat het doel is om hier gericht naar te kunnen vragen.
Er kan gemakkelijker diepgaande statistische analyses uitgevoerd worden.	Doorgaans is slechts ruimte voor een paar 'open' vragen.
De manier van vragen is sterk gestandaardiseerd waardoor meer eenduidige antwoorden worden verkregen.	

Tabel 1: Voor- en nadelen van een kwantitatief onderzoek.

Kwalitatief onderzoek

Nadat de doelgroep de enquête heeft ingevuld zal er een steekproef uitgevoerd worden tussen de respondenten voor het kwalitatieve onderzoek. In verband met het tijdsbestek zal niet de gehele populatie in aanmerking komen voor interviews en is er een selectie gemaakt op basis van uitkomsten uit de enquête. Het onderzoek gaat over de overheid en niet over een overheids categorie in het bijzonder. De voor- en nadelen van kwalitatief onderzoek zijn hieronder opgesomd (Rijksoverheid.nl, 2014).

Voordelen	Nadelen
Er kan worden doorgevraagd naar het waarom of motieven.	De opdrachtgever moet de resultaten - met behulp van het onderzoeksbureau - zelf op waarde schatten.
De opdrachtgever kan doorgaans meekijken naar het onderzoek, dat kan veel inzicht opleveren.	De manier van vragen is niet sterk gestandaardiseerd, waardoor de antwoorden niet altijd eenduidig zijn.
De respondent krijgt de gelegenheid zijn verhaal te vertellen.	
Omdat de vragenlijst niet dwingend is maar richtinggevend, kan er worden ingegaan op onverwachte situaties.	
De resultaten zijn 'levensecht' omdat ze goed in een kader geplaatst kunnen worden.	

Tabel 2: Voor- en nadelen van een kwalitatief onderzoek.

Verantwoording onderzoekspopulatie

In dit onderzoek worden zoveel mogelijk verschillende overheidsorganisaties en functionarissen benaderd om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de manier van contractmanagementuitvoer binnen de overheid. Bij de benadering is geen onderscheid gemaakt in grootte van het aantal interne klanten of inkoopvolume. Vanwege de representativiteit is er voor gekozen om alle sectoren in de centrale en decentrale overheid mee te nemen. Als er namelijk slechts een beperkt aantal sectoren benaderd zouden worden is het onderzoek niet valide en zijn de resultaten niet te generaliseren ten opzichte van de totale populatie van overheidsorganisaties. Deze externe validiteit van de conclusie is de mate waarin datgene wat gevonden is in het onderzoek, ook opgaat in andere omstandigheden en voor andere individuen (Universiteit van Leiden, 2014). Normen zijn geen wetten, maar 'best practices'. Iedereen kan - op vrijwillige basis - hier zijn voordeel mee doen. Voor het onderzoek is een norm een specificatie met erkende algemeen geaccepteerde criteria over gebruik van contractmanagement (NEN, 2014).

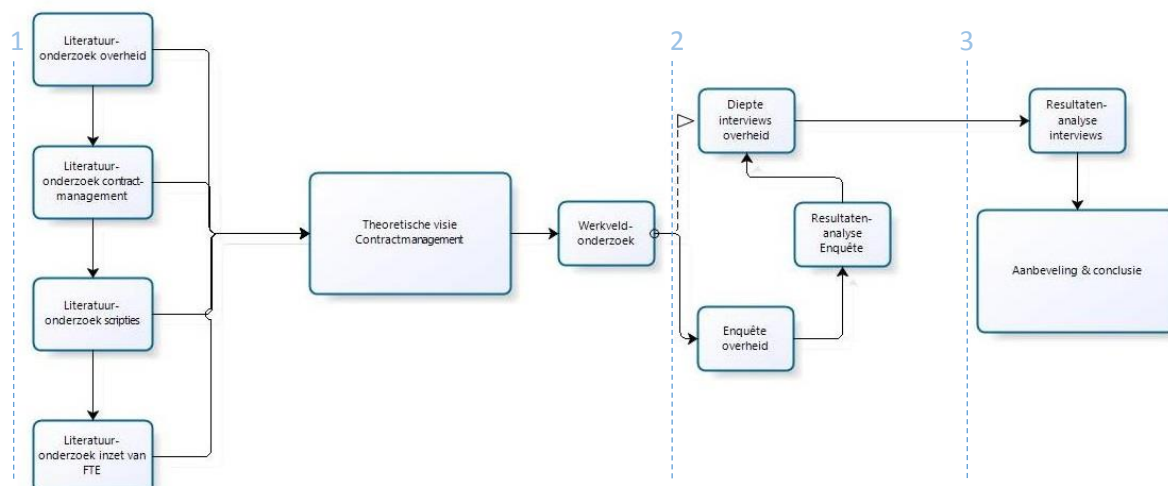
Doelgroep

Het onderzoek is gericht op functionarissen werkzaam met contractmanagement binnen de overheid. Het gaat in dit onderzoek om functionarissen op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau binnen overheidsorganisaties. Er is voor deze brede doelgroep gekozen vanwege de toepasbaarheid van

contractmanagement. Mogelijk kan contractmanagement op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau uitgevoerd worden.

Conceptueel model

Het onderzoek is opgezet met behulp van onderstaand conceptueel model. Met behulp van dit model zal er stapsgewijs naar een aanbeveling en conclusie gewerkt worden.



Figuur 1: Conceptueel model.

Het onderzoek is in te delen in drie fases namelijk, 1. deskresearch, 2. fieldresearch en 3. analytische evaluatie. Het onderzoek start met een literatuuronderzoek en aan de hand van de gevonden theorie zal er een theoretische visie ontstaan over contractmanagement. Vervolgens zal er fieldresearch plaatsvinden met behulp van enquête en interviews. De output van de desk- en fieldresearch dient als input voor de huidige en gewenste situatie. Bij de analytische evaluatie zal de contractmanagementnorm gevormd worden om vervolgens een conclusie en aanbeveling te vormen met betrekking tot de hoofdvraag.

1.3 Verantwoording en onderzoeksmethoden per deelvraag

Het is belangrijk om per deelvraag te bepalen wat voor onderzoeksmethode er gehanteerd wordt. De onderzoeksmethode kan per deelvraag verschillend zijn en beschrijft op welke manier de deelvraag onderzocht wordt.

1. Wat is contractmanagement?

- 1.1 Wat is een contract?
- 1.2 Welke contractvormen zijn er?
- 1.3 Op welke wijze zijn contracten in te delen?
- 1.4 Wat is de oorzaak van contractmanagement?
- 1.5 Wat is het verschil tussen contractmanagement, contractbeheer en leveranciersmanagement?
- 1.6 Waar zijn de struikelblokken bij contractmanagement?
- 1.7 Hoe is contractmanagement te meten?
 - 1.7.1 Hoe kan contractmanagement bijdrage aan bedrijfsdoelstellingen?
 - 1.7.2 Welke criteria zijn er gesteld om te concluderen dat contractmanagement succesvol is?
- 1.8 Wat is de positie van contractmanagement in het inkoopproces?
- 1.9 Wat is het takenpakket van een contractmanager?
- 1.10 Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van contractmanagement?

Verantwoording: Om een contractmanagementnorm voor te kunnen schrijven zal er eerst inzicht verkregen moeten worden in contractmanagement. Wat is contractmanagement, wat is er over geschreven en wat is de huidige stand van zaken? Met behulp van deskresearch zal de huidige situatie van contractmanagement algemeen onderzocht worden. Het is van belang om contractmanagement door te lichten voordat er een contractmanagementnorm geschreven kan worden.

Onderzoeksmethode: Deskresearch.

2. Wat is het verschil tussen het inkoopproces binnen private en publieke sector?

- 2.1 Hoe is een inkoopproces opgebouwd?
- 2.2 Hoe is een inkoopproces binnen de publieke sector opgebouwd?
- 2.3 Waar heeft een inkoper werkzaam bij de publieke sector mee te maken?
- 2.4 Wat zijn de inkooprends van 2014?

Verantwoording: Om een contractmanagementnorm voor te kunnen schrijven zal er eerst inzicht verkregen moeten worden wat de verschillen tussen inkoop van het bedrijfsleven en de overheid zijn. Hoe is het inkoopproces opgebouwd, waar heeft een overheidsinkoper mee te maken en wat zijn de inkooprends van 2014? Beide sectoren hebben mogelijk andere antwoorden wat de norm kan beïnvloeden.

Onderzoeksmethode: Deskresearch en fieldresearch.

3. Hoe is contractmanagement binnen de overheid georganiseerd?

- 3.1 Hoe is de overheid opgebouwd?
 - 3.1.1 Wat is het uitgavenpatroon van de overheid?
- 3.2 Wat zijn de ontwikkelingen binnen de overheid op het gebied van inkoop?
- 3.3 Welke contractmanagementontwikkelingen zijn er gaande bij de overheid?
- 3.4 Welke criteria zijn er gesteld om te concluderen dat contractmanagement succesvol is?
- 3.5 Op welke wijze zijn contracten in te delen binnen de overheid?
- 3.6 Zijn er gelijkenissen of verschillen tussen de wijze waarop overheidsorganisaties contractmanagement hebben georganiseerd?
- 3.7 Wat is de ervaring met contractmanagement?
 - 3.7.1 Waar lopen overheidsorganisaties tegen aan op het gebied van contractmanagement?
- 3.8 Op welke wijze zijn inkoopafdelingen opgebouwd?
 - 3.8.1 Hoe is contractmanagement georganiseerd?

Verantwoording: Om een contractmanagementnorm voor te kunnen schrijven zal er inzicht verkregen moeten worden in de manier hoe contractmanagement binnen de overheid is georganiseerd. Voor het vormen van een norm is het noodzakelijk inzicht te krijgen in de huidige inzet en manier van werken. Dit inzicht wordt verkregen met behulp van enquête, interviews en de output van deelvraag één en twee.

Onderzoeksmethode: Deskresearch en fieldresearch.

Scriptieplanning

Maand	Februari			Maart				April				Mei			
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Activiteit															
Theoretisch onderzoek															
Bepalen doelgroep															
Media-introductie enquête															
Enquête ontwerpen															
Goedkeuring enquête															
Theoretische conclusie															
Vooraankondiging enquête															
Enquête verzenden															
Interview ontwerpen															
Reminder enquête															
Resultatenmeting enquête															
Uitvoeren interviews															
Conclusie interviews															
Conclusie theorie															
'Normvorming'															
Concept scriptie inleveren															
Correctie n.a.v. feedback															
Artikel schrijven															
Deadline scriptie															

Tabel 3: Scriptieplanning

H2. Organisatieanalyse Aeves

De organisatie van Aeves wordt onderzocht aan de hand van interne en externe omgevingsanalyse. Voor de interne omgevingsanalyse is gebruik gemaakt van de Cultuurtypologie van C. Handy en het Concurrerend waardenmodel van K. Cameron en R. Quinn. Voor de externe omgevingsanalyse is er gebruik gemaakt van het Vijfkrachtenmodel van M. Porter. Met de uitkomst van deze analyse wordt de context gecreëerd waarin het onderzoek plaatsvindt.

2.1 Interne omgevingsanalyse

Aeves is een adviesbureau gespecialiseerd in de advisering van inkoopvraagstukken voor organisaties actief binnen de publieke en private sector. Aeves is opgedeeld in drie proposities, genaamd Interim, Werving & selectie en Advies. Bij de propositie Interim werken verhuurde inkoopspecialisten op locatie van opdrachtgevers, de propositie Werving & selectie gaat over de vaste plaatsing van inkoopspecialisten en bij de propositie Advies zijn consultants werkzaam die ingehuurd worden voor adviesprojecten als bijvoorbeeld de verbetering van een aanbestedingstraject. Aeves heeft er voor gekozen te starten met de focus op inkoop en op langer termijn de verkoop- en marketingproblematiek hierbij toe te kunnen voegen. Aeves heeft als doel een adviesbureau te worden dat een totaal pakket van inkoop-, verkoop- en marketingoplossingen kan aanbieden.

Aeves heeft haar missie als volgt omschreven: 'Aeves staat voor een eigenzinnige manier met passie, energie en creativiteit de ontwikkeling van personen en organisaties stimuleren' (Aeves, 2013).

De aan de missie gekoppelde visie is gericht op het optimaliseren van het commerciële proces door het creëren van synergie tussen inkoop-, verkoop- en marketingafdelingen. De filosofie is gebaseerd op een optimale match tussen kandidaten en opdrachtgevers, diepgaande kennis van de vakgebieden, marktsegmenten en oprechte interesse in personen (Aeves, 2013).

De bedrijfsdoelstelling van Aeves is een sterke marktspeeler te worden binnen de commerciële dienstverlening. Partners en medewerkers moeten met plezier met Aeves kunnen samenwerken en medewerkers kunnen oplossingen bieden waar beide partijen voordeel van kunnen hebben. Aeves richt zich op de langer termijn klantrelatie door actief te zijn in meerdere inkoopsegmenten met de juiste mensen op de juiste plek (Aeves, 2013).

Personeel

Aeves is opgebouwd uit vijf schillen, de binnenste schil is gebaseerd op de drie directieleden, de tweede schil is gebaseerd op ondersteunende stafmedewerkers, de derde schil is gebaseerd op de interne inkoopspecialisten, de vierde schil voor de externe inkoopprofessionals/consultants en de buitenste schil is gebaseerd op ZZP'ers. Het personeelsbestand bestaat uit 13 FTE² op de loonlijst, 6 FTE op basis van prestatie en ruim 30 ZZP'ers. Aeves hanteert een matrix structuur waarbij ieder management-lid verantwoordelijk is voor eigen propositie. De organogram van Aeves is toegevoegd in bijlage 6. De medewerkers van Aeves voegen waarde toe door hun uitgebreide kennis van verschillende branches en disciplines, gevoel voor organisatiecultuur, mensenkennis én passie voor het vak. Waarbij professionaliteit, betrokkenheid en vertrouwen de uitgangspunten vormen. De medewerkers ontwikkelen zich continue in de door hun gewenste richting.

Cultuurtypering

Aan de hand van de Cultuurtypering van C. Handy wordt de cultuur van Aeves onderzocht. In dit model zijn er twee dimensies onderscheiden namelijk, machtsspreiding en samenwerkingsgraad. De machtsspreiding gaat over de mate van beslissingsbevoegdheid van het personeel en de samenwerkingsgraad gaat over de mate van het onderlinge samenwerken. Als deze twee dimensies met elkaar gecombineerd worden ontstaan er vier cultuurtyperingen namelijk, de persoon-, taak-, rol- en machtscultuur (van Dam & Marcus, 2009). De volledige uitleg over de cultuurtypering van C. Handy is toegevoegd in bijlage 10.

Machtsspreiding Samenwerkingsgraad	Laag	Hoog
Laag	Rolcultuur.	Personencultuur.
Hoog	Machtscultuur.	Taakcultuur.

Tabel 4: Cultuurtypering C. Handy.

² FTE is een fulltime equivalent en is een rekeneenheid waarmee de omvang van een functie kan worden uitgedrukt (Onzetaal.nl, 2014).

Met behulp van observatie en gesprekken met dhr. Nieland is de cultuur binnen Aeves het best te typeren als een taakcultuur. Deze cultuur wordt gekenmerkt door taakgerichtheid en professionaliteit. Resultaten zijn hier belangrijker dan regels of machtsverhoudingen. De kracht van deze cultuur is de resultaatgerichtheid en flexibiliteit. De organisatie bestaat uit een netwerk van vaste taakeenheden, waarbij elke eenheid grote zelfstandigheid bezit en tegelijkertijd een specifieke verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel. Gerelateerd op Aeves zijn de taakeenheden de proposities Werving & selectie, Interim en Advies.

Concurrerend waardenmodel

De taakcultuur heeft veel overeenkomsten met de marktcultuur en de adhocratiecultuur uit het Concurrerend waardenmodel. Met het Concurrerend waardenmodel is een indeling in vier bedrijfsculturen gemaakt die aangeven hoe een bedrijf functioneert. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen de Familiecultuur, de Adhocratiecultuur, de Hiërarchische cultuur en de Marktcultuur (den Hoed, 2013). De uitgebreide omschrijving van het Concurrerend waardenmodel is te lezen in bijlage 11.

Met behulp van observatie en gesprekken met dhr. Nieland is Aeves het best te typeren als een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen zijn er doelgericht waarbij reputatie en succes belangrijke aandachtspunten zijn. Voor de lange termijn wordt er op concurrerende activiteiten gericht en het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van marktaandeel, doelen bereiken en marktpenetratie. Concurrerende prijsstelling en marktleiderschap zijn belangrijk.

Aeves heeft een dynamische en ondernemende werkomgeving. De werknemers steken hun nek uit en nemen risico's. De leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is innovaties en de nadruk ligt op toonaangevendheid. Voor de lange termijn legt de organisatie de nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen. Succes betekent de beschikking hebben over nieuwe producten of diensten, hierin voorop te lopen wordt als belangrijk beschouwd. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.

Type leider	Innovator, ondernemer, visionair.
Motivatie	Marktaandeel, doelen bereiken, concurrenten verslaan, groei.
Strategie om kwaliteit te verhogen	Plezier, nieuwe normen creëren, behoeften voorzien, voortdurende verbetering, creatieve oplossingen bedenken, meting van voorkeuren klant, productiviteitsverbetering, partnerschappen aangaan, concurrentievermogen vergroten, klanten en leveranciers betrekken.

Tabel 5: Samenvoeging Marktcultuur en Adhocratiecultuur.

Aeves is een organisatie waarin een hoge mate van samenwerking en machtsspreiding is. Medewerkers hebben empowerment³ en indien nodig worden problemen onderling besproken. De organisatie is gericht op resultaat en bekendheid. Aeves stelt zich op als partner waar prettig mee samen gewerkt kan worden. Reputatie en succes zijn factoren om de gestelde doelstelling van een robuuste speler binnen de markt te kunnen realiseren. Succes is gebaseerd op bekendheid, marktaandeel en innovatie.

2.2 Externe omgevingsanalyse

Aeves is actief binnen drie proposities namelijk, Werving & selectie, Interim en Advies. Om de externe omgeving te analyseren is er voor gekozen gebruik te maken van het Vijfkrachtenmodel van Porter. Dit model analyseert de concurrentieomgeving waarin een onderneming actief is. Dit model onderscheidt vijf verschillende krachten namelijk, nieuwe toetreders, afnemers, substituten, leveranciers en bedrijfstakconcurrenten (van Dam & Marcus, 2009). De uitgebreide omschrijving van het Vijfkrachtenmodel is toegevoegd in bijlage 12.

Dreiging van nieuwe toetreders

Aeves is in 2012 zelf een nieuwe toetreders binnen de markt geweest. Ieder jaar komen er nieuwe adviseringsorganisaties bij en deze aanwas kan een gevaar voor Aeves zijn aangezien zij marktaandeel willen bemachtigen wat ten koste van Aeves kan gaan.

³ Empowerment is een vorm van zelfsturing waarbij medewerkers zelf de verantwoordelijkheid dragen voor eigen prestaties binnen gestelde kaders (van der Bij, Broekhuis, & Gieskes, 2008).

Macht van afnemers

Binnen de inkoopbranche zijn diversen ontwikkelingen gaande, er is een vergrote financiële druk, een vacaturestop en er zijn diverse ontslagrondes. De werkzaamheden blijven echter gelijk of breiden zich uit wat een grote inleenbehoefte tot gevolg heeft. Daarnaast realiseren organisaties dat er bespaard kan worden door inkoop op een effectieve en efficiënte manier in te regelen met behulp van inhuren van specifieke kennis. De vraag naar detachering groeit wat mogelijkheden voor Aeves biedt (Nieland & Schreiber, Trends in overheidsinkoop, 2013).

Mate waarin substituten verkrijgbaar zijn

Binnen de publieke sector is een vergrote financiële druk wat leidt tot vraagverandering van deze sector. De uitgaven voor dienstverlening gaat hierdoor tevens omlaag. Substituten binnen de adviseringsbranche is bijvoorbeeld het aanbieden van een totaalpakket aan diensten. Dit totaalpakket wil Aeves op langer termijn realiseren door de uitbreiding van advisering voor verkoop- en marketingproblematiek.

Macht van leveranciers

Bij de adviseringsbranche gaat het niet om leveranciers van goederen. De macht van leveranciers is binnen de advisering gebaseerd op de macht van nieuwe aanwas van het personeelsbestand. Aeves maakt veel gebruik van ZZP'ers en indien dit zal krimpen is het noodzakelijk om de inhuurprijs onder de loop te nemen. Aeves is momenteel aan het onderzoeken hoe het interne personeelsbestand uitgebreid kan worden om meer kennis in huis te hebben en behouden.

Bedrijfstakingconcurrenten

Aeves is actief binnen drie proposities. Per propositie zijn de directe concurrenten in onderstaand tabel weergegeven. Aeves is een jong adviesbureau en heeft in vergelijking met onderstaande organisaties minder marktaandeel. Aeves bevindt zich momenteel dan ook in de groeifase van de productlevenscyclus. Dit model geeft een overzicht van de fase waarin een product/organisatie zich bevindt. Het model is opgebouwd uit vier fases beginnend met een introductiefase gevolgd door een groeifase, volwassenheidsfase, verzadigingsfase en teruggangsfase (Kok, 2005). De uitgebreide omschrijving van de Productlevenscyclus is toegevoegd in bijlage 13. Aeves is succesvol geïntroduceerd, begint naamsbekendheid te krijgen en geld op te leveren, de organisatie is winstgevend en de verkopen nemen toe.

Werving & Selectie	Interim	Advies
Topbuyers.	NIC.	Berenschot en Larenstein.
InQuest.	Benefit.	PWC.
Yer.	Yacht.	KPMG.
Michael Page.	InQuest.	Significant.

Tabel 6: Bedrijfstakingconcurrenten van Aeves.

Doelstelling van het onderzoek

Binnen Aeves heerst een Marktcultuur en Adhocratiecultuur. Momenteel bevindt Aeves zich in de groeifase van de Productlevenscyclus en Aeves wil een sterke marktspeeler te worden binnen de commerciële dienstverlening. Resultaat, reputatie en succes zijn hierin belangrijke aandachtspunten en voor de langer termijn wordt er op concurrerende activiteiten gericht. Aeves wil uit het oogpunt van onderscheidend vermogen de grondlegger zijn van een contractmanagementnorm. Met behulp van de norm kan Aeves oplossingen bieden met betrekking op het adviseren van organisaties waarbij contractmanagement niet optimaal benut wordt tot invoeringsmogelijkheden van contractmanagement bij (potentiële) klanten.

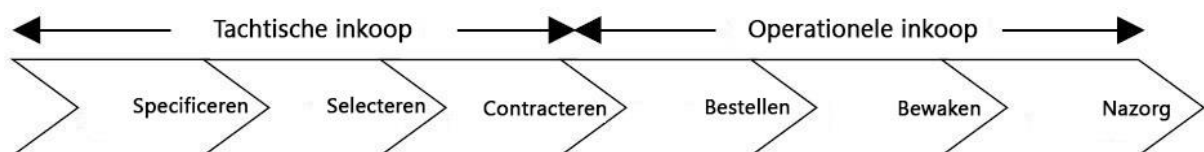
H3. Literatuuronderzoek

Dit hoofdstuk gaat in op de gehanteerde literatuur. De literatuur dient ter ondersteuning voor het vervolg van het onderzoek en is de basis bij de toetsing van de fieldresearch. Het literatuuronderzoek geeft antwoord op de deelvragen wat is contractmanagement en wat is het verschil tussen het inkoopproces van bedrijfsleven en overheid.

Inkoopproces

Voordat er een verdieping plaatsvindt op het begrip contractmanagement wordt er eerst stil gestaan bij het inkoopprocesmodel van van Weele. Het inkoopproces is een aaneensluiting van zes fasen voor de aanschaf van een product of dienst. Deze fasen zijn opeenvolgend, specificeren, selecteren, contracteren (tactische inkoop), bestellen, bewaken en nazorg (operationele inkoop). Per fasen zal uitgelegd worden welke activiteiten er plaatsvinden.

1. **Specificiëren:** een specificatie is een omschrijving van de eigenschappen waaraan de in te kopen producten of diensten moeten voldoen om bijdrage te leveren aan het gestelde gebruiksdoel. Er wordt hierin een onderscheid gemaakt tussen drie typen specificaties:
 1. Functionele specificatie beschrijft de functies die een product of dienst moet vervullen. Deze specificatie kan algemeen, kort en bondig zijn en laat een grote vrijheid aan de leverancier.
 2. Conceptspecificatie geeft nauwkeurige aan op welke manier de behoeften gerealiseerd kan worden.
 3. Detailspecificatie is een gedetailleerde omschrijving van de aan te schaffen producten of diensten. De detailspecificatie geeft veel minder vrijheid aan de leverancier ten opzichte van de functionele specificatie.
2. **Selecteren:** de selectiefase overlapt met de specificatiefase. In het selectieproces worden de potentiële leveranciers aan de hand van de volgende activiteiten doorlopen:
 - Marktonderzoek, het vaststellen van de potentiële leveranciers.
 - Opstellen van een bidders list⁴.
 - Aanvragen van offertes, het geven en opvragen van informatie.
 - Vergelijken van offertes en kiezen van leverancier. De ontvangen offertes op basis van gunningscriteria onderling vergelijken en de best passende oplossing kiezen.
3. **Contracteren:** Als de offertes nog niet optimaal aansluiten bij de wensen moet er met de gekozen leverancier onderhandeld worden. Daarna wordt er een finale keuze gemaakt en wordt er een contract opgesteld.
4. **Bestellen:** Het daadwerkelijk bestellen van producten of diensten. Dit bestellen gebeurt bijvoorbeeld door een inkoop, de eindgebruiker van de in te kopen goederen of diensten, interne klant of budgethouder.
5. **Bewaken:** Na het bestellen moet er worden bewaakt of de bestelde producten en dienst ook daadwerkelijk worden geleverd. Bewaken varieert van controle op afgesproken datum tot een uitgebreide rapportage.
6. **Nazorg:** De goederen of diensten zijn geleverd en, na keuring, door de interne klant geaccepteerd. De leverancier heeft zijn plicht gedaan en zal een factuur zenden volgens de overeengekomen clausules in het contract. Na betaling resteren twee taken:
 1. Het bijwerken van het inkoopdossier: archiveren van documentatie.
 2. Bijwerken leveranciersgegevens: de prestaties van de leverancier bijgeschreven in een systeem.



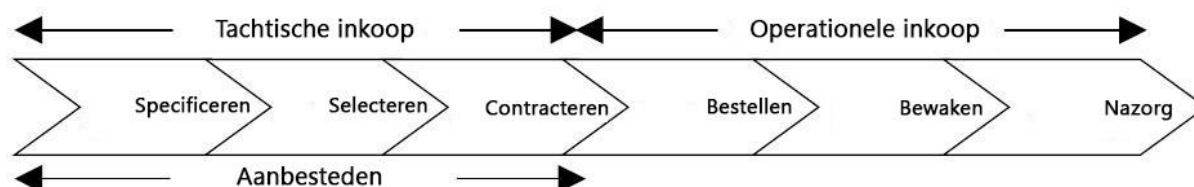
Figuur 2: van Weele inkoopprocesmodel.

Tactische inkoop houdt zich bezig met alle activiteiten tot en met de totstandkoming van het contract. De operationele inkoop gaat uit van een bestaand contract en is gericht op het bestellen en verder afhandelen van orders. Boven tactische en operationele inkoop bevindt zich strategische inkoop, welke niet afgebeeld staat in bovenstaand figuur. Strategische inkoop is de vertaling van het algemene organisatiebeleid naar inkoopuitgangspunten, -procedures, inkoopbeleid en ligt als deken op de tactische en operationele inkoop (Nevi, 2012).

⁴ Bidderslist is een lijst met potentiële aanbieders die daadwerkelijk wordt gevraagd om een aanbieding te doen (Nevi, 2012).

Inkoopproces publieke sector

Het verschil tussen het inkoopproces bij de private en publieke sector is gebaseerd op de tactische inkoop. Binnen de publieke sector moet er rekening gehouden worden met de (Europese) aanbestedingswet. De Europese aanbestedingsrichtlijnen zijn opgesteld door de Europese Commissie met het doel de Europese markt voor overheidsopdrachten transparanter te maken en alle aanbieders gelijke kansen te geven om een opdracht te verwerven met behulp van objectiviteit, non-discriminatoir en transparantie. Vanwege de publieke functie dient iedere aanbesteding op kwalitatief en kwantiteits aspecten te verantwoorden zijn. Kwantitatieve aspecten wat betreft het financiële kader en kwalitatief vanwege het maatschappelijk belang. Ook bij het inkoopproces in de publieke sector ligt de strategische inkoop als deken op de tactische en operationele inkoop (Hoekman, 2013).



Figuur 3: Van Weele inkoopprocesmodel bij de publieke sector.

Positionering inkooporganisatie

Er zijn drie hoofdvormen van organisatie, dit is de centrale inkooporganisatie, de decentrale inkooporganisatie en de gecoördineerde inkooporganisatie.

Bij een centrale organisatie is de inkoopafdeling meestal verantwoordelijk voor de strategische inkoop. De medewerkers van de inkoopafdeling doen een beroep op de interne klanten bij het specificeren van de producten en diensten om zodoende de behoeften te inventariseren.

Voordelen	Nadelen
Inkoopvolume creëren.	Mogelijk gebrek aan draagvlak binnen de organisatie voor afgesloten contracten.
Centralisatie inkoopkennis.	Beperkte flexibiliteit bij specifieke omstandigheden.
Centraal aanspreekpunt.	Afstand tussen inkoop en afdelingen/clusters.

Tabel 7: Voor- en nadelen van centrale organisatie.

Bij een decentrale organisatie kopen meerdere afdelingen op tactisch en operationeel niveau in. De diverse afdelingen specificeren zelfstandig wat zij nodig hebben en gaan vervolgens – zonder overleg en afstemming met andere afdelingen – leveranciers selecteren, contracteren bestellen en bewaken.

Voordelen	Nadelen
Groter draagvlak binnen afdelingen vanwege eigen verantwoording voor inkopen en bestellen.	Grote kans voor inefficiënt werken vanwege overlap en ontbreken interactie tussen organisatieonderdelen.
Hoge mate flexibiliteit bij specifieke omstandigheden.	Versnippering inkoopvolume.
Grote mate van vakspecialistische deskundigheid.	Versnippering van specifieke inkoopkennis.
Minimum aan bureaucratie en inkoopverantwoording bij afdeling.	Te sterke band met leverancier waardoor objectiviteit in gevaar komt.

Tabel 8: Voor- en nadelen van decentrale organisatie.

Gecoördineerde inkoop combineert de voordelen van beide bovenstaande varianten en wordt vaak toegepast bij de overheid. De strategische contracten koopt men bijvoorbeeld centraal in en de decentrale onderdelen van de organisatie zetten de overige opdrachten zelfstandig in de markt. Voor elk inkoopsegment stelt de organisatie een tijdelijk multidisciplinair inkoopteam samen. Dit bestaat uit medewerkers van betrokken afdelingen plus ondersteuning van de afdelingen juridische zaken en automatisering. De organisatie bundelt inkoopvolume, kennis en ervaring. Ze creëert tegelijkertijd draagvlak bij de medewerkers. De gecoördineerde vorm is een combinatie van centrale en decentrale organisatievorm (PIANOo, 2014).

Voordelen	Nadelen
Grote mate van draagvlak vanwege multidisciplinair inkoopteam.	Te grote belangenverschillen.
Bundeling interne en externe deskundigheid en ervaring.	Lange periode van tactisch inkoop.
Bundeling inkoopvolume.	Grote kans voor miscommunicatie bij deelnemende partijen.

Tabel 9: Voor- en nadelen van gecoördineerde organisatie.

De overheidsinkoop

Het belangrijkste verschil tussen de overheid en het bedrijfsleven is het feit dat de overheid haar doelstellingen volledig heeft gericht op het behartigen van het algemeen, maatschappelijk en sociaal belang en niet op het genereren van winst. Daarnaast is de verwerving van inkomsten een groot verschil, de publieke sector komt onder andere aan haar geld met behulp van het heffen van belasting en uit de winst van bedrijven waarvan de overheid eigenaar is. De overheid wil zo doel- en rechtmatig mogelijk met zijn publieke middelen omgaan. Naast deze waarden zijn de maatschappelijke effecten van inkoop van belang. De maatschappelijke effecten hebben te maken met goed opdrachtgeverschap en met het beleid op het gebied van duurzaamheid aan de ene kant en het stimuleren van de economie aan de andere kant (Nevi, 2012).

De overheidsinkoper

De inkoper van de overheid heeft te maken met een ander spanningsveld dan de inkoper van het bedrijfsleven. De overheidsinkoper heeft continue te maken met het zorgen van efficiënt omgaan met publieke middelen (doelmatigheid), transparantie en democratische verantwoording, integer en non-discriminerend handelen, het door de politiek gedefinieerde algemeen belang boven belang van individu en het volgen van afgesproken regels omtrent financieel beheer (rechtmatigheid). Doelmatigheid is het op zodanige wijze gebruik maken van financiële, personele en materiële middelen om de maximale output te verkrijgen. Rechtmatigheid gaat in op de vraag of de afgesproken regels omtrent financieel beheer worden gevolgd, bijvoorbeeld of er een Europese aanbesteding heeft plaatsgevonden bij de aankoop. Hieronder zijn enkele verschillen tussen inkoop binnen de private en publieke sector schematisch weergegeven (Nevi, 2012).

Private sector	Publieke sector
Profit organisatie.	Non profit organisatie.
Volgen van wet- en regelgeving.	Volgen van wet- en regelgeving.
Dienstbaarheid aan de consument.	Paradox van politieke verantwoording versus maatschappelijke dienstbaarheid.
Winst als maatstaf.	Beleideffectiviteit als maatstaf.
Vrije competitie.	Monopolistische situatie.
Contractvrijheid.	Ingekaderd door (Europese) aanbestedingsrichtlijnen en uniforme aanbestedingsreglementen.
Klantrelatie is vrijwillig: recht van de consument.	Klantrelatie is onvrijwillig: wettelijk vastgestelde rechten en plichten.
Samenwerking met andere partijen om de eigen positie te versterken.	Samenwerking met andere partijen is bedreigend voor de zelfstandige positie.
Kwantitatieve en kwalitatieve aspecten.	Kwalitatieve aspecten.
Kwaliteit versus kosten.	Rechtmatigheid en doelmatigheid.

Tabel 10: Verschillen tussen private en publieke inkoop.

(Europese) Aanbestedingswet- en regelgeving

Een belangrijk verschil tussen de private en publieke sector is de (Europese) Aanbestedingswet- en regelgeving. Deze wet baseert zich op twee Europese richtlijnen waarmee de overheid opdrachten gunt en hierdoor is er één interne Europese markt voor overheidsopdrachten. Het belangrijkste doel van de Europese aanbestedingsregels is een interne markt voor overheidsopdrachten binnen de Europese Unie.

Partijen die verplicht aanbesteden zijn onder andere:

- De Rijksoverheid.
- Gemeenten, provincies en waterschappen.
- Publiekrechtelijke organisatie (zoals universiteiten en scholen).
- Speciale-sectorbedrijven (zoals water- en energievoorziening, vervoer en postdiensten).

De (Europese) aanbestedingswet- en regelgeving is verwerkt in bijlage 8. In deze bijlage zijn tevens de drempelbedragen van verplichting voor Europese aanbesteden te lezen.

Fulltime equivalent

Het aantal werkuren van een fulltime equivalent (FTE) bij de Nederlandse overheid is 7,2 uur per werkdag. De werkdagen zijn de maandag tot en met vrijdag, behalve de feestdagen. Het precieze aantal verschilt per kalenderjaar door de eventuele schrikkeljaar, door de vraag in hoeverre de 1 tot 2 dagen boven de 52 weken in een weekend vallen en in hoeverre de feestdagen in een weekend vallen. Voor 2014 komt dit uit op 254

werkdagen wat staat voor een totaal van 1.829 uur per jaar (Rijksoverheid.nl, 2014). Onderstaande tabel geeft het aantal uur van een full time equivalent bij de Nederlandse overheid weer.

Aantal dagen 2014	365
Aantal zaterdagen en zondagen	104
Nieuwjaarsdag, woensdag 1 januari	1
Tweede paasdag, maandag 21 april	1
Bevrijdingsdag, maandag 5 mei	1
Hemelvaartsdag, donderdag 29 mei	1
Tweede Pinksterdag, maandag 9 juni	1
Eerste kerstdag, donderdag 25 december	1
Tweede kerstdag, vrijdag 26 december	1
Totaal zaterdag, zondag en feestdagen	111
Totaal aantal te werken dagen 2014	254
Aantal te werken hele uren (254 x 7,2)	1.829

Tabel 11: Aantal uren FTE werkzaam bij de overheid 2014.

Inkooprends

Supply Value B.V. heeft de inkooprends van 2014 binnen privaat en publieke sector onderzocht door het houden van een enquête bij ruim 2.000 inkoopprofessionals. Aan het onderzoek hebben 134 organisaties deelgenomen uit verschillende branches. De branche overheid/semioverheid is met 45 deelnemende organisaties (33%) het sterkst vertegenwoordigd aan dit onderzoek. Uit het onderzoek komen de volgende drie inkooprends van 2014:

Inkooprend 1: meer behoefte aan flexibiliteit.

De belangrijkste inkooprends voor 2014 is meer behoefte aan flexibiliteit in de inkoopafdelingen. De aantrekkende maar nog slecht voorspelbare vraag zorgt bij inkopers voor meer behoefte aan flexibiliteit. Flexibiliteit is noodzakelijk in de dynamische economie met vraagschommelingen, vraag naar korte doorlooptijden en technologische veranderingen. Door flexibiliteit kan een organisatie kansen omzetten in euro's en mogelijke bedreigingen naast zich neerleggen.

Inkooprend 2: meer aandacht voor contractmanagement.

Aandacht voor contractmanagement is inkooprend nummer 2 voor 2014. Contractmanagement is belangrijk voor ieder inkoopproces en verdient daarom ook voldoende aandacht te krijgen. Effectief contractmanagement zorgt ervoor dat de organisatie krijgt wat het nodig heeft. Het maakt afspraken helder, meetbaar en controleerbaar. Respondenten geven aan dat de belangrijkste redenen voor meer aandacht voor contractmanagement in 2014 het verbeteren van kwaliteit van producten en diensten en verhogen van klanttevredenheid.

Uit de resultaten blijkt dat vooral organisaties met meer dan 250 werknemers dit als een belangrijke trend zien. Een grotere organisatie zorgt voor een hogere complexiteit van contractmanagement. Waardoor contractmanagement ook meer aandacht vraagt. De branches die het hoogste scoren op aandacht voor contractmanagement zijn overheid en semioverheid. Met een 4,34 ruim boven het gemiddelde van 3,98. Onderzoek van de Hanzehogeschool Groningen in samenwerking met het NIC toonde al aan dat contractmanagement bij overheden/semioverheden nog in kinderschoenen staat (het NIC, 2013). De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat overheden en semioverheden wel meer aandacht geven aan contractmanagement in 2014.

Inkooprend 3: meer focus op kostenbesparingen.

De inkooprend aandacht voor kostenbesparingen was nog de belangrijkste inkooprend voor 2013 als gevolg van de economisch mindere tijden. Voor 2014 is deze trend gezakt naar plaats 3, toch belangrijk voor het komende jaar. De focus op kostenbesparingen is het grootst bij operationeel inkopers (Supply Value, 2013).

'Organisaties in de publieke sector scoren hoog op andere operationele performance indicatoren dan private organisaties. Waar de publieke sector zich vooral richt op klanttevredenheid en operationele kosten en richten private organisaties zich het komende jaar voornamelijk op leveringsbetrouwbaarheid en kwaliteit' (Supply Value, 2013, pp. 20-21).

Contract

Voordat het onderwerp contractmanagement aan bod komt wordt het begrip eerst in tweeën gesplitst in contract en management.

Een contract is een document waarop de wederzijdse verplichtingen tussen twee of meer partijen in een bepaalde periode staan beschreven. Een contract is een document met als doel om risicobeperking voor de opdrachtgever en –nemer als doel. Kenmerken van een contract zijn bijvoorbeeld de prijsafspraken, duur van het contract, opzegtermijn, indexering, aansprakelijkheid, gevolgen bij het niet nakomen van verplichtingen, betalings- en incassotermijn, garantie en onderhoudsverplichtingen. Het primaire doel van een contract is dat deze kenmerken gemanaged en bijgestuurd worden. Hieronder is schematisch weergegeven welke contracten en contractvormen het meest gehanteerd worden met de daarbij behorende zwaartepunten (Knoester, 2009).

Contract	Contractomschrijving	Contractvorm	Zwaartepunten
Onderhoudscontracten	Contract waarin condities staan omtrent onderhoud van installaties of gebouwen.	Preventief contract	Contract voor een of meer onderhoudsbeurten per jaar voor een vast bedrag. Prijsafspraken over materiaalkosten.
		Correctief contract	Contract over storingsbezoeken tegen een vaste of een op regiebasis afgesproken prijs.
		Preventief/correctief	Combinatie van vaste prijs voor terugkomend en storingsonderhoud.
Licenties	Gebruikersrecht van een of meer softwarepakketten.	Single-userlicenties	Licentie voor één softwaregebruiker. Het afsluiten van een licentie gaat samen met het afsluiten van een onderhoudsregel voor de licentie. Belangrijk zijn de support- en initiële kosten. Doorlooptijd van de licentie en de inhoud van het afgesloten pakket. Rekening houdend met maatwerk of standaard pakket.
		Multi-userlicenties	Licentie voor meerdere softwaregebruikers, zelfde zwaartepunten als single-userlicentie
Service level agreement (SLA)	Afspraak waarin een minimaal niveau van functioneren van de leverancier aangehouden wordt met een beloning en boeteregeling.	Prestatie gebonden contract	Contracten voor installaties of diensten met een hoog risico. Bij het niet behalen van contract gestelde doelen kan de leverancier een verplichte boete betalen. De doelen moeten hierbij helder en meetbaar zijn. De performancemeting is hierbij belangrijk.
Afnamecontracten	Hierbij verbinden partijen zich aan de hoeveelheid afnemen van een bepaald goed of dienst.		Heldere prijsafpraak bij verschillende hoeveelheid per afname.
Huur-leasecontracten	Contract met de condities van het huren of verhuren van een bepaald goed.	Huur	Afgesloten contractperiode, delen van mogelijke dure activa met gelijksoortige organisaties. Heldere afspraken bij vergoedingen.
		Operationele lease	Eigendom en risico is voor de leasemaatschappij. Duidelijke afspraken over grenzen en gevolgen van lease.
		Financiële lease	Eigendom en risico is voor gebruiker. Duidelijke afspraken over grenzen en gevolgen van lease.
Dienstencontracten	Contract waarin condities staan omtrent de ingehuurde dienst.		Diensten zijn arbeidsintensief en de factor arbeid is een grote onderdeel van de prijs. Afgesproken prijs, periode en/of projectafspraken zijn hierbij zwaartepunten.
Raamcontracten	Contract voor een bepaald product of dienst voor een vaste looptijd voor een vooraf afgesproken prijs, en tegen vooraf afgesproken voorwaarden te leveren.		Afgesloten contractperiodes, heldere prijsafspraken en heldere voorwaarden. Rekening houden met een mogelijk minimum en/of maximum af te nemen aantallen afgesproken tegen een gunstiger voorwaarden.

Tabel 12: Contractvormen en specificaties.

Contracten zijn in te delen op verschillende manieren. Zo kan er gekozen worden om gebruik te maken van categoriemanagement en Kraljic methodiek. Categoriemanagement is een manier van clustering van gelijksoortige producten en diensten met als doel meer grip te krijgen op de inkooppakketten en vergroten van het inkoopvolume. Er kan ook gekozen worden om contracten in te delen op financiële grootte, de mate van uitvoeringsrisico als deze onvoldoende uitgevoerd wordt of per contracttype. De indeling van contracten kan op een veelzijdige manier en is organisatie gebonden ingevuld (Rietveld, 2013). De Kraljic methodiek is toepasbaar voor het vaststellen van de juiste inkoopstrategie en de meeste toepasbare contractvorm. Het Kraljic model geeft op X-as het toeleveringsrisico van een product/dienst en op de Y-as de invloed op financieel resultaat (Nevi, 2012). Een uitgebreide omschrijving van de Kraljic methodiek is toegevoegd in bijlage 14.

Management

Management is een proces waarbij de inspanningen/activiteiten van de organisatieleden gecoördineerd en gestuurd worden in de richting van het gemeenschappelijk doel (van Dam & Marcus, 2009).

Contractmanagement

Als de begrippen contract en management gekoppeld worden is contractmanagement *'het coördineren en (bij)sturen van een tweezijdige overeenkomst'*. De literatuur bevestigt deze aanname en omschrijft contractmanagement als volgt: *'Contractmanagement is het proces waarbij, op basis van verkregen input, getekende contracten en wijzigingen hierop eenduidig worden vastgelegd, beheerd en bewaakt. Het doel hiervan is volledige benutting van het contractenbestand te faciliteren'* (Inkoopportal.nl, 2014).

Oorzaak van contractmanagement

Sinds eeuwen wordt er met contracten gewerkt, echter is er in de jaren negentig aandacht ontstaan voor contractmanagement vanwege diversen oorzaken. Deze oorzaken zijn hieronder opgesomd:

1. Een contract wordt na het afsluiten veelal opgeborgen in een kast en heeft het een passief bestaan. Met stilzwijgende verleningen kan het contract vergeeld zijn voor het ooit uit de kast gehaald wordt. De bewaking van de prestaties van de wederpartij laat vaak te wensen over. Heeft de leverancier wel gedaan wat er in het contract staat? En wat staat er ook alweer in het contract? Deze onduidelijkheid is risicodragend terwijl een contract de functie heeft om risicomijdend te zijn.
2. Doordat er binnen organisaties meer specialismen ontstaan worden contracten vaker door deze specialisten afgesloten. Contracten raakten verspreid over de totale organisatie wat leidde tot onoverzichtelijkheid. Niemand wist precies wat het vastgelegde bedrag was en de verwarring werd nog groter omdat naast de contractmanager ook andere medewerkers zich bezighielden met contracten.
3. Er is een toenemende afhankelijkheid van leveranciers en uitbestedingen nemen toe. Het uitbesteden van taken betekent niet dat de financiële, kwantitatieve en kwalitatieve verantwoording weg is. De laatste jaren is er een toestroom geweest van total-suppliers⁵. Dit betekent dat de impact van achterblijvende prestaties groter wordt en deze leverancier risicovol is voor de bedrijfsvoering.
4. De toenemende kostendruk en verzakelijking van de markt zijn de aanleiding om strakker te willen sturen en borgen van contractprestaties.
5. Rechtmatigheid en doelmatigheid van contractmetingen en beoordeling: organisaties moeten maatregelen nemen om de output van contracten te kunnen meten en managen. Rapportages over de contracten zullen op het juiste moment door de bevoegde medewerker met de volledige en juiste openheid van zaken bekend gemaakt moeten worden bij de beoordeelde leverancier (Schurgers, van Duren, de Vree, & Coolen, 2012).

De aandacht voor contractmanagement is groeiende want veel organisaties zijn erachter gekomen dat de afgesloten contracten een 60% van de exploitatiebegroting uitmaken en het (slecht) managen hiervan grote gevolgen hebben (Knoester, 2009). Dit is bevestigd door een onderzoek van Nevi. Op 14 maart 2013 vond de eerste editie van de Contractmanagementdag plaats waarbij de deelnemers werden gevraagd mee te doen aan een onderzoek over de ontwikkeling van contractmanagement. Uit dit onderzoek blijkt dat de respondenten contractmanagement erkennen en volwassen zien worden. Binnen veel organisaties vindt contractmanagement plaats, alleen is de rol vaak nog niet geformaliseerd (Nevi.nl, 2013).

Praktijkonduidelijkheid

De oorzaak van de deformalisering is het gebrek van eenduidigheid betreft contractmanagement. Binnen de praktijk wordt contractmanagement veelal verward met contractbeheer en/of leveranciersmanagement. Deze begrippen hebben een hoge samenhang maar zijn wezenlijk verschillend van elkaar. Om de verschillen te

⁵ Total supplier is een leverancier die een pakket aan producten en diensten aanbiedt (Knoester, 2009).

verduidelijken is hieronder schematisch weergegeven wat de functie van contractbeheer, contractmanagement en leveranciersmanagement is. Contractbeheer is namelijk gericht op het administratief beheren van contracten gericht op het bewaren en beheren van informatie van de contracten terwijl contractmanagement is gericht op het bewaken en verbeteren en op het benutten van contracten. Leveranciersmanagement is de vreemde eend in de bijt aangezien leveranciersmanagement gericht is op het monitoren van de performance en het managen van de relatie van de leverancier en indirect te maken heeft met contracten. Contractmanagement is de controlerende factor bij de overeengekomen verplichting van de wederpartij (Schurgers, van Duren, de Vree, & Coolen, 2012).

Contractbeheer	Contractmanagement	Leveranciersmanagement
<u>Bewaren</u> van contracten.	<u>Bewaken</u> van contractafspraken.	<u>Monitoren</u> van leverancier.
<u>Beheren</u> van contractinformatie.	<u>Verbeteren</u> van de contractperformance.	<u>Versterken</u> leveranciersrelatie.

Tabel 13: Verschillen tussen contractbeheer, contractmanagement en leveranciersmanagement.

De hieronder opgesomde bevestigen de praktijkonduidelijkheid over contractmanagement:

1. Inkopers hebben het over *leveranciersmanagement* wanneer zij *contractmanagement* bedoelen. In het contract zijn prestaties vastgelegd die van de leverancier verwacht worden. De benadruk is gelegd op de leverancier terwijl contractmanagement gaat over het managen van afspraken uit het contract.
2. Wanneer inkopers het over *contractmanagement* hebben bedoelen zij vaak het administratieve *contractbeheer*: het opslaan van contractgegevens in een database. De contracten zijn op één plek te vinden om bijvoorbeeld de aflooptdatum en opzegtermijnen te kunnen bewaken.
3. Contractmanagement wordt gezien als stok achter de deur voor financiële aspecten terwijl het veel uitgebreider is. Er wordt geroepen 'als een contractmanager niet bespaard is hij nutteloos', dit is onterecht gezien de mogelijke risico beperking bij bijvoorbeeld bedrijfsvoering of imagoschade. Beide zijn niet direct in financiën te vertalen maar dragen wel bij aan de continuïteitgarantie van de organisatie.
4. Een groot deel van inkoopmedewerkers is actief in de specificatie, selectie en contracteerfase van het van Weele inkoopprocesmodel. Om na het contracteren van een contract direct door te gaan naar het volgend project. Inkopers zijn blijkbaar van mening dat contracten zichzelf administratief verwerken en dat de wederpartij de afspraken in het contract te allen tijde perfect naleeft. Maar wat is het nut van het doorlopen van de eerder genoemde faseringen als niemand meer omkijkt naar het contract. Een contract dient dan slechts als bewijsstuk in een rechtszaak terwijl het primaire doel van een contract het managen en bijsturen van de overeengekomen prestaties is (Rietveld, Inkoop een nieuw paradigma, 2013).

Bijdrage van contractmanagement

De bijdrage van contractmanagement is in zowel kwalitatief als kwantitatieve termen te categoriseren. Kwalitatief als bijvoorbeeld kostenbesparing, efficiency bevordering en kwantitatief als bijvoorbeeld continuïteitsgarantie en beperken afbreukrisico. Contractmanagement is succesvol als het bijdraagt aan gestelde bedrijfs- en/of afdelingsdoelstellingen. Met behulp van contractmanagement is er grip op contracten en kan het maximale uit contracten gehaald worden. Contractmanagement houdt beide partijen van de overeenkomst scherp wat betreft eerder gemaakte verbintenissen maar de mate van succes is per organisatie en/of afdeling verschillend (Knoester, 2009).

Om de mate van succes van contractmanagement te verduidelijken is deze praktijkcase geschreven. Het gaat hier om een organisatie waarin de leverancier van het inkooppakket Onderhoud gebouwen een prijsverhoging aankondigt. Het inkooppakket heeft een jaarlijkse kosten van € 600.000 en de leverancier kondigt een prijsverhoging van 7% aan. Vanuit de contractmanagementrol worden de contractafspraken gecontroleerd of er een tussentijds prijsverhogingen mag plaatsvinden. Uit dit onderzoek is blijkt dat de prijsverhoging niet conform de afspraken van het contract is en de prijsverhoging niet plaats kan vinden. De leverancier trekt na één gesprek de prijsverhoging terug. Het financiële resultaat bij deze case is een besparing van € 42.000 en het kwalitatief resultaat is dat de prijsverhoging een aanleiding is tot betere afspraken met leverancier. In bijlage 7 zijn meerdere praktijkcases uitgewerkt waarbij de effecten van contractmanagement verwoord worden.

Succesfactoren

Uit onderzoek van de organisatie Nevi geven leidende organisaties op het vlak van contractmanagement continue invulling aan de volgende factoren:

- Integraal beleid geformuleerd op het gebied van contract- en leveranciersmanagement gekoppeld met haar strategie en telkens weten hieraan nieuwe waarde toe te voegen.
- Besturing rondom contractmanagement integraal geïmplementeerd en ingericht op continue verbetering.

- Taakstelling wordt ondersteund door (informatie)systemen die niet alleen registreren. De organisatie wordt proactief voorzien van management informatie, met volledige integratie van informatiestromen met haar leveranciers.
- Leveranciersrelaties zijn doorlopend gericht op waardencreatie waarbij de evaluatie en beloningscriteria ondersteunend zijn aan de realisatie hiervan.
- Gekwalificeerde en competente medewerkers gericht op in-/externe samenwerking en de realisatie van de organisatiedoelen.
- Wat er is afgesproken wordt ook geleverd, continuïteit van de dienstverlening.
- Vermindering van rechtsmatigheidsrisico's door beter naleven van contract.
- Contracten bewegen mee met veranderende omstandigheden en actuele behoeften van de organisatie, statische contracten zijn bijvoorbeeld verleden tijd (Nevi.nl, 2013).

Takenpakket contractmanager bij private en publieke sector

De contractmanager is de spin in het web van inkoopafdelingen bij zowel de private als publieke sector. Hieronder is schematisch weergegeven wat de taken van een contractmanager per sector zijn.

Private sector	Publieke sector
• Goed begrip hebben van de business doelstellingen waarvoor desbetreffende contracten een rol spelen • Minstens over hetzelfde kennisniveau te beschikken als de leverancier • Ontwikkelen én onderhouden van leveranciersrelatie • Commerciële dynamiek weten van de cost drivers van de supply chain. • Hoe contractrisico's te kunnen beïnvloeden • Grote kennis met betrekking tot contractwijzigingen • Claims/performance evalueren en managen • Contractenbeoordeling op onredelijke bedingen en valkuilen. • Opstellen en onderhandelen van contracten • Make-or-buy beslissingen maken • Bewaken van de contractperformance • Produceren van managementrapportages • Intermediair tussen de organisatie en leverancier • Begeleiding bij uitbestedingstrajecten	• Goed begrip hebben van de business doelstellingen waarvoor desbetreffende contracten een rol spelen • Minstens over hetzelfde kennisniveau te beschikken als de leverancier • Ontwikkelen én onderhouden van leveranciersrelatie • Commerciële dynamiek weten van de cost drivers van de supply chain • Hoe contractrisico's te kunnen beïnvloeden • Grote kennis met betrekking tot contractwijzigingen • Claims/performance evalueren en managen • Contractenbeoordeling op onredelijke bedingen en valkuilen • Opstellen en onderhandelen van contracten • Make-or-buy beslissingen maken • Bewaken van de contractperformance • Produceren van managementrapportages • Intermediair tussen de organisatie en leverancier • Begeleiding bij uitbestedingstrajecten. • Contractenbeoordeling op doelmatig- en rechtmatigheid.

Tabel 14: Verschillen in takenpakket inkoop private en publieke sector.

Concluderend aan bovenomschreven takenpakket verschilt de inkoop binnen de private en publieke sector niet veel van elkaar. De taken zijn vrijwel hetzelfde alleen zijn de doelstellingen van de sectoren zeer verschillend (Knoester, 2009).

Trends en ontwikkeling op contractmanagement

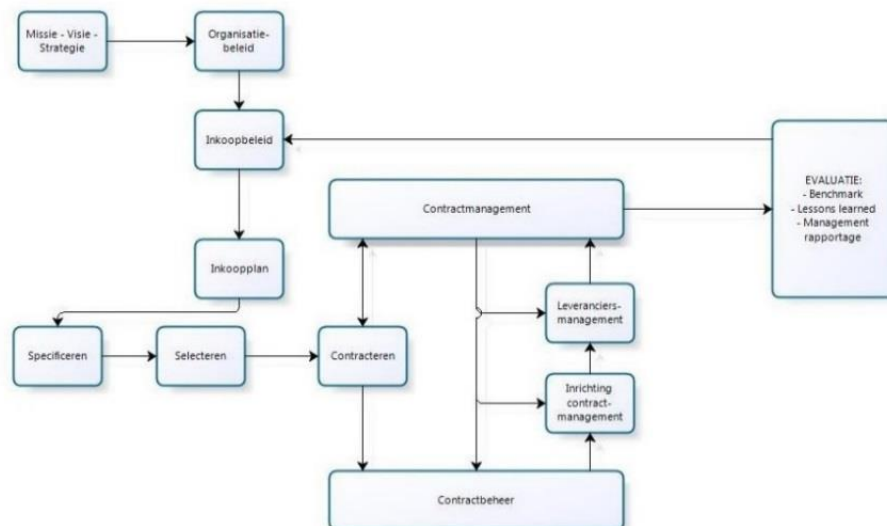
Contractmanagement is in de loop der jaren geëvolueerd. De noodzaak om contracten op te slaan werd duidelijk in het begin van de jaren negentig. Het is belangrijk dat er bekend is wat er in het contract staat, zodat er inzicht is in de bedrijfsprocessen en deze te kunnen verbeteren. Er ontstond een behoefte voor procesoptimalisatie. Contractmanagement is daarbij een link tussen de diverse afdelingen en is volledig operationeel. Deze geschiedenis geldt overigens niet voor elk bedrijf, want niet ieder bedrijf heeft deze stadia doorlopen. Toch is er veel meer mogelijk dan bedrijven nu doen op het gebied van contractmanagement. Door globalisering is het nodig dat bedrijfsprocessen transparant zijn om zaken te kunnen doen in de gehele wereld. Door digitalisering is het mogelijk om te werken met gescande contracten en door automatisering is er meer informatie beschikbaar dan vroeger, een voorbeeld is de smartphone waar men (haast) alles mee kunt doen. De ontwikkeling binnen

contractmanagement is de slag van digitalisering, het digitaal maken van contracten en het opzetten/samenwerken met ondersteunende contractmanagementsoftware (Ricoh, 2013).

Naast deze ontwikkelingen is de toevoeging van richtsnoer 55⁶ in de vernieuwde aanbesteding van toepassing op de ontwikkeling op contractmanagement en omschrijft dat contractmanagement een wezenlijk onderdeel van het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de aanbestedende dienst. In bijlage 9 is de richtsnoer 55 toegevoegd.

Positie contractmanagement in inkoopproces

Onderstaand model is afkomstig uit de gehouden presentatie van dhr. Nieland en mevr. Van Velsen over het onderwerp 'in vijf stappen naar contractmanagement voor de overheid'. In dit model is de positie van de contractmanagent zichtbaar. Het proces is als volgt, na het scheppen van een organisatorisch brede missie, visie en strategie ontstaat er een organisatiebeleid. Dit organisatiebeleid dient als input voor het inkoopbeleid en het inkoopplan. In dit inkoopplan komen de eerste fasen uit het van Weele inkoopprocesmodel namelijk, specificeren, selecteren en contracteren van leveranciers aan bod. Eenmaal deze stappen doorlopen worden contracten afgesloten en verwerkt in contractbeheer en contractmanagement. Hiernaast loopt de inrichting van contractbeheer en contractmanagement parallel. Met behulp van de evaluaties kunnen er lessons learned en management rapportage gegenereerd worden om hiermee het inkoopbeleid indien nodig aan te passen. Het totale proces is een cyclus en contractmanagement heeft hierin een centrale rol (Workshop in vijf stappen naar contractmanagement, 2013).



Figuur 4: Positie van contractmanagement in het inkoopproces.

⁶ Een richtsnoer is een hulpmiddel voor het bevorderen van uniformiteit en naleving in de aanbestedingspraktijk binnen de overheidsorganisaties (HDSR.nl, 2013).

H4. Huidige situatie

Dit hoofdstuk omschrijft de huidige situatie van contractmanagement binnen de overheid. Er wordt stilgestaan bij de opbouw van de overheid, de ontwikkelingen van de Nederlandse economie en de ontwikkeling van inkoop bij de overheid. Vervolgens worden de resultaten uit de enquête en interviews verwerkt tot de huidige situatie van contractmanagement binnen de overheid. Het hoofdstuk is geschreven aan de hand van fieldresearch aangevuld met theorie uit de deskresearch. De uitkomsten zijn gevisualiseerd in bijlage 3. De huidige situatie geeft antwoord op de deelvraag hoe contractmanagement binnen de overheid is georganiseerd.

4.1 De overheid

De overheid bestaat uit meer dan zestienhonderd organisaties en instanties welke alle werkzaam zijn binnen de publieke sector. De noemer overheid is te onderscheiden in centraal en decentraal. De centrale overheid is de verzamelnaam voor de 11 ministeries, inspecties en de Hoge Colleges van de Staat (Rijksoverheid, 2014). Onder de decentrale overheid worden de 12 provincies, 443 gemeenten, 27 waterschappen en gemeenschappelijk regelingen als Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's), academische ziekenhuizen, nutsbedrijven en semioverheidsorganisaties verstaan (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014).

De overheid kent een personeelsbestand van totaal 0,8 miljoen medewerkers. Ten opzichte van 2012 is dit een daling van 0,2 miljoen. De oorzaak van deze afname is de demografische ontwikkelingen binnen Nederland en de bezuinigingen op uitvoerende organisaties. Ondanks de daling is 11 procent van de totale beroepsbevolking binnen Nederland werkzaam bij de overheid (Rijksoverheid, 2013).

De financiële kaders van de overheidsinkoper

De overheid voorziet in collectieve goederen en diensten zoals defensie, politie, openbaar onderwijs, milieubescherming, dijken en wegen. Bij deze goederen en diensten werkt het private marktmechanisme van vraag en aanbod niet. De beslissingen van de omvang en samenstelling van de te produceren collectieve goederen en diensten worden genomen door de gekozen volksvertegenwoordigers. De volksvertegenwoordigers zijn hiernaast verantwoordelijk voor de jaarlijkse begrotingen. Deze manier van inkopen wordt het budgetmechanisme genoemd. Een belangrijk kenmerk van dit mechanisme is dat degene die beslist niet dezelfde is als diegene die betaald.

Om de inkomsten en uitgaven te kunnen beheersen kent iedere overheidsorganisatie een begrotingscyclus. De begrotingscyclus wordt opgesteld op basis van de verwachte uitgaven en dient als financieel kader waarbinnen de overheidsinkoper opereert. Een belangrijk verschil tussen de overheid en het bedrijfsleven is dat de overheid feitelijk niet failliet kan gaan. Indien een overheidsorganisatie dreigt te wankelen springt het Rijk altijd bij met behulp van bijvoorbeeld meer staatsleningen. Daarentegen moet de overheid op een zo recht- en doelmatige wijze inkopen om op deze manier uitgaven te kunnen verantwoorden richting haar interne en externe stakeholders (Nevi, 2012).

4.2 Ontwikkelingen binnen de overheidsinkoop

In deze paragraaf komen de externe en interne ontwikkelingen van de overheidsinkoop aan bod.

Externe ontwikkelingen

Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek is de Nederlandse economie in het laatste kwartaal van 2013 met 0,7 procent gegroeid ten opzichte van het kwartaal ervoor. De groei is ontstaan door duurzame export- en productiestijging en bedrijfsinvesteringen. Daarbij gaf de overheid 0,6 procent minder geld uit, dit heeft vooral te maken met de vermindering in uitgaven aan het openbaar bestuur en overheidsdiensten als inkoop (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014). Ondanks deze economische groei kampt Nederland met een begrotingstekort van 3,9 procent wat staat voor 20 miljard euro op het Bruto Binnenlands Product (BBP). Het BBP is de totale geldwaarde van alle, in één land, geproduceerde goederen en diensten gedurende een bepaalde periode. Ondanks de economische groei is het begrotingstekort 0,9 procent te hoog ten opzichte van de norm van begrotingstekorten binnen de Europese Unie. De norm van begrotingstekorten is vastgelegd tot een maximaal tekort van -3% op het BBP. Deze norm is in 2002 opgesteld bij de invoering van de Euro en is aangenomen om te voorkomen dat een euroland⁷ de stabiliteit van de Eurozone in gevaar kan brengen (Rijksoverheid, 2013).

⁷ Een euroland is lid van de Europese Unie en heeft de euro als valuta (Europa-nu.nl, 2014).

Het kabinet Rutte-Asscher presenteert in de Miljoenennota van 2014 een pakket maatregelen met een totale omvang van 6 miljard euro aan besparingen. De uitvoering van de besparingsmaatregelen leidt ertoe dat het verwachte begrotingstekort teruggebracht wordt naar een tekort van -3 procent op het BBP. Hierdoor zal Nederland in 2014 voldoen aan de opgegeven wet- en regelgeving binnen de Europese Unie wat betreft begrotingstekorten (Rijksoverheid, 2013). Zonder ingrijpen zou het begrotingstekort oplopen tot -4,8 procent van het BBP en is de kans groot dat er sancties vanuit de Europese Unie genomen worden (Algemene rekenkamer, 2014).

Interne ontwikkelingen

De overheid koopt jaarlijks voor $\pm$ € 10 miljard euro aan producten en diensten in en doet zaken met ruim 70.000 contract gebaseerde leveranciers. De overheid wil voor zijn leveranciers een goede opdrachtgever zijn maar heeft ook de maatschappelijke verplichting om op een verantwoorde manier met publieke middelen om te gaan. Om bijdrage te leveren aan de gestelde doelstellingen van kabinet Rutte-Asscher dient overheidsinkoop op een compacte, professionele en maatschappelijk verantwoorde manier uitgevoerd te worden. De innovatie wordt ondersteund met onderstaande ontwikkelingen (Rijksoverheid, 2013).

De eerste ontwikkeling naar een compacte, professionele en maatschappelijk verantwoorde manier van inkopen is de efficiënte samenvoeging van honderden inkooppunten naar 20 InkoopUitvoeringsCentra (IUC). Een IUC is een organisatorische bundeling van kennis en kunde uit diversen inkooppunten die (Europese) aanbestedingen uitvoert en (raam)overeenkomsten tot stand brengt en beheert. Met behulp van een IUC wordt er expertise van verschillende inkooppunten samengevoegd en kan de inkoop van generieke producten en diensten gebundeld worden. Door de inkoopbundeling van generieke producten en diensten kan er een groter inkoopvolume gecreëerd worden, een verbeterde coördinatie van uitgaven en een professionaliseringslag binnen de overheidsinkoop.

De tweede ontwikkeling is dat de overheid de mogelijkheden wil benutten om via een vernieuwd inkoopbeleid de economie te stimuleren. Door onder andere de nieuwe aanbestedingsmethode Best Value Procurement (BVP) wordt er meer naar oplossingen gewerkt. Deze methode geeft de overheid de ruimte voor samenwerking met bedrijven met innovatieve ideeën (Rijkswaterstaat.nl, 2014). Naast de nieuwe aanbestedingsmethode streeft de overheid met behulp van de vernieuwde aanbestedingswet naar een markt waarop ook Midden- en Kleinbedrijven (MKB) en Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP) kansen krijgen om overheidsopdrachten te kunnen aanbesteden. In bijlage 8 zijn de hoofdlijnen van de vernieuwde aanbestedingswet verwoord.

De derde ontwikkeling is het besef dat de overheid en zijn leverancier meer aan elkaar hebben als er gehoor wordt gegeven aan elkaars strategische doelen. De overheid zoekt de dialoog met het bedrijfsleven, maatschappelijke partners en beroepsverenigingen. De overheid streeft naar een goede relatie tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Binnen deze relatie houden beide partijen elkaar scherp op de uitvoering van de opdracht en op de naleving van de vastgelegde afspraken. Hiervoor dient het contractmanagement met de leverancier waarbij per contract kritische prestatie indicatoren (KPI)⁸ worden vastgelegd. De overheid zet komende jaren extra in op de professionalisering van contractmanagement.

De vierde ontwikkeling is de verdere digitalisering van de inkoopfunctie om administratieve en doorloopkosten te verlagen. Door digitale inkoop, het elektronisch bestellen, factureren, contractmanagement en TenderNeD (TED)⁹ zorgt voor een goede datastroom van aanbestedingen. De digitalisering vergemakkelijkt de processen voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. Naast deze vergemakkelijking kan er dankzij digitalisering jaarlijkse analyses uitgevoerd worden met betrekking tot inkoopcijfers van de overheid.

'Met behulp van deze ontwikkelingen kan overheidsinkoop een bijdrage leveren aan de te bereiken besparingen van het kabinet. Op deze manier werkt de overheid de komende jaren toe naar een uniforme, professionele en maatschappelijk relevante inkoopfunctie' (Rijksoverheid, 2013).

⁸ KPI is een meetbaar aspect van een dienst of een onderneming op basis waarvan de prestatie kan worden gemeten (Knoester, 2009).

⁹ TenderNeD is het digitale aanbestedingsplatform van de overheid (TenderNeD.nl, 2014).

4.3 Huidige situatie van contractmanagement binnen de overheid

Contractmanagement is met de inzet van de compacte overheidsinkoop hoog op de agenda geplaatst. Vanwege deze veranderingen bij de overheid en signalen van onduidelijkheid over contractmanagement bij klanten van Aeves is er onderzoek uitgevoerd. Het doel van het onderzoek is de huidige situatie van contractmanagement binnen de overheidsorganisaties in kaart te brengen. Waar lopen de overheidsorganisaties tegen aan en hoe wordt contractmanagement momenteel aangekleed? De huidige situatie is tot stand gekomen door een landelijk uitgezette enquête en interviews met inkoopfunctionarissen die te maken hebben met contractmanagement binnen de overheid. Er zijn voor het onderzoek 150 enquête respondenten en 14 interviews afgenomen. De enquête is in bijlage 2 weergegeven, de uitkomsten gevisualiseerd in bijlage 3 en de interviews zijn uitgewerkt in bijlage 5.

Positionering inkoop

De positionering van de inkoopafdeling is bij 52% van de respondenten op een gecoördineerde manier georganiseerd. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat inkoop de afgelopen jaren een verschuiving van decentraal naar gecoördineerde wijze heeft doorgebracht. De decentrale wijze van organiseren is bij 16% en centrale wijze bij 32% van de respondenten.

Positionering contractbeheer

Contractbeheer is voornamelijk centraal georganiseerd (46%). De decentrale (25%) en gecoördineerde (22%) organisatievorm komt vele male minder voor. 6% van de respondenten geeft aan geen gebruik te maken van contractbeheer. Ondanks de verandering van de positionering van de afdeling inkoop is centraal contractbeheer voor de geïnterviewde de basis voor contractmanagement.

Positionering contractmanagement

Uit de enquête analyse is gebleken dat contractmanagement voornamelijk decentraal (34%) en gecoördineerd (30%) georganiseerd is. 14% geeft aan geen contractmanagement te voeren en 23% op een centraal georganiseerde wijze. Ondanks er aangegeven is dat contractbeheer voornamelijk centraal georganiseerd is geldt dit niet voor contractmanagement.

De reden voor de decentrale en gecoördineerde vorm komt vanwege de afstand met het werkveld. Er wordt een verschuiving erkent binnen de positionering van contractmanagement. Daar waar het eerst op een centrale wijze was georganiseerd verschuift dit zich richting een gecoördineerde of decentrale wijze. Decentraal betekent dat contractmanagement door meerdere organisatieonderdelen uitgevoerd wordt en gecoördineerd betekent dat contractmanagement een combinatie van centrale en decentrale uitvoering is waar bijvoorbeeld de strategische contracten centraal ingekocht worden en de decentrale onderdelen van de organisatie zetten de overige opdrachten zelfstandig in de markt. De verschuiving komt vanwege het in balans willen hebben van vak inhoudelijke en contractuele (inkoop) expertise.



Figuur 5: Huidige organisatievormen van contractmanagement.

Positie van contractmanagement in het inkoopprocesmodel van van Weele

Contractmanagement is volgens de respondenten in ontwikkeling. Organisaties erkennen de toegevoegde waarde maar kunnen de positie van contractmanagement (nog) niet formaliseren. Dit komt vanwege de invulling van contractmanagement. Het inkoopprocesmodel van van Weele stelt dat er zes fasen opeenvolgend doorlopen moeten worden bij de aanschaf van een product of dienst. Men erkent dat bij een aanbesteding contractmanagement aanwezig moet zijn vanaf de start, ook wel specificatiefase genoemd, maar dit is niet altijd het geval. De oorzaak van de afwezigheid bij de start van het inkoopprocesmodel is de aanbestedingsdrempel. Er is aangegeven dat afdelingen veelal zelfstandig de touwtjes in handen willen hebben wat betreft contractuele afspraken en borging. De inkoopexpertise/inkoopafdeling werd veelal pas ingeschakeld vanaf de Europese aanbestedingsdrempel.

Maar vanwege de invoer van de vernieuwde Aanbestedingswet (1 april 2013) ondervinden de afdelingen een tekort aan inkoopkennis en -expertise. De contractmanager en/of afdeling inkoop wordt sinds de vernieuwde Aanbestedingswet veel meer erkent dan voorheen en er is een verandering gaande waarbij alle aanbestedingen in samenwerking met een contractmanager en/of afdeling inkoop uitgevoerd worden ongeacht drempelbedrag.

Uitvoerende functionaris

De positie van contractmanagement is aan het veranderen en dit geldt tevens voor de uitvoerende functionaris. Contractmanagement wordt uitgevoerd door verschillende functionarissen. Uit respons is gebleken dat bij 55% de contractmanager de uitvoerende functionaris is maar een budgethouder en contractbeheerder op de tweede plaats neergezet zijn. Bij de interviews is de vraag herhaalt en hieruit blijkt dat het ligt aan hoe contractmanagement binnen de organisatie is georganiseerd. De contractmanager is namelijk te onderscheiden als een rol, functie of taak. De functie als benoeming, een rol met betrekking tot verzameling van taken en de taak als werkzaamheid. Het komt voor dat budgethouders de rol en taak van contractmanagement heeft ondanks de functiebenoeming van budgethouder. De functionaris van contractmanagement is momenteel een 'gecoördineerde' functie en is vanwege de deformalisering van contractmanagement verspreid over diversen lagen binnen verschillende afdelingen bij de overheidsorganisaties.

< *'Het is afhankelijk van de persoon en inborst¹⁰ hoe contractmanagement momenteel uitgevoerd wordt.'* - Provincie

Competenties contractmanager

Tijdens de interviews is benadrukt dat contractmanagement een uniek vakgebied is. Echter is erkent dat contractmanagement uitgevoerd wordt als taak. 'Het er even bij doen' is een veelgehoorde opmerking. De competenties van de contractmanager zijn momenteel niet uniform en per uitvoerende verschillend. De oorzaak hiervan is de huidige organisatie en cultuur van de overheidsorganisaties. De inkoop van producten en diensten is op veel verschillende organisaties zelfstandig uitgevoerd door de afdelingen(decentraal) waardoor iedere afdeling iets te maken heeft met contracten. In de huidige situatie is 'de contractmanager' binnen de overheid beperkt aanwezig.

Contractindeling

Van de respondenten deelt 90% de contracten in op basis van inkooppakketten¹¹. Volgens de enquête bestaan er bij de overheid globaal gezien vijf generieke inkooppakketten. Dit zijn: Facilitaire dienstverlening, ICT, HRM, GWW (Grond, Weg en Waterbouw) en Sociaal domein. De benaming verschilt per organisatie, maar de inhoud komt steeds op dezelfde productgroepen neer. Naast deze generieke inkooppakketten beschikken overheidsorganisaties over specialistische pakketten, die per organisatie verschillen. Een Waterschap heeft bijvoorbeeld andere specifieke contracten ten opzichte van een Gemeente of Provincie.

Overheidsorganisaties hanteren verschillende modellen om contracten te classificeren. Zo geeft 80% aan dat er gebruik gemaakt wordt van het Kraljic model waarin de contracten op toeleveringsrisico en financieel risico gehangen worden. De classificatie van een contract wordt bij de specificatiefase van de aanbesteding besproken en is per aanbesteding en overheidsorganisatie anders.

Uit de enquête is gebleken dat er bij de gros van overheidsorganisaties dezelfde contractrisico's terugkomen. Deze risico's zijn politiek (45%), afbreuk (35%) en financieel (20%). Waarin het politiek en afbreuk risico's de grootste focus hebben.

¹⁰ Inborst is het karakter, aard, natuur van de individu (Encyclo.nl, 2014).

¹¹ Een inkooppakket is een in te kopen homogene groep van goederen of diensten (PIANOo, 2014).

Mate van registratie

Uit de antwoorden blijkt verder dat gemiddeld 75% van de actieve contracten geregistreerd wordt. De oorzaak van dit lage percentage is de hoge mate van versnippering. Deze versnippering ontstaat omdat inkoopafdelingen en/of contractmanagers alleen ingeschakeld worden als er ingekocht wordt boven de aanbestedingsdrempel. Hierin is overigens een kentering gekomen met de nieuwe aanbestedingswet in 2013. Afdelingen erkennen nu meer de expertise van contractmanagers waardoor die sneller bij het inkoopproces betrokken worden. Dat komt de registratie van contracten ten goede. De overige 25% van actieve contracten zijn onzichtbaar voor de contractmanager en aanwezig bij de afdelingen, dit kunnen contracten zijn van jaren terug waarvan de afdeling zelf geen erg in heeft.

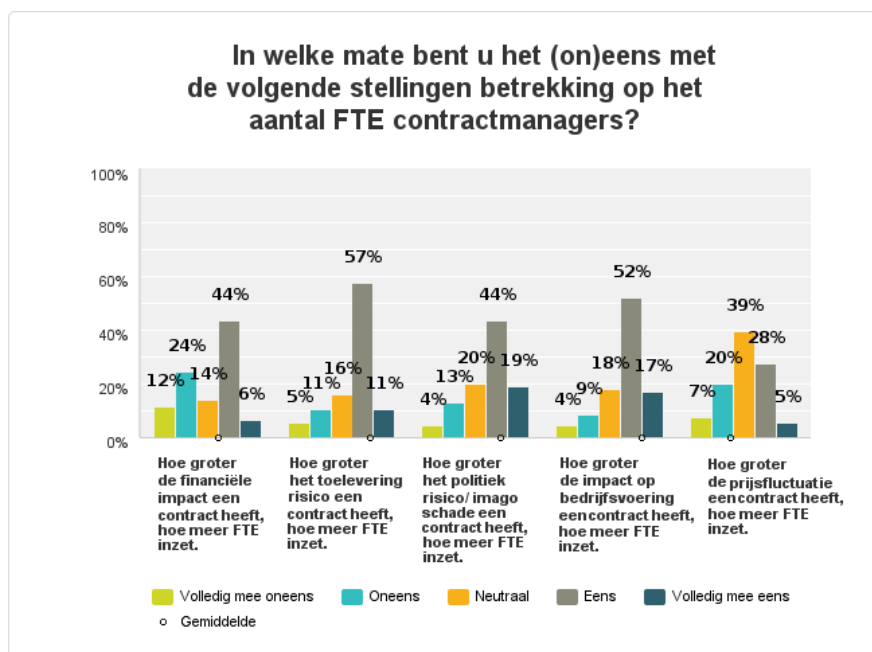
< *'Een incomplete invulling van contractbeheer is als heien in een moeras, voor de uitvoer van contractmanagement is een stabiele fundering nodig wil het succesvol zijn.'* - Gemeente

Bijdrage van contractmanagement

De toegevoegde waarde van contractmanagement is uit de enquête respons gebleken op het beperken van contractrisico's (74%), kwaliteitsbevordering (68%) en rechtmatigheid (69%) en vele male minder op financiële resultaten (24%). Deze uitkomst bevestigt het in de deskresearch onderzochte verschil op financieel gebied tussen een private en publieke organisatie omschreven in het literatuuronderzoek.

De effecten van een contractmanager binnen de publieke sector zijn niet altijd direct te vertalen in financiële cijfers maar in bijdrage van gestelde doelstellingen. Het als overheid hebben van het behartigen van het algemeen, maatschappelijk en sociaal belang speelt een grote rol bij contractmanagement. Om dit belang te benadrukken zijn er in de enquête stellingen gehouden waarvan de normering is opgebouwd in een puntenschaal van 1 tot 5 waarbij 1 als volledig oneens en 5 als volledig eens gold. In de stellingen is de mate van (on)eens gevraagd met betrekking tot het aantal FTE contractmanagement. Uit de stellingen is gebleken dat overall het politiek risico, toeleveringsrisico en impact op bedrijfsvoering een hogere score heeft ten opzichte van de financiële impact en prijsfluctuaties. Onderstaande staafdiagram visualiseert deze uitkomst, in de staafdiagram is het gemiddelde berekent per stelling en hierin is af te lezen dat men het neutraal antwoord op de financiële impact van een contract en het oneens zijn over mate van prijsfluctuatie van een contract.

< *'Een klein financieel risico kan een grote politieke consequentie hebben.'* - Gemeente



Figuur 6: Invloed contractimpact en -risico op FTE inzet.

Contractmanagementtool

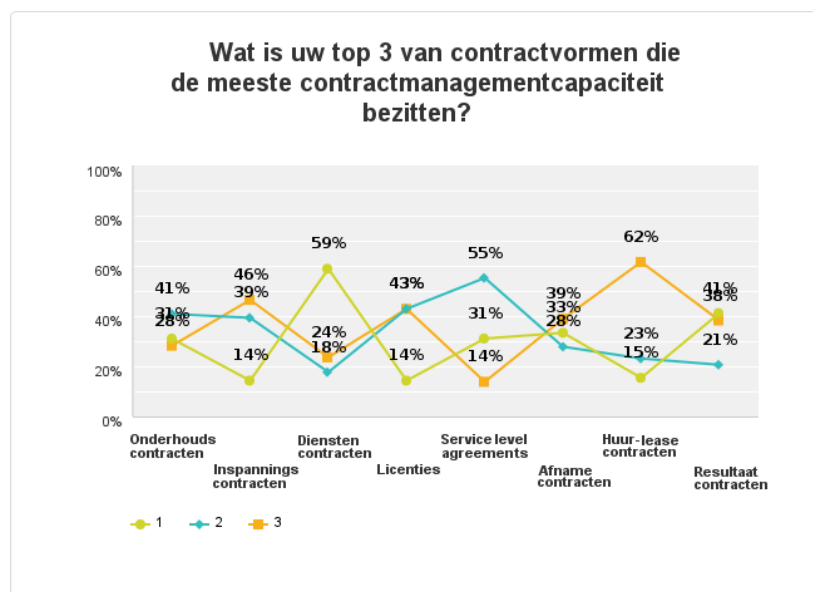
In de enquête is de vraag gesteld of er gebruik gemaakt wordt van een specialistische tool die het contractmanagementproces ondersteunt. 53% van de respondenten geeft aan gebruik te maken van een ondersteunende tool. De verklaring voor het niet gebruik maken van een tool is gebaseerd op kosten. Een contractmanagementtool wordt gezien als maatwerk en ingewikkeld. Echter wordt dit ontkracht tijdens telefonische interviews met software ontwikkelaars. Zij geven aan dat overheidsorganisaties te veeleisend zijn en niet het besef hebben dat contractmanagementtools slechts ondersteuning bieden en de uitvoer van contractmanagement mensenwerk is.

In de enquête analyse is de vergelijking gemaakt of het jaarlijks inkoopvolume van de organisatie een rol speelt bij de aanschaf van een ondersteunende tool. Vanaf 50 miljoen euro jaarlijkse inkoopvolume geeft merendeel aan wel gebruik te maken van een contractmanagementtool bij een inkoopvolume onder de 50 miljoen euro is de verdeling andersom. De hoogte van het inkoopvolume speelt een rol voor de aanschaf van een contractmanagementtool. De uitkomst is gevisualiseerd met behulp van een staafdiagram in bijlage 4.

< *'Het is verwonderlijk dat iedereen contractbeheer en -management op een eigen manier uitvoert terwijl dezelfde generieke producten en diensten worden uitgeleverd. Dit zegt iets over de volwassenheid binnen de overheid en inkoopafdelingen.'* – Gemeente

Top 3 contractvorm

Door middel van SurveyMonkey zijn er cijfers gegenereerd die inzicht geven over de top 3 contractvormen met de hoogste contractmanagementinzet. Uit de analyse is gebleken dat dienstencontract nummer 1, Service level agreement nummer 2 en Huur-lease contracten nummer 3 zijn. Tijdens de interviews is gebleken dat dienstencontracten veelal grote raamovereenkomsten met meerdere verschillende partijen zijn en de communicatie met deze partijen meer tijd vergt ten opzichte van overige contractvormen met slechts één wederpartij. Onderstaand figuur geeft de uitkomst van de top drie weer, de respondenten konden hun top 3 aangeven waaruit de pieken van 59%, 55% en 62% gebaseerd zijn.



Figuur 7: Top 3 contractvormen m.b.t. contractmanagementinzet.

Conclusie huidige situatie contractmanagement

Uit het onderzoek zijn diversen aspecten naar voren gekomen die de huidige manier van werken met contractmanagement omschrijft. Echter zijn niet alle aspecten in een cijfermatige analyse te vertalen. In de conclusie komt de cijfermatige analyse samen met de tekstuele analyse en dient als samenvatting voor de huidige manier van werken met contractmanagement binnen de overheid.

Contractmanagement is hoog op de agenda geplaatst binnen de overheid. Uit de enquêtes en interviews is gebleken dat overheidsorganisaties het nut en de noodzaak van contractmanagement erkennen alleen is de formalisering in ontwikkeling. De grootste oorzaak hiervan zijn de verschillende organisatorische belangen bij het

afsluiten, beheren en managen van contracten. Iedere overheidsorganisatie heeft haar eigen belang en manier van werken gecreëerd. De positie van contractmanagement is dan ook binnen het van Weele inkoopprocesmodel per organisatie verschillend. Het zoeken naar houvast ontstaat naar mate de ervaring en deskundigheid van de uitvoerende contractmanager groeit. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat er een kentering aanwezig is met de manier hoe contractmanagers betrokken worden bij aanbestedingen onder de aanbestedingsdrempel. Contractmanagers worden eerder betrokken in het aanbesteding- en inkoopproces waardoor zij contractuele deskundigheid kunnen toevoegen bij vrijwel alle aanbestedingen en hierdoor registratiegarantie hebben.

Daarnaast is het speelveld wat een contractmanager van de organisatie krijgt van invloed. Het ontbreken van mandaat is hierbij een groot knelpunt. Een contractmanager heeft veelal instrumenten om een leverancier te kunnen beïnvloeden maar heeft niet altijd het mandaat om daadwerkelijk gebruik te mogen maken van deze instrumenten. Het Calimero-complex¹² is hierbij een vaak genoemd gevoel. Daarnaast is de eenduidigheid in contractmanagementterminologie verschillend en overheidsorganisaties zijn zoekende naar een uniforme betekenis. Contractmanagement wordt bij veel respondenten met contractbeheer of leveranciersmanagement door de elkaar gehaald en de oorzaak van deze onduidelijk is ontstaan vanwege het ontbreken van houvast bij overheidsorganisaties die starten met contractmanagement. Er is geen starterspakket, uniforme werkwijze of groeimodel waardoor het onduidelijk is welke stappen er genomen dienen te worden om tot professioneel contractmanagementuitvoer te kunnen komen en de theorie schrijft vooral gericht naar de private sector.

Respondenten en deelnemers van interviews geven aan geen contractmanagementverantwoording te kunnen maken. Contractmanagement is een proces wat bijdraagt aan organisatiedoelstellingen. Deze doelstellingen worden vertaald bij de specificatiefase van het inkoopproces en dienen als KPI te werken. De communicatie hiervan is lastig, uit de respons is gebleken dat er beperkt gecommuniceerd wordt over de bijdrage van contractmanagement. De bijdrage van een contractmanager bij de overheid is namelijk vooral gebaseerd op kwalitatieve effecten. Er is aangegeven dat de meting van de toegevoegde waarde lastig is vanwege het ontbreken van financiële onderbouwing. Het zoeken naar vastigheid wat eerder omschreven is geldt ook voor de verantwoording.

Overheidsorganisaties zijn zoekende naar een balans voor de inzet van contractmanagers ten opzichte van het contractenbestand. De uitvoer start veelal met het opzetten van een contractbeheersysteem om inzichtelijk te krijgen welke contracten er bij de organisatie aanwezig zijn. Uit de enquête respons is gebleken dat 75% van de actieve contracten geregistreerd is waardoor 25% van de actieve contracten wel aanwezig maar onzichtbaar zijn. Als dit systeem gevuld is worden contracten ingedeeld met de daarbij behorende productgroepen. De inzet voor de contractvormen dienstencontract, service level agreement en huur-lease contracten worden gezien als grootst. Per contractvorm worden er, uit het contract afkomstige, KPI's gekoppeld. Deze KPI's worden gemanaged door verantwoordelijke met contractmanagement als rol, functie of taak. De optimalisatie van de contractmanagement inzet ontstaat achteraf waarbij de inzet van het jaar ervoor en de toekomstanalyse leiden tot een inzetplanning van aankomend jaar. Contractmanagement wordt gezien als een optimalisatieproces wat alleen succesvol is als het gestructureerd ingevoerd kan worden.

< *'Contractmanagement is een proces wat op een organisch wijze volwassen aan het worden is binnen de overheid.'*
– Rijksoverheidsorganisatie

¹² Calimero-complex is het gevoel hebben door omvang en ervaring niet serieus te worden genomen. 'Zij zijn groot en ik is klein en da's niet eerlijk' (Wikipedia.org, 2014).

H5. Gewenste situatie

Dit hoofdstuk omschrijft de gewenste situatie van contractmanagement binnen de overheid. Voor het schrijven van de gewenste situatie is er gebruik gemaakt van fieldresearch. Er zijn 14 inkoopfunctionarissen geïnterviewd werkzaam op strategisch, tactisch of operationeel niveau. In verband met de beschikbare tijd zijn er geen interviews afgenomen met een respondent van een Onderwijsinstelling en ZBO. De output van de interviews dienen als input voor de gewenste situatie en zijn terug te lezen in bijlage 5.

5.1 Ontwikkelingen binnen de inkoopafdelingen van de overheid

Inkoop is niet alleen door de ingeslagen weg van het kabinet Rutte-Asscher in ontwikkeling. Afgelopen jaar is er een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden voor procurement outsourcing binnen de overheid. Uit dit onderzoek is gebleken dat 88% van de respondenten de wens heeft voor een professionaliteitsverhoging bij de inkooporganisatie. De functionarissen gaven zelf aan een wens te hebben voor professionalisering alleen waren er geen handvaten aangereikt. Bij de professionaliseringswens is aangegeven dat contractmanagement een hulpmiddelen is (van Meurs, 2013).

5.2 Gewenste situatie van contractmanagement binnen de overheid

Contractmanagement is sinds de inzet van de compacte overheidsinkoop hoog op de agenda geplaatst. Als gevolg van de gehouden enquête zijn er 14 interviews afgenomen. Tijdens de interviews is er naast de huidige ook de gewenste situatie gevraagd, hoe zou contractmanagement in de gewenste situatie aangekleed moeten zijn en wat is hier voor nodig? Met behulp van de interviews is de gewenste situatie in combinatie met theorie in kaart gebracht.

Positionering inkoop

80% van de respondenten geeft aan dat de verschuiving naar een gecoördineerde inkoopafdeling ontstaat. Dit komt vanwege de bekendheid van inkoop en veranderingen in de Aanbestedingswet. Echter is er tijdens de interviews aangegeven dat een gecoördineerde organisatievorm niet de voorkeur heeft en de grote kans op versnippering van kennis is hierbij een gegeven reden. De voorkeur gaat uit naar een gecentraliseerde inkooporganisatie waarbij op een projectmatige manier aanbestedingen uitgevoerd worden met een tijdelijk multidisciplinair inkoopteam uit verschillende overheidsafdelingen zodat er hoge mate van draagvlak en kennis is.

Positionering contractbeheer

Uit de interviews is bevestigd dat contractbeheer de basis voor contractmanagement is. De voorkeur gaat uit naar een centrale organisatievorm en de voornaamste reden hiervan is de uniformiteit van administratie zodat contractbeheer als paraplu over de gehele organisatie kan hangen.

Doordat contractbeheer als paraplu over de totale organisatie hangt zouden alle afdelingen hierdoor gebruik kunnen maken van het contractbeheer. Als contractbeheer gecentraliseerd is heeft de interne gebruiker inzichtelijk welke contracten aanwezig zijn, welke voorwaarden er gesteld zijn en van welke partijen gebruik gemaakt kan worden. Dit houdt maverick buying¹³ en inefficiëntie tegen.

Positionering contractmanagement

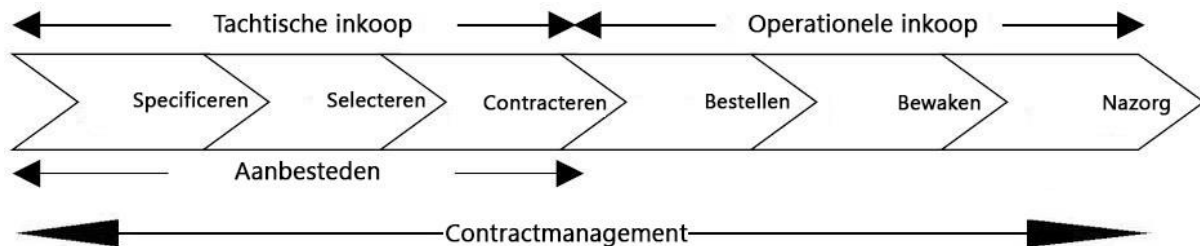
Uit de enquête is gebleken dat contractmanagement voornamelijk decentraal (34%) en gecoördineerd (29%) is. 14% geeft aan geen contractmanagement te voeren en 23% op een centraal georganiseerde wijze. Er wordt een verschuiving erkent binnen de positionering van contractmanagement. Daar waar het eerst op een centrale wijze was georganiseerd verschuift dit zich richting een gecoördineerde wijze. Deze verschuiving komt vanwege het in balans willen hebben van vak inhoudelijke en contractuele expertise. Er dient een mix te zijn van vakinhoudelijke expertise en inkoop expertise. Als contractmanagement op een centrale wijze georganiseerd is zal de afstand naar de business te groot worden en kan er beperkt gestuurd worden op KPI's. Op een decentrale wijze is de afstand naar de inkoopafdeling te groot worden en kan er beperkt gebruik gemaakt worden van contractuele kennis en kunde. De gecoördineerde wijze is dan ook de ideale wijze voor contractmanagement vanwege de combinatie van contractuele en business expertise.

< 'Contractbeheer kan centraal gepositioneerd worden maar contractmanagement moet te allen tijde bij de werkvloer zitten anders zijn KPI's onmeetbaar.' - Rijksoverheidsorganisatie

¹³ Maverick buying is inkopen buiten afgesloten contracten (Inkoopvandaag.nl, 2014).

Positie van contractmanagement in het inkoopmodel

Contractmanagement is de rode draad in het van Weele inkoopprocesmodel. Alle geïnterviewde geven aan dat contractmanagement aanwezig moet zijn vanaf de specificatiefase tot en met de uiteindelijke nazorg. Indien contractmanagement pas ingeschakeld wordt bij de contracterende derde fase is het kwaad al geschied en is contractmanagement slecht gebaseerd op incidentmanagement. Het inkoopmodel dient niet alleen als stappenplan maar met behulp van contractmanagement is het een cyclus voor contractoptimalisatie. Onderstaand figuur visualiseert de gewenste positie van contractmanagement in het inkoopmodel van van Weele. Bij de nazorgfase wordt informatie vanuit contractmanagement vergaard om vervolgens de keuze te maken bij de vernieuwing van een contract of dezelfde partij herhaalt wordt met mogelijk verbeterde specificaties.



Figuur 8: Positie van contractmanagement in inkoopprocesmodel van van Weele.

Naast de formalisatie van contractmanagement zijn de afdelingen ervan bewust dat de contractmanager de spin in het web van contracten is. De toegevoegde waarde wordt erkent en ook onder de aanbestedingsdrempel wordt er gebruik gemaakt van de kennis en kunde van de contractmanager. De mindset¹⁴ van afdelingen is veranderd en contractmanagement is een ondersteunende afdeling voor het primair proces.

Uitvoerende functionaris

De uitvoerende contractmanager functionaris is uit de interviews de contractmanager en een specifieke functionaris binnen de business gebleken. De contractmanager is actief binnen de aangewezen productgroep en is de linking pin tussen de leverancier en contracteigenaar. De contractmanager is niet de volledige contracteigenaar maar een connectie tussen interne en externe stakeholder. Binnen de productgroep is de vakinhoudelijke kennis en zij zijn dan ook verantwoordelijk voor het toetsen van de contractuele KPI's. Contractmanagement is een driehoek tussen contractmanager, vakinhoudelijke specialist (de daadwerkelijke business) en leverancier.

Competenties contractmanager

Tijdens de interviews is er benadrukt dat contractmanagement een uniek vakgebied is. Een goede inkoper is niet direct een goede contractmanager en vice versa. Een contractmanager dient kennis van inkoop/aanbesteding te hebben maar ook van de productgroep waar hij actief is. Naast de kennis en kunde dient een contractmanager te beschikken over juridische kennis, communicatieve vaardigheden, situationeel management, resultaatgerichtheid, betrokkenheid, klantgerichtheid, integriteit en analytisch vermogen.

< 'Als je een spaceshuttle aan het bouwen bent heb je een ander type contractmanager nodig dan bij de aanschaf van een generiek product of dienst.' – Nutsbedrijf

Contractindeling

Contracten worden ingedeeld op basis van inkooppakketten. Er zijn vijf generieke inkooppakketten welke op een uniforme wijze uitgevoerd worden binnen de gehele overheid. De noemer is bij de overheidsorganisaties gelijk en worden met behulp van onderlinge samenwerking aanbesteed om inkoopvolume te creëren. Daarnaast zijn er specialistische contracten die per overheidsorganisatie hetzelfde ingedeeld zijn. De inhoud van de contracten kan verschillend zijn maar de opzet hetzelfde. De contracten worden ingedeeld aan de hand van een puntenschaal waarin de contractuele risico's verwerkt zijn.

Mate van registratie

Het volledige contractenbestand is geregistreerd. Dit betekent dat zowel contracten onder als boven de aanbestedingsgrens geregistreerd zijn. Contractmanagers zijn betrokken bij alle aanbestedingen en er wordt gebruik gemaakt van de contractexpertise. Er is geen contractversnippering binnen de organisatie aangezien er op

¹⁴ Mindset is de denkwijze van een individu (van der Wolk, 2014).

een centrale uniforme wijze contractbeheer uitgevoerd wordt. Er moet hierbij wel een kanttekening gemaakt worden aangezien er binnen overheidsorganisaties veel personen contracten af hebben gesloten en deze mogelijk ongemerkt aanwezig kunnen zijn.

Bijdrage van contractmanagement

Tijdens de interviews is er gevraagd naar de gewenste bijdrage van contractmanagement. Hieruit kwam naar voren dat contractmanagement een ondersteunende geformaliseerde functie zal zijn die bijdrage levert bij de realisatie van opgestelde overheidsdoelstellingen. Deze doelstellingen zijn op zowel kwantitatief als kwalitatief resultaat maar gezien het maatschappelijk belang voornamelijk op kwalitatief resultaat gefocust.

Contractmanagementtool

Tijdens de interviews is de vraag gesteld of het gebruik van een specialistische tool het contractmanagement proces ondersteunt. De gebruikers gaven allen ja als antwoord. Bij het opstarten van contractbeheer zou er te allen tijde gebruik gemaakt moeten worden van een tool. Met behulp van invulling van de tool is er een basis voor een optimale contractmanagementuitvoer.

5.3 Theoretisch kader

Uit onderzoek van de organisatie Nevi geven leidende organisaties op het vlak van contractmanagement continue invulling aan de volgende factoren:

- Integraal beleid geformuleerd op het gebied van contractmanagement gekoppeld met het beleid.
- Besturing rondom contractmanagement integraal geïmplementeerd en ingericht op competenties.
- De besturing wordt ondersteund door (informatie)systemen die niet alleen registreren. De organisatie wordt proactief voorzien van management informatie, met volledige integratie van informatiestromen met haar leveranciers.
- Gekwalificeerde en competente medewerkers gericht op in-/externe samenwerking en de realisatie van de organisatiedoelen.
- Leveranciersrelaties zijn doorlopend gericht op waardencreatie waarbij de evaluatie en beloningscriteria ondersteunend zijn aan de realisatie hiervan.
- Wat er is afgesproken wordt ook geleverd, continuïteit van de dienstverlening.
- Vermindering van rechtsmatigheidsrisico's door beter naleven van contract (Nevi.nl, 2013).

5.4 Conclusie gewenste situatie contractmanagement

In de gewenste situatie is contractmanagement op een uniforme wijze binnen de overheidsorganisaties tot stand gekomen ondanks de verschillende belangen bij het afsluiten, beheren en managen van contracten. De uniformiteit is tot stand gekomen vanwege de verplichting van het opzetten van contractbeheer. Er dient een 100% registratie van actieve contracten en er zijn generieke en organisatie gebonden specifieke inkooppakketten.

De inkooporganisatie, contractbeheer is centraal georganiseerd en contractmanagement is gecoördineerd georganiseerd. Contractmanagement dient als de rode lijn in het totale inkoopprocesmodel van van Weele. Na de nazorgfase van het model dient contractmanagement de ervaring met de leverancier tot zich te nemen om vervolgens een beslissing te nemen tot verlenging of beëindiging van het contract. De uitvoerende functionaris is een contractmanager en (business) vakinhoudelijke verantwoordelijke. De contractmanager is de linking pin tussen interne en externe contractpartijen en heeft het mandaat om invloed uit te oefenen. Contractmanagement staat op de kaart binnen de overheid en vanwege kwaliteitsverhoging en efficiëntie heeft contractmanagement zijn toegevoegde waarde bewezen. De communicatie richting management gaat via de contractmanagementtool waarin periodieke managementrapportage gegenereerd wordt. De rapportage is gebaseerd op de aangegeven kwaliteit- en kwantiteitdoelstellingen van de overheidsorganisatie.

Contractmanagers zijn bekend binnen de overheid en contractmanagementinzet is gebaseerd op een ontwikkelde contractmanagementnorm waarin de inzet afgewogen wordt ten opzichte van het huidige contractenbestand. Hiervoor geldt contractbeheer als basis en contractmanagement als gevolg. De verantwoording ligt bij zowel de contractmanager als de verantwoordelijke afdeling. De KPI's die een contractmanager niet kan peilen worden door de verantwoordelijke afdeling uitgevoerd en periodiek gecommuniceerd richting de contractmanager.

< *'Als de overheid op alles contractmanagement had toegepast zouden we nu niet hoeven te bezuinigen.'* – Gemeente

H6. Analyse

Op basis van de desk- en fieldresearchresultaten is er in dit hoofdstuk een analyse te maken over de uitvoering van contractmanagement binnen de overheid. In dit hoofdstuk zal een kloofanalyse toegepast worden tussen de huidige en gewenste situatie.

Gap 1. Wijze van organisatie

Uit de resultaten van de enquête komt naar voren dat er bij inkoopafdelingen een verschuiving gaande is richting een gecoördineerde manier van organiseren. Tijdens de interviews is echter de voorkeur uitgesproken voor een centrale organisatievorm met tijdelijke multidisciplinaire inkoopteams.

De organisatie van contractmanagement is uit de enquête resultaten gebaseerd op een decentrale of gecoördineerde wijze. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat er een verschuiving gaande is richting de gecoördineerde wijze.

Gap 2. Positionering contractmanagement

Contractmanagement is in ontwikkeling, de positie van contractmanagement in het van Weele inkoopprocesmodel blijkt uit de enquêterespons verschillend te zijn. In de gewenste situatie is contractmanagement aanwezig vanaf het specificatieproces tot en met de nazorgfase terwijl dit in de huidige situatie niet van toepassing is. De formalisatie is in ontwikkeling en er is geen eenduidigheid in de positie van contractmanagement binnen het inkoopprocesmodel van van Weele.

Gap 3. Uitvoerende functionaris

De functionaris van contractmanagement is een functie, rol of taakbenoeming. In de huidige manier van werken zijn er bijvoorbeeld budgethouders die contractmanagement uitvoeren als taak zonder enige samenwerking met de afdeling inkoop. In de gewenste situatie is naar voren gekomen dat er een eenduidigheid moet zijn wie er verantwoordelijk is voor welke onderdelen in een contract met periodieke samenwerking.

Gap 4. Eenduidigheid

De contractindeling is bij de respondenten op een andere wijze ingericht. De inkooppakketten zijn veelal hetzelfde alleen heeft het een andere noemer, er is geen eenduidigheid wat onderlinge benchmarking vermoeilijkt.

Gap 5. Mate van registratie

Momenteel is de gemiddelde mate van registratie 75%. Er ontbreekt 25% van de actieve contracten in een beheersysteem waardoor er een onvolledig overzicht is van het contractbestand. Tevens geeft 47% van de respondenten aan geen gebruik te maken van een contractmanagement ondersteunende tool.

Gap 6. Verantwoording

Inkoopafdelingen weten niet goed hoe de in- en output te verantwoorden is. Met de input wordt de verantwoording van personeelsinzet bedoeld en met output wordt de contractmanagementbijdrage. Overheidsorganisaties lopen tegen het feit aan dat de kosten veelal bekend zijn maar de baten onbekend waardoor de verantwoording lastig te maken is.

Gap	Huidige situatie	Gewenste situatie
Organisatie inkoop	Gecoördineerd	Centraal
Organisatie contractmanagement	Decentraal/ gecoördineerd	Gecoördineerd
Positionering contractmanagement	Verspreid over totale inkoopprocesmodel	Aanwezig vanaf specificatie- tot nazorgfase
Integraalbeleid	Beperkt aanwezig	Aanwezig
Uitvoerende functionaris	Desbetreffende verantwoordelijke.	Combinatie van vakinhoudelijke + contractuele functionaris
Contractindeling	Per organisatie verschillend	Eenheid voor generieke producten en diensten
Mate registratie	75% van actieve contracten	100% van actieve contracten
Gebruik van een contractmanagementtool	53%.	100%
Verantwoording	Beperkt, gebaseerd op verleden en toekomst	Gebaseerd op een vuistregel met variabelen voor specifieke aspecten
Focus	Rechtsmatigheidsrisico's	Beter naleven van contract
Contractflexibiliteit	Statisch flexibele contracten	Flexibele contracten

Tabel 15: Gapoverzicht tussen huidige en gewenste situatie.

H7. Contractmanagementnorm

In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de contractmanagementnorm. Er zal in worden gegaan op het doel en de totstandkoming van de norm om vervolgens in paragraaf 7.3 toegelicht te worden en in paragraaf 7.4 de resultaatverantwoording toe te lichten. De werkwijze van de norm komt in paragraaf 7.5 aan bod.

7.1 Doel van contractmanagementnorm

De contractmanagementnorm geeft handvatten aan overheidsorganisatie werkzaam of in de toekomst werkzaam willen zijn met contractmanagement. De norm geeft antwoord op het wie van contractmanagement. De contractmanagementnorm is een richtlijn en daarom niet geschikt of bedoeld voor certificatie. De norm is geen wet en iedereen kan – op vrijwillige basis – hier zijn voordeel mee doen.

7.2 Totstandkoming contractmanagementnorm

Met behulp van verkregen output van de enquête en interviews is het mogelijk om de huidige manier van werken met contractmanagement binnen de overheid te analyseren. De norm is tot stand gekomen met behulp van enquêtevragen omtrent de huidige manier van werken in combinatie met de gevraagde full time equivalent (FTE) inzet voor contractmanagement. De contractmanager is bij de norm een volledige functie en geen rol of taak. De analyse is op een cijfermatige manier via SPSS tot stand gekomen en is beschreven in bijlage 4. Aan de enquête hebben 150 inkoopfunctionarissen meegedaan en aan de interviews hebben 14 deelnemers deelgenomen die allen (in)direct te maken hebben met contractmanagement en werkzaam zijn binnen de overheid.

In verband met de kwalitatieve focus op contracten is de FTE inzet af te zetten op het aantal contracten. Met behulp van de interview output en de cijfermatige analyse is gebleken dat de FTE inzet niet direct is afgeleid aan financiële cijfers en hierom is er gekozen om de norm te baseren op de hoeveelheid beheerde contracten. De beheerde contractaantallen zijn eenduidig te meten ten opzichte van de contractmanagementinzet. Het opstellen van de norm heeft geleid tot een concept norm welke besproken is met Wim Nieland. Aan de hand van de ontvangen feedback is de basisnorm aangepast en als volgt:

Eén FTE contractmanager op honderdtwintig beheerde contracten.

7.3 Toelichting contractmanagementnorm

De basis contractmanagementnorm is een eenheid wat, met behulp van nuances, organisaties ondersteunt bij de verantwoording van de hoeveelheid contractmanagementinzet ten opzicht van het contractenbestand. De norm is een startpunt en er zijn variabelen aan te brengen die van positieve of negatieve invloed zijn. De variabelen zijn gebaseerd op vier hoofdcomponenten welke uit de analyse en interviews naar voren zijn gekomen. De componenten zijn opgebouwd uit meerdere deelvragen waarbij elke deelvraag is voorzien van multiple choice antwoordmogelijkheden. De variabelenberekeningen zijn tot stand gekomen door iedere vraag te wegen met de geantwoorde FTE inzet om vervolgens per vraag de hoeveelheid van antwoordfrequentie te wegen.

De norm geeft een contractaantal per FTE weer en is niet oordeel vellend of een professionaliteitsmeting van het gebruik van contractmanagement. Met behulp van het invullen van de componentvragen is het mogelijk om de positieve of negatieve invloeden uit te laten voeren zodat er een op maat gemaakte norm tot stand komt die de contractmanagementinzet van iedere overheidsorganisatie verklaart.

Er is gekozen voor een tabelvorm met multiple choice antwoordmogelijkheden vanwege de veelzijdigheid van contractmanagement. Tijdens het onderzoek is gebleken dat contractmanagement niet uniform toe te passen is als een frame en iedere organisatie unieke contractmanagementeigenschappen heeft. Met behulp van de multiple choice antwoordmogelijkheden kan de gebruiker zelfstandig de norm invullen.

7.4 Resultaatverantwoording

Zoals eerdergenoemd kent iedere vraag meerdere multiple choice antwoordmogelijkheden. Aan iedere antwoordmogelijkheid is een weging toegekend wat een positief of negatief effect op de norm heeft. Als de uitslag meer of minder contracten ten opzichte van de norm is betekent dit geen waardenoordeel van goed of fout. De norm geeft een gemiddelde uit het onderzoek die voor deelnemende overheidsorganisaties en kan gelden als controle of startpunt voor de verantwoording van de contractmanagementinzet.

De norm is in te vullen op www.aeves.com en geeft in één oogopslag de contractmanagementinzet van desbetreffende situatie weer.

7.5 Werkwijze contractmanagementnorm

De werkwijze is eenvoudig: kruis hieronder aan, welke optie bij iedere variabele op uw organisatie van toepassing is. Kopieer vervolgens het cijfer in de kolom Gevolg van die optie in de kolom Berekening (inclusief plus en min). Als u alle variabelen heeft doorlopen, heeft u een overzicht van de getallen die u kunt optellen bij en aftrekken van de basisnorm.

Onderdeel	Optie	Van toepassing?	Gevolg	Berekening
Basis	Norm			+ 120,0
Organisatie				
Type overheidsorganisatie	Rijksoverheids-organisatie		+0,2	
	Provincie		-3,3	
	Gemeente		-3,7	
	Waterschappen		+0,2	
	ZBO		+1,3	
	Nutsbedrijf		-7,0	
	Onderwijsorganisatie	X	+1,3	
	Academisch ziekenhuis		+8,4	
	Gemeenschappelijke regeling		-10,5	
De organisatie van de inkoopafdeling	Centraal		-2,7	
	Decentraal	X	+2,3	
	Gecoördineerd		+1,1	
De organisatie van contractbeheer	Centraal		+0,2	
	Decentraal		-4,0	
	Gecoördineerd	X	+0,7	
	Niet		-13,8	
De organisatie van contractmanagement	Centraal		+0,2	
	Decentraal	X	-4,0	
	Gecoördineerd		+0,7	
	Niet		-13,8	
Inkoop-niveau	Operationeel niveau		-1,5	
	Tactisch niveau	X	+0,7	
	Strategisch niveau		+3,5	
Beheer				
% van geregistreerde actieve contracten	0%		-20,2	
	10%		-16,2	
	20%		-16,0	
	30%		-15,7	
	40%		-12,4	
	50%		-11,6	
	60%	X	-10,8	
	70%		-3,9	
	80%		+1	
	90%		+1,6	
	100%		+1,6	
Gebruik van contractmanagement ondersteunende tool	Ja		+1,9	
	Nee	X	-2,1	
Functionaris				
Uitvoerende functionaris	Inkoopmanager/teamleider inkoop		+2,8	
	Senior inkoop		+10,5	
	Inkoopbeleidsmaker		+11,3	
	Contractbeheerder		+9,7	
	Categoriemanager	X	+8,9	
	Budgethouder		-0,1	
	Operationeel inkoop		+3,5	
	Contractmanager		+15,6	
	Jurist		-9,6	

Onderdeel	Optie	Van toepassing?	Gevolg	Berekening
Toegevoegde waarde van contractmanagement	Het beperken van contractrisico's		-0,6	
	Innovatie bevordering	X	-1,7	
	Financiële resultaten		+2,2	
	Kwaliteitsbevordering		-1,7	
	Rechtmatigheids-bevordering	X	+3,4	
	Duurzaamheidsbevordering		-3,9	
Basis	Norm			+ 120,0
Contract				
Productcategorieën van contractbestand	Facilitaire dienstverlening	X	-0,3	
	ICT	X	-0,3	
	HRM	X	+0,8	
	GWW		-0,5	
	Sociaal domein		+0,2	
Contractvormen van contractbestand	Dienstencontracten		+0,1	
	Onderhoudscontracten	X	+0,3	
	Inspanningscontracten	X	-1,3	
	Licenties		-1,1	
	Service level agreement (SLA)	X	+0,1	
	Afnamecontracten		-1,4	
	Huur-leasecontracten	X	-0,6	
	Resultaatcontract		-0,1	
Contractrisico's m.b.t. organisatiedoelstelling	Financieel		+0,4	
	Toeleveringsrisico		-0,2	
	Politiek/imago	X	+0,3	
	Bedrijfsvoering		-0,1	
Totaaltelling	Tel hier alle getallen die van toepassing zijn, bij elkaar op voor uw eigen norm:			115,8

Tabel 16: Beslisboom contractmanagementnorm.

Uit bovenstaand voorbeeld is gebleken dat de organisatie een onderwijsinstelling is en inkoop op een decentrale manier heeft georganiseerd. Contractbeheer is gecoördineerd georganiseerd en contractmanagement decentraal. Het inkoopniveau van de afdeling inkoop is tactisch, het aantal % geregistreerde contracten is 60% en er wordt geen gebruik gemaakt van een ondersteunende tool. De uitvoerende functionaris is een categoriemanager en de toegevoegde waarde van contractmanagement is innovatiebevordering en rechtmatigheidsbevordering. In het contractenbestand zijn de categorieën Facilitaire dienstverlening, ICT en HRM aanwezig en de contractvormen onderhoudscontract, inspanningscontract, SLA en huur-leasecontracten komen erin voor. De contractrisico's zijn bij de onderwijsinstelling gebaseerd op imagorisico. De uitkomst is in deze situatie dat de onderwijsinstelling 1 FTE contractmanagement 115,8 contracten kan managen. Indien de organisatie 300 actieve contracten als contractbestand heeft betekent dit een inzetverantwoording voor 2,6 FTE.

H8. Conclusie en aanbeveling

Op basis van de onderzoeksresultaten kan er een conclusie over de huidige en gewenste manier van werken van contractmanagement binnen de overheid getrokken worden. De conclusies van de deelvragen leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag van het onderzoek. In de eerste paragraaf worden de deelvragen beantwoord, waarna in de tweede paragraaf de hoofdvraag wordt beantwoord. Het hoofdstuk sluit af met een omschrijving van aanbeveling voor de hoofdvraag.

8.1 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de drie deelvragen. De beantwoording dient als samenvattend gezien te worden van eerdere onderzoeksresultaten en als aanloop naar de beantwoording van de hoofdvraag.

- *Wat is contractmanagement?*

Om tot de beantwoording van deze vraag te komen zal de term contractmanagement in tweeën gesplitst worden. Een contract is een document waarop de wederzijdse verplichtingen tussen twee of meer partijen in een bepaalde periode staan beschreven. Een contract is een document met risicobeperking voor de opdrachtgever en –nemer als doel. Kenmerken van een contract zijn bijvoorbeeld de prijsafspraken, duur van het contract, opzegtermijn, indexering, aansprakelijkheid, gevolgen bij het niet nakomen van verplichtingen, betalings- en incassotermijn, garantie en onderhoudsverplichtingen. Het primaire doel van een contract is dat deze kenmerken gemanaged en bijgestuurd worden. Management is een proces waarbij de inspanningen en activiteiten van de organisatieleden gecoördineerd en gestuurd worden in de richting van het gemeenschappelijk doel. Als de begrippen contract en management gekoppeld worden is contractmanagement 'Het coördineren en (bij)sturen van een tweezijdige overeenkomst'. Voor dit onderzoek is de volgende terminologie gebruikt: 'Contractmanagement is het proces waarbij, op basis van verkregen input, getekende contracten en wijzigingen hierop eenduidig worden vastgelegd, beheerd en bewaakt. Het doel hiervan is volledige benutting van het contractenbestand te faciliteren.'

Contractmanagement is een manier van werken wat er toe moet leiden dat het contractenbestand optimaal benut wordt. Het nakomen van afspraken en het peilen van de klanttevredenheid zijn hierbij belangrijke elementen.

- *Hoe is contractmanagement te meten?*

De bijdrage van contractmanagement is in zowel kwalitatief als kwantitatieve termen te meten. Kwalitatief als bijvoorbeeld kostenbesparing, efficiency bevordering en kwantitatief als bijvoorbeeld continuïteitsgarantie en beperken afbreukrisico. Contractmanagement is succesvol als het bijdraagt aan gestelde organisatie- en/of inkoopafdelingsdoelstellingen. Met behulp van contractmanagement is er grip op contracten en kan het maximale uit contracten gehaald worden. Contractmanagement houdt beide partijen van de overeenkomst scherp wat betreft eerder gemaakte verbintenissen. De mate van succes is per organisatie en/of afdeling verschillend en uit onderzoek van de organisatie Nevi is gebleken dat leidende organisaties op het vlak van contractmanagement continue invulling aan de volgende factoren geven:

- Integraal beleid geformuleerd op het gebied van contract- en leveranciersmanagement gekoppeld met haar strategie en telkens weten hieraan nieuwe waarde toe te voegen.
- Besturing rondom contractmanagement integraal geïmplementeerd en ingericht op continue verbetering.
- Taakstelling wordt ondersteund door (informatie)systemen die niet alleen registreren. De organisatie wordt proactief voorzien van management informatie, met volledige integratie van informatiestromen met haar leveranciers.
- Leveranciersrelaties zijn doorlopend gericht op waardencreatie waarbij de evaluatie en beloningscriteria ondersteunend zijn aan de realisatie hiervan.
- Gekwalificeerde en competente medewerkers gericht op in-/externe samenwerking en de realisatie van de organisatiedoelen.
- Wat er is afgesproken wordt ook geleverd, continuïteit van de dienstverlening.
- Vermindering van rechtsmatigheidsrisico's door beter naleven van contract.
- Contracten bewegen mee met veranderende omstandigheden en actuele behoeften van de organisatie, statische contracten zijn bijvoorbeeld verleden tijd.

- *Wat is het verschil tussen het inkoopproces binnen private en publieke sector?*

Het verschil tussen het inkoopproces bij de private en publieke sector is gebaseerd op verschillende aspecten te beginnen met de fases van de tactische inkoop binnen het inkoopmodel van van Weele. Bij de publieke sector moet er rekening gehouden worden met de (Europese) aanbestedingswet. De Europese aanbestedingsrichtlijnen zijn opgesteld door de Europese Commissie met het doel de Europese markt voor overheidsopdrachten transparanter te maken en alle aanbieders gelijke kansen te geven om een opdracht te verwerven. Vanwege de publieke functie dient iedere aanbesteding op kwalitatief en kwantiteits aspecten te verantwoorden zijn.

Ten tweede is een belangrijkste verschil tussen de overheid en het bedrijfsleven is het feit dat de overheid haar doelstellingen volledig heeft gericht op het behartigen van het algemeen, maatschappelijk en sociaal belang en niet op het genereren van winst. De verwerving van inkomsten is tevens een verschil, de publieke sector komt onder andere aan haar geld met behulp van het heffen van belasting en uit de winst van bedrijven waarvan de overheid eigenaar is. De overheid wil zo doel- en rechtmatig mogelijk met zijn publieke middelen omgaan. Naast deze waarde zijn de maatschappelijke effecten van inkoop van belang. De maatschappelijke effecten hebben te maken met goed opdrachtgeverschap en beleid op het gebied van duurzaamheid aan de ene kant en het stimuleren van de economie aan de andere kant.

De inkoper van de overheid heeft te maken met een ander spanningsveld dan de inkoper van het bedrijfsleven. De overheidsinkoper heeft continue te maken met het zorgen van efficiënt en effectief omgaan met publieke middelen (doelmatigheid), transparantie, democratische verantwoording, integer en non-discriminerend handelen, het door de politiek gedefinieerde algemeen belang boven belang van individu en het volgen van afgesproken regels omtrent financieel beheer (rechtmatigheid). Doelmatigheid is het op zodanige wijze gebruik maken van financiële, personele en materiële middelen om de maximale output te verkrijgen. Rechtmatigheid gaat in op de vraag of de afgesproken regels omtrent financieel beheer worden gevolgd, bijvoorbeeld of er een Europese aanbesteding heeft plaatsgevonden bij de aankoop.

- *Hoe is contractmanagement binnen de overheid georganiseerd?*

Om bijdrage te leveren aan de gestelde doelstellingen uit de Miljoenennota van 2014 is er vanuit het kabinet Rutten-Asscher een ontwikkelingspakket geïntroduceerd waardoor de overheidsinkoop op een compacte, professionele en maatschappelijk verantwoorde manier uitgevoerd moet gaan worden. Contractmanagement is hier één van de ontwikkelingen en uit de gehouden enquête komt naar voren dat inkoopafdelingen de nut en noodzaak hiervan erkennen alleen niet weet waar zij moeten beginnen. Dit start met de terminologie, de begrippen contractbeheer, contractmanagement en leveranciersmanagement worden veelal door elkaar gehaald wat voor verwarring zorgt.

De organisatievorm van de inkoopafdeling is aan het veranderen van een centrale organisatievorm naar een gecoördineerde organisatievorm. Het overgrote deel van de respondenten geeft aan contractbeheer op een centrale manier te organiseren en contractmanagement op een decentrale of gecoördineerde manier.

De contractmanager wordt niet altijd betrokken bij aanbestedingen vanwege de aanbestedingsdrempel en er is onduidelijk wie de uitvoerende functionaris is. Deze onduidelijkheid komt vanwege de functie, rol of taakbenoeming van de contractmanagementuitvoerder. De uitvoerder is uit de enquête verschillend gebleken, bij 55% is een contractmanager de uitvoerende functionaris en een budgethouder of contractbeheerder op de tweede plaats. Het proces contractmanagement is op verschillende plekken binnen het inkoopprocesmodel van van Weele aanwezig, er is (nog) geen eenduidigheid van de positie van contractmanagement binnen het inkoopprocesmodel.

De contractindeling is bij iedere overheidsorganisatie op een andere wijze ingericht terwijl de inkooppakketten veelal hetzelfde zijn. De registratie van de actieve contracten is gemiddeld 75%, er ontbreekt 25% van de actieve contracten. Deze contracten zijn veelal onder de aanbestedingsgrens en door overheidsafdelingen zelfstandig afgesloten zonder samenwerking met de inkoopafdeling. Daarnaast geeft 46% van de respondenten aan geen gebruik te maken van een contractmanagement ondersteunende tool.

Het benoemen van de bijdrage van contractmanagement is lastig. Contractmanagement is op kwantitatieve en kwalitatieve resultaten te meten. De respondenten geven aan te focussen op kwalitatieve resultaten, deze 'zachte' resultaten zijn slecht te meten waardoor de verantwoording van gemaakte kosten niet direct te vertalen is naar kwantitatieve cijfers. Overheidsorganisaties zijn zoekende naar houvast voor de verantwoording van de contractmanagementinzet.

8.2 Beantwoording hoofdvraag

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag wat als volgt luidt: *'Op welke wijze kan een algemeen geaccepteerde contractmanagementnorm bijdrage leveren aan verbetering van het gebruik van contractmanagement binnen de overheid?'*

Een algemeen geaccepteerde contractmanagementnorm kan een bijdrage leveren aan de verbetering van het gebruik van contractmanagement binnen de overheid. Met behulp van de contractmanagementnorm kunnen organisaties de inzetverantwoording realiseren. Uit het onderzoek is gebleken dat de uitvoerende functionarissen behoeften hebben aan een richtlijn voor de hoeveelheid van contractmanagementinzet ten opzicht van het contractbestand. De bijdrage van de norm is echter beperkt op het daadwerkelijk verbeterd gebruik van contractmanagement. Gezien het onderzoek binnen de huidige en gewenste situatie is namelijk gebleken dat de uitvoerende functionarissen de inzetverantwoording als één van de knelpunten ondervinden en er meer aspecten spelen bij het huidige gebruik van contractmanagement. Naast de onduidelijkheid van de personeelsinzet is er ook onduidelijkheid over de terminologie, de organisatievorm, de uitvoerende functionaris, de hoeveelheid geregistreerde contracten en de positionering van het contractmanagementproces in de inkoopprocessen.

In de volgende paragraaf zal er een aanbeveling gegeven worden, de aanbeveling zal als basis kunnen dienen voor de verbetering van het gebruik van contractmanagement binnen de overheid.

8.3 Aanbeveling

De geconstateerde gaps en conclusie hebben allen een connectie met het ontbreken van beleid. Een contractmanagementbeleid waarin doelen en middelen staan aangegeven voor de wijze van inzet en organisatie van contractmanagement. Het beleid is een opsomming van basisrichtlijnen en zal moeten dienen als checklist voor overheidsorganisaties werkzaam of in de toekomst werkzaam willen zijn met contractmanagement. In het beleid komen aspecten terug die antwoord geven op het hoe, wat en wie van contractmanagement. Aeves dient deze checklist te gebruiken bij organisaties die willen starten met contractmanagement of contractmanagement willen professionaliseren. Indien de stappen volledig ingevuld zijn is het mogelijk om met behulp van de norm de verantwoording van de hoeveelheid FTE inzet te realiseren. Binnen dit beleid zullen de volgende basisrichtlijnen terug moeten komen waardoor de norm van toegevoegde waarde kan zijn (de volledige omschrijving van het beleid is toegevoegd in bijlage 1):

1. Terminologie

- Eenduidigheid in de terminologie van contractbeheer, contractmanagement en leveranciersmanagement.

2. Doelstelling van contractmanagement

- Contractmanagementdoelstelling afgeleid van organisatie- en/of afdelingsdoelstellingen.

3. Beleidsuitgangspunten van contractmanagement

- Wie is de contracteigenaar.
- Wat is de contractinhoud.

4. Uitvoering van contractmanagement

- De positie van de uitvoering van contractmanagement.

5. Rollen en betrokken afdelingen

- Binnen contractmanagement onderkennen we de volgende rollen en betrokken afdelingen:
 - Contracteigenaar.
 - Afdeling inkoop.
 - Juridische Zaken.
 - Crediteuren administratie.
 - Directie.
 - Gebruiker.
 - Budgethouders.

6. Beheerskaders

- Toetsing door inkoop of conform beleid contractmanagement wordt gehandeld.
 - Evaluatie van het contractmanagementbeleid met de betrokken partijen. Eventueel kan op basis van evaluatie bijstelling van het beleid plaatsvinden (van Eck, 2013).

H9. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het implementatieplan. Het implementatieplan is onderverdeeld in twee paragrafen genaamd interne implementatie en externe implementatie. Er is gekozen voor deze onderverdeling omdat het belangrijk is dat de norm eerst intern bekendheid te geven voor Aeves om vervolgens buiten de organisatie te gaan. Per paragraaf zijn de activiteiten op een chronologische volgorde opgesomd.

9.1 Interne implementatie

De interne implementatie is gericht op het geven van interne bekendheid van de norm. Om de norm bekendheid te geven moeten de volgende acties ondernomen worden.

Digitale implementatie

De digitale implementatie is gericht op het plaatsen van de norm op de website van Aeves. Het wordt aanbevolen de norm op de website te implementeren zodat organisaties deze kosteloos in kunnen vullen. Daarnaast wordt het aanbevolen de data die hiermee wordt verzameld op te slaan om op een later termijn onderzoek ermee te kunnen doen. Onderzoek in de vorm als 'de gemiddelde contractmanagementinzet binnen de overheid in 2016.'

Bekendheid

Binnen de organisatie Aeves dient de norm bekend te zijn, het personeel moet op de hoogte zijn van de norm. Dit kan via een interne mailing bekend gemaakt worden aangezien de medewerkers van Aeves zowel gedetacheerd en intern werkzaam zijn. In deze mailing is de wijze van functioneren en gestelde voorwaarden van belang.

Checklist

Aeves dient een checklist te gebruiken bij organisaties die willen starten met contractmanagement of contractmanagement willen professionaliseren. Met behulp van dit document wordt er gekeken naar de huidige situatie van contractmanagement en indien de stappen volledig ingevuld zijn is het mogelijk om met behulp van de norm de verantwoording van de hoeveelheid FTE inzet te realiseren.

Artikel

Het schrijven van het artikel voor de publicatie van de norm is nodig om binnen vakbladen en magazines bekendheid te verwerven. Het artikel zal op een dusdanige aantrekkelijke manier geschreven moeten worden om lezers te trekken en gebruik te maken van de contractmanagementnorm.

9.2 Externe implementatie

De externe implementatie is gericht op het publiceren van de norm binnen de inkoopmarkt. Wanneer de interne implementatie geslaagd is heeft dit positieve effecten op de externe implementatie. Als medewerkers van Aeves enthousiast zijn over de norm zullen zij dit eerder bij opdrachtgevers verkondigen. Naast deze vorm van marketing zal de norm bekend gemaakt en gepubliceerd worden met behulp van columns, artikelen in inkoopvakbladen, mailing websites en LinkedIn.

Column

Tijdens de afronding van het onderzoek is er een column gepubliceerd over de vuistregel van de contractmanagementnorm. Het doel van de column is bekendheid te generen en de discussie aan te wakkeren. Met behulp van de column zijn lezers getriggerd het artikel, wat later gepubliceerd zal worden, te lezen.

Artikel

Het uitgevoerde onderzoek is verwerkt tot een artikel. Het artikel zal gepromoot worden in diversen vakbladen als FMI en Deal! Het artikel zal tevens aangeboden worden op social media, digitale kennisbanken en inkoop gerelateerde websites als bijvoorbeeld inkoperscafe.nl en gemeenute.nu.

Websites

De fase van de digitale implementatie is hier van toepassing. De norm dient geïmplementeerd te zijn op de website van Aeves. Op deze manier kunnen belangstellende de norm invullen en uitgezet worden bij de deelnemende organisaties.

LinkedIn/Social media

Tijdens het onderzoek is er veel gepost op LinkedIn en social media. Belangstellende zijn met behulp van deze media in contact gekomen met het onderzoek. De norm zal gepromoot worden via LinkedIn en Twitter. Met behulp van deling zal het bereik gaan vergroten.

Mailing

Binnen het netwerk van Aeves zal een mailing verstuurd worden waarin huidige en potentiële opdrachtgevers geïnformeerd worden over de contractmanagementnorm. De mailing dient te zijn voorzien van een inhoudsbeschrijving van de norm, voordelen voor de organisatie en overtuiging voor het daadwerkelijk invullen.

Er worden veel stappen ondernomen om de norm eerst zorgvuldig digitaal te implementeren en vervolgens interne bekendheid te geven binnen de organisatie Aeves. Als gevolg van de interne implementatie zal de markt kennismaken met de norm. Op deze manier kan de norm optimaal worden ingezet om de markt te voorzien van ondersteuning bij het verbeterd gebruik van contractmanagement. Aeves dient organisaties te meten met een checklist om vervolgens de norm toe te kunnen passen. Hieronder is de planning van het implementatieplan weergegeven.

Onderdeel	Interne implementatie	Activiteit	Verantwoordelijke	Datum gereed
1. Digitale implementatie		Plaatsen van contractmanagement-norm op website Aeves.com.	Wim Nieland	28 mei 2014
		Creëren van digitale opslagruimte voor normresultaten.	Wim Nieland	28 mei 2014
2. Bekendheid		Opstellen van interne instructiemailing over de norm.	Wim Nieland	30 mei 2014
3. Checklist		Medewerkers bekend maken met checklist vóór gebruik norm.	Wim Nieland	30 mei 2014
4. Artikel		Schrijven van artikel over de uitkomst van het onderzoek en contractmanagementnorm.	Susan Schutjes	30 mei 2014

Onderdeel	Externe implementatie	Activiteit	Verantwoordelijke	Datum gereed
1. Column		Schrijven van column om lezers te triggeren ¹⁵ voor artikel.	Wim Nieland	29 april 2014
2. Artikel		Plaatsing van het artikel op analoge en digitale mogelijkheden.	Wim Nieland	30 mei 2014
		Analoog in samenwerking met Deal, FMI en inkoop gerelateerde magazines.	Wim Nieland	30 mei 2014
		Digitaal met mediapartners als inkoperscafe.nl en nevi.nl	Wim Nieland	30 mei 2014
3. Website		Plaatsen van contractmanagement-norm op website Aeves.com.	Wim Nieland	30 mei 2014
4. LinkedIn/Social media		Het triggeren van belangstellende voor het lezen van het artikel en gebruik te maken van de norm.	Wim Nieland Niels Alting	30 mei 2014
5. Mailing		Externe mailing naar huidige en potentiële opdrachtgevers.	Wim Nieland	6 juni 2014

Tabel 17: Implementatieplanning.

¹⁵ Triggeren is het uitlokken, iemand ergens toe laten verleiden tot actie (Encyclo.nl, 2014).

H10. Consequenties

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de consequenties van de norminvoer. Iedere verandering brengt gevolgen met zich mee, zo ook de ontwikkeling van de contractmanagementnorm. De gevolgen zijn onderverdeeld in organisatorische, personele en financiële consequenties. De drie verschillende consequenties worden in dit hoofdstuk per paragraaf behandeld.

10.1 Organisatorische consequenties

Tijdens de ontwikkeling van de norm is naar voren gekomen dat de invulling en het bereiken van de norm zo gemakkelijk mogelijk moet zijn. Dit houdt in dat de norm op de website van Aeves geplaatst dient te worden. De digitale implementatie in hoofdstuk 9 omschrijft de te nemen stappen. De norm dient geïmplementeerd te worden en deze taak is belegd bij de afdeling ICT van Aeves. Een andere organisatorische consequentie is dat er een eigenaar benoemd moet worden voor de norm. Een eigenaar die de norm daadwerkelijk beheert. Dit dient in samenspraak met de afdeling ICT. Vanwege de mogelijkheid van het beheren van data dient er een manier van werken gecreëerd te worden op welke wijze dit opgeslagen wordt. De data kan dienen als input voor een vervolg onderzoek over de ontwikkeling van contractmanagement. Op deze manier kan de data na een x-periode vergeleken worden om te analyseren of contractmanagement aan het veranderen is.

10.2 Personele consequenties

De personele consequenties zijn gericht op de medewerkers van Aeves. Hierbij gaat het om de kennismaking van met de norm. De functionele eisen, manier van werken en wijze van implementatie dienen bekend te zijn bij de medewerkers. Er wordt door de ontwikkeling van de norm geen nieuwe functie gecreëerd. De belangrijkste punten van de personele consequenties zijn als volgt: De medewerkers dienen met de norm te kunnen werken, de medewerkers dienen de randvoorwaarden van de norm te weten, de medewerkers dienen aan opdrachtgevers uit te kunnen leggen wat het model inhoudt en hoe het werkt. Hoe er op deze punten zal worden ingespeeld is verwerkt in het implementatieplan.

10.3 Financiële consequenties

Het invoeren van de norm brengt financiële consequenties met zich mee. Bij de ontwikkelen van de norm heeft is een investering nodig. Er wordt echter niet verwacht dat Aeves door de norm nieuwe opdrachten binnen zal halen vanwege de eerder aangegeven gaten bij de huidige manier van werken met contractmanagement en hierdoor de beperkte toevoeging. Vanwege dit gegeven zal er alleen de kosten besproken worden.

Investing

De investering bestaat uit twee kostenpost namelijk de begeleidingskosten tijdens het afstuderen en de digitale implementatie. De begeleiding werd vanuit Aeves gegeven door één persoon en daarnaast moet de norm op de website gezet worden. Aangezien er geen stagevergoeding is geweest heeft Aeves alleen interne kosten gemaakt in de periode van februari t/m mei 2014.

Kostenpost 1	Kosten per eenheid	Aantal eenheden	Investering
Begeleiding W. Nieland			
Uurtarief	€ 25	20 uur	€ 500

Tabel 18: Kostenpost 1 Begeleidingskosten.

Voor de berekening wordt gebruik gemaakt van het uurtarief van een consultant. Dit uurtarief is inclusief dertiende maand, inkomensafhankelijke bijdrage, vakantiegeld en werknemersverzekering.

Kostenpost 2	Kosten per eenheid	Aantal eenheden	Investering
Digitale implementatie			
Uurtarief	€ 75	3 uur	€ 225

Tabel 19: Kostenpost 2 Digitale implementatie.

Voor de berekening wordt gebruik gemaakt van het uurtarief van de ICT afdeling. Dit uurtarief is inclusief dertiende maand, inkomensafhankelijke bijdrage, vakantiegeld en werknemersverzekering.

Bibliografie

- Aeves. (2013). *Aeves.com*. Opgehaald van About: <http://www.aeves.com/about/>
- Algemene rekenkamer. (2014). *Nederland in de buitensporigtekortprocedure*. Opgehaald van Rekenkamer.nl: <http://www.rekenkamer.nl/dsresource?type=pdf&objectid=arbeheer:170251&versionid=&subobjectname=>.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2014, Februari 16). *CBS-begrippen*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=3106>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2014, Februari 14). *Economie groeit met 0,7 procent*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/9EEF5B26-499A-4568-8F13-E5F820B8AC12/0/pb14n010.pdf>
- Coolen, R., van Duren, J., Schurgers, H., & de Vree, P. (2012). Contract- en leveranciersmanagement. In *Hoofdstuk 2.2 Contract- en leveranciersmanagement* (pp. 49-50). Geffen: Drukkerij Wihabo.
- Coolen, R., van Duren, J., Schurgers, H., & de Vree, P. (2012). Contract- en leveranciersmanagement. In *Hoofdstuk 2.4 Waarom contractmanagement?* (pp. 54-66). Geffen: Drukkerij Wihabo.
- den Hoed, T. (2013). Handboek Managementmodellen. In T. W. den Hoed, *Het OCAI model* (pp. 160-168). Zaltbommel: van Haren Publishing.
- Encyclo.nl. (2014). *Betekenis triggeren*. Opgehaald van Encyclo.nl: <http://www.encyclo.nl/begrip/triggeren>
- HDSR.nl. (2013, April 9). *Samengevoegd inkoopbeleid*. Opgehaald van HDSR.nl: www.hdsr.nl/publish/pages/.../ap_7_-_samengevoegd_inkoopbeleid.pdf
- het NIC. (2013, Maart). *Artikel Deal! Contractmanagement*. Opgehaald van hetnic.nl: <http://www.hetnic.nl/CmsData/Deal!Contractmanagement.pdf>
- Hoekman, H. (2013, December 15). *Tecnhische universiteit Eindhoven*. Opgehaald van Database: <http://alexandria.tue.nl/extra1/afstversl/tm/hoekman2005.pdf>
- Inkoopportal.nl. (2014). *Inkoopportal.nl*. Opgehaald van Contractmanagement: <http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/contractmanagement>
- Knoester, T. (2009). Contractmanagement in de praktijk. In T. Knoester, *Hoofdstuk 17: Contractmanagement als strategisch instrument* (pp. 93-94). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Knoester, T. (2009). Contractmanagement in de praktijk. In T. Knoester, *Hoofdstuk 5: Het contract* (pp. 33-37). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Knoester, T. (2009). Contractmanagement in de praktijk. In T. Knoester, *Hoofdstuk 1: Wat is contractmanagement* (pp. 3-8). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Knoester, T. (2009). Hoofdstuk 10.2 Contractbewaking. In T. Knoester, *Contractmanagement in de praktijk* (pp. 63-64). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kok, H. B. (2005). 5.1 Productlevenscyclus. In H. B. Kok, *Marketing voor facilitaire dienstverleners* (pp. 90-93). Den Haag: Sdu Uitgevers BV.
- Lewis, P., Saunders, M., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. In *Chapter 4. Deciding on the Research Approach and Choosing a Research Strategy* (pp. 50-70). Harlow, Engeland: Pearson Education Limited.
- Nevi. (2012). K5, Inkoop bij de overheid. In *Achtergrondkennis: het inkoopproces* (pp. 5-6). Zoetermeer: Nevi.
- Nevi. (2012). K5, Inkoop bij de overheid. In *Hoofdstuk 5: De financiële kaders van de overheidsinkoper* (pp. 30-36). Zoetermeer: Nevi.

- Nevi. (2012). K5, Inkoop bij de overheid. In *Hoofdstuk 2: Verschillen tussen overheid en bedrijfsleven* (pp. 10-17). Zoetermeer: Nevi.
- Nevi. (2012). K5, Inkoop bij de overheid. In *Hoofdstuk 3: De bijzondere positie van de overheidsinkoper* (pp. 15-17). Zoetermeer: Nevi.
- Nevi. (2012). V3, Contracteren. In Nevi, *Hoofdstuk 19.2: Wat voor soort contract* (pp. 166-169). Zoetermeer.
- Nevi. (2013, Maart 14). *Contractmanagementdag 2013*. Opgehaald van Nevi.nl:
https://www.nevi.nl/sites/default/files/2834_5%20boekje%20Contractm_dag_2013_A5_web.pdf
- Nevi.nl. (2013, September 9). *Visie op contractmanagement*. Opgehaald van Nevi.nl:
https://www.nevi.nl/sites/default/files/Visie%20op%20Contract%20Management_RvdH_2013.pdf
- Nieland, W., & Schreiber, D. (2013, Februari). *Trends in overheidsinkoop*. Opgehaald van Aeves.com:
http://www.aeves.com/wp-content/uploads/2013/02/AEVES.TRENDS.DEAL_20132.pdf
- Nieland, W., & van Velsen, C. (2013, December). *Workshop in vijf stappen naar contractmanagement*.
- PIANOo. (2014). *Hoe is inkoop gepositioneerd*. Opgehaald van PIANOo.nl : <http://www.pianoo.nl/metrokaart/hoe-is-inkoop-gepositioneerd-in-organisatie>
- PIANOo. (2014). *Inkooppakketten*. Opgehaald van PIANOo.nl: <http://www.pianoo.nl/praktijk-tools/inkooppakketten>
- Ricoh. (2013, Juni 19). *Kennissessie contractmanagement*. Opgehaald van ricohblog.nl:
<http://ricohblog.nl/corporate/kennissessie-contractmanagement/>
- Rietveld, G. (2013). Inkoop, een nieuw paradigma. In G. Rietveld, *Hoofdstuk 13: Categoriemanagement* (pp. 215-241). Den Haag: Sdu uitgevers.
- Rietveld, G. (2013). Inkoop, een nieuw paradigma. In G. Rietveld, *Hoofdstuk 18: Contractmanagement* (pp. 325-331). Den Haag: Sdu Uitgevers BV.
- Rijksoverheid. (2013). *Feiten en Cijfers Werken in de publieke sector 2013*. Opgehaald van Rijksoverheid.nl:
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/06/05/feiten-en-cijfers-werken-in-de-publieke-sector-2013.html>
- Rijksoverheid. (2013, Maart 1). <http://www.rijksoverheid.nl/>. Opgehaald van
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/europa-financieel-gezond/>:
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/europa-financieel-gezond/vraag-en-antwoord/waarom-houdt-nederland-vast-aan-een-begrotingstekort-van-3.html>
- Rijksoverheid. (2013, November 28). *Inkopen door het Rijk*. Opgehaald van Rijksoverheid.nl:
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/inkopen-door-het-rijk/documenten-en-publicaties/brochures/2013/11/28/professioneel-inkopen-door-het-rijk.html>
- Rijksoverheid. (2013, September 17). *Miljoenennota 2014: Perspectief op duurzaam herstel*. Opgehaald van Rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/09/17/miljoenennota-2014-perspectief-op-duurzaam-herstel.html>
- Rijksoverheid. (2014, Januari 1). *Circulaire wijzigingen in de financiële arbeidsvoorwaarden voor de ambtenaren werkzaam in de sector Rijk*. Opgehaald van Rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/circulaires/2013/12/13/circulaire-wijzigingen-in-de-financiele-arbeidsvoorwaarden-per-1-januari-2014-voor-de-ambtenaren-werkzaam-in-de-sector-rijk.html>
- Rijksoverheid. (2014). *Kwalitatief onderzoek*. Opgehaald van Rijksoverheid.nl:
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidscommunicatie/informatie-voor-professionals/communicatieonderzoek/kwantitatief-onderzoek>

- Rijksoverheid. (2014). *Kwalitatief onderzoek*. Opgehaald van Rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidscommunicatie/informatie-voor-professionals/communicatieonderzoek/kwalitatief-onderzoek>
- Rijksoverheid. (2014). *Organisatie van de overheid*. Opgehaald van Rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/organisatie-rijksoverheid>
- Rijkswaterstaat. (2014). *Best Value Procurement*. Opgehaald van Rijkswaterstaat.nl: http://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen_met_rws/werkwijzen/gww/aanbesteden_en_contracteren/best_value_procurement/
- Supply Value. (2013). Inkooptrends van 2014. In S. V. B.V., *2.4 Operational performance* (pp. 20-21). Arnhem.
- Supply Value. (2013, 12 24). *Supplyvalue.nl*. Opgehaald van Inkooptrends van 2014: <http://www.inkopers-cafe.nl/inkooptrends-2014-direct-winst-behalen-door-op-deze-kansen-te-spelen/>
- Universiteit van Leiden. (2014). *Universiteit van Leiden*. Opgehaald van Validiteit van een onderzoek: <http://www.leidenuniv.nl/fsw/psychologielexicon/index.php3-m=152&c=145.htm>
- van Dam, N., & Marcus, J. (2009). Organisatie en management. In N. van Dam, & J. Marcus, *Deel A: Omgeving en organisatie* (pp. 98-100). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- van Dam, N., & Marcus, J. (2009). Organisatie en Management. In N. van Dam, & J. Marcus, *Deel C: Structuur en Organisatie* (pp. 472-474). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgeverij.
- van Dam, N., & Marcus, J. (2009). Organisatie en Management. In N. van Dam, & J. Marcus, *Hoofdstuk 6: Management* (pp. 227-230). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- van Eck, W. (2013). *Basisrichtlijnen contractmanagement*. Opgehaald van Crics.com: http://www.crics.com/wp-content/uploads/2011/11/basisrichtlijnen_ebook.pdf
- van Meurs, E. (2013). *Procurement Outsourcing in de publieke sector*. Den Haag.
- van Veen, M., & Weterkamp, K. (2008). Deskresearch. In M. van Veen, & K. Westerkamp, *Wat is Deskresearch?* (pp. 2-13). Amsterdam: Pearson Education Benelux.