Kijk op contracten, grip op de organisatie

Contractbeheer als managementinstrument

De Nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit

Bijlagen

Jennifer van Domburg

Kijk op contracten, grip op de organisatie

Contractbeheer als managementinstrument

De Nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit

Jennifer van Domburg
mei 2010

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

Afstudeerprofiel:	FM & Services
Docent-begeleider:	Dhr. J.C. Mulder
Medebeoordelaar:	Dhr. R. Lommerse
Opdrachtgever:	Voedsel en Waren Autoriteit CentreCourt Prinses Beatrixlaan 2 2595 AL Den Haag
Mentor:	Dhr. L.M.G. Bruijnen
Periode onderzoek:	februari 2010 – mei 2010

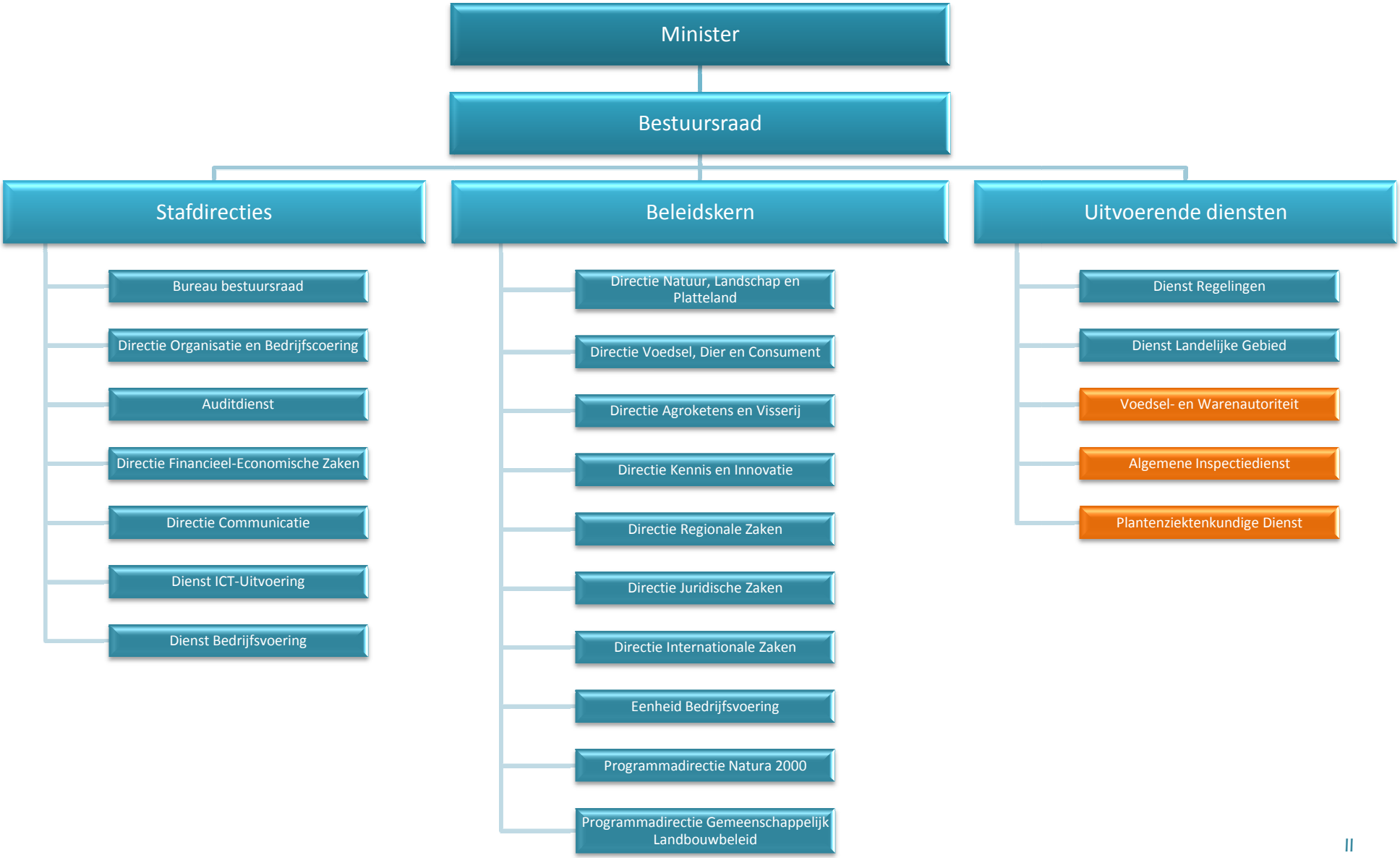
Inhoudsopgave

Bijlage 1 Afkortingen I
Bijlage 2 Organogram Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit II
Bijlage 3 Organogram VWA III
Bijlage 4 Organisatiestructuur VWA IV
Bijlage 5 Organogram afdeling H&FZ (huidige situatie) V
Bijlage 6 Facility management binnen de directie bedrijfsvoering nVWA (nieuwe situatie) VI
Bijlage 7 7S-Model van McKinsey VII
Bijlage 8 Mogelijke gevolgen van de knelpunten XIV
Bijlage 9 Vragen interview (intern onderzoek) XVI
Bijlage 10 Aspecten intern interview XVII
Bijlage 11 Aspecten extern interview XVIII
Bijlage 12 Interview VWA XIX
Bijlage 13 Interview VWA XX
Bijlage 14 Interview VWA en PD XXI
Bijlage 15 Interview PD XXII
Bijlage 16 Interview AID XXIV
Bijlage 17 Knelpunten huidige situatie XXVI
Bijlage 18 Werkinstructie huidige situatie operationeel inkoopproces XXVIII
Bijlage 19 Stroomschema huidige situatie doorbelasting XXX
Bijlage 20 Functionele eisen en - wensen contractbeheersysteem XXXI
Bijlage 21 Relatie processen – systemen XXXII
Bijlage 22 Implementatiemethoden contractbeheersysteem XXXIII
Bijlage 23 Vragen interview (vergelijkend onderzoek) XXXV
Bijlage 24 Interview Ministerie van Verkeer & Waterstaat XXXVI
Bijlage 25 Interview Ministerie van Volkgezondheid, Welzijn en Sport XXXVIII
Bijlage 26 Interview Shell XLI
Bijlage 27 Interview Tweede Kamer der Staten-Generaal XLII
Bijlage 28 Contractbeheersystemen bij vergelijkbare organisaties XLIII
Bijlage 29 MoSCoW-methode XLVI
Bijlage 30 Concept inkoopbeleid nVWA XLVIII
Bijlage 31 Leverancierselectie XLIX
Bijlage 32 Koppelingen Enterprise Content Managementsysteem LIII

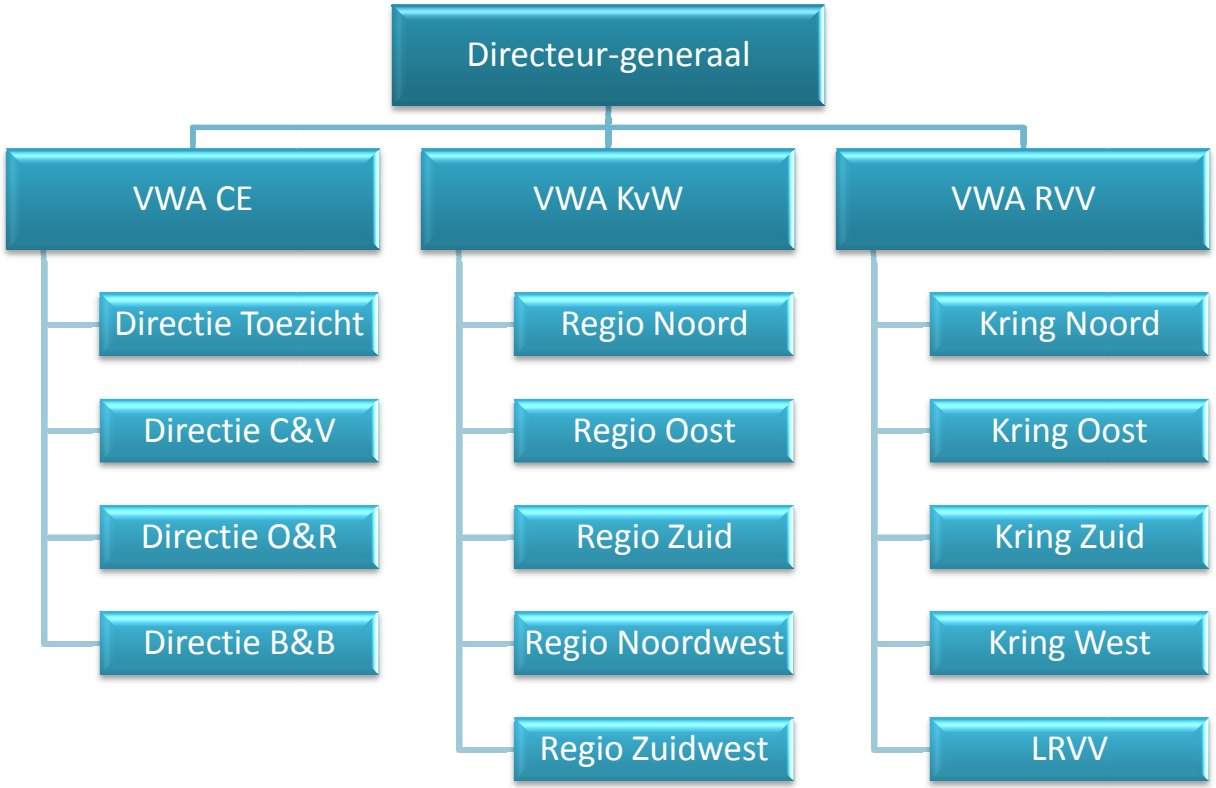
Bijlage 1 Afkortingen

Afdeling H&FZ	Afdeling Huisvesting & Facilitaire Zaken
AID	Algemene Inspectiedienst
ARIV	Algemene Rijksinkoopvoorwaarden
ARODI	Algemene Rijksvoorwaarden voor het verstrekken van Opdrachten tot het verrichten van Diensten
B&B	Bedrijfsvoering & Bestuursondersteuning
BHV	Bedrijfshulpverlener
CATT	Computer Aided Test Tool
CBI	Centrum ter Bevordering van Import uit ontwikkelingslanden
CE	Centrale Eenheid
ECM	Enterprise Content Management
ERP	Enterprise Resource Planning
FM	Facility Management
FMM	Facility Management Magazine
FZ	Facilitaire Zaken
HAFIR	Handboek Financiële Informatie en Administratie Rijksoverheid
HRM	Human Resource Management
IM	Informatie Management
KPI	Key Performance Indicator
KvW	Keuringsdienst van Waren
KWIS	Klachten, wensen, informatie en storingen
Ministerie van LNV	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Ministerie van V&W	Ministerie van Verkeer & Waterstaat
Ministerie van VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
MoSCoW	Must Have, Should Have, Could Have, Would Like
MS	Microsoft
nVWA	Nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit
PD	Plantenziektenkundige Dienst
PDC	Product- en Dienstencatalogus
RVV	Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees
SAP	Sapphire
VWA	Voedsel en Waren Autoriteit

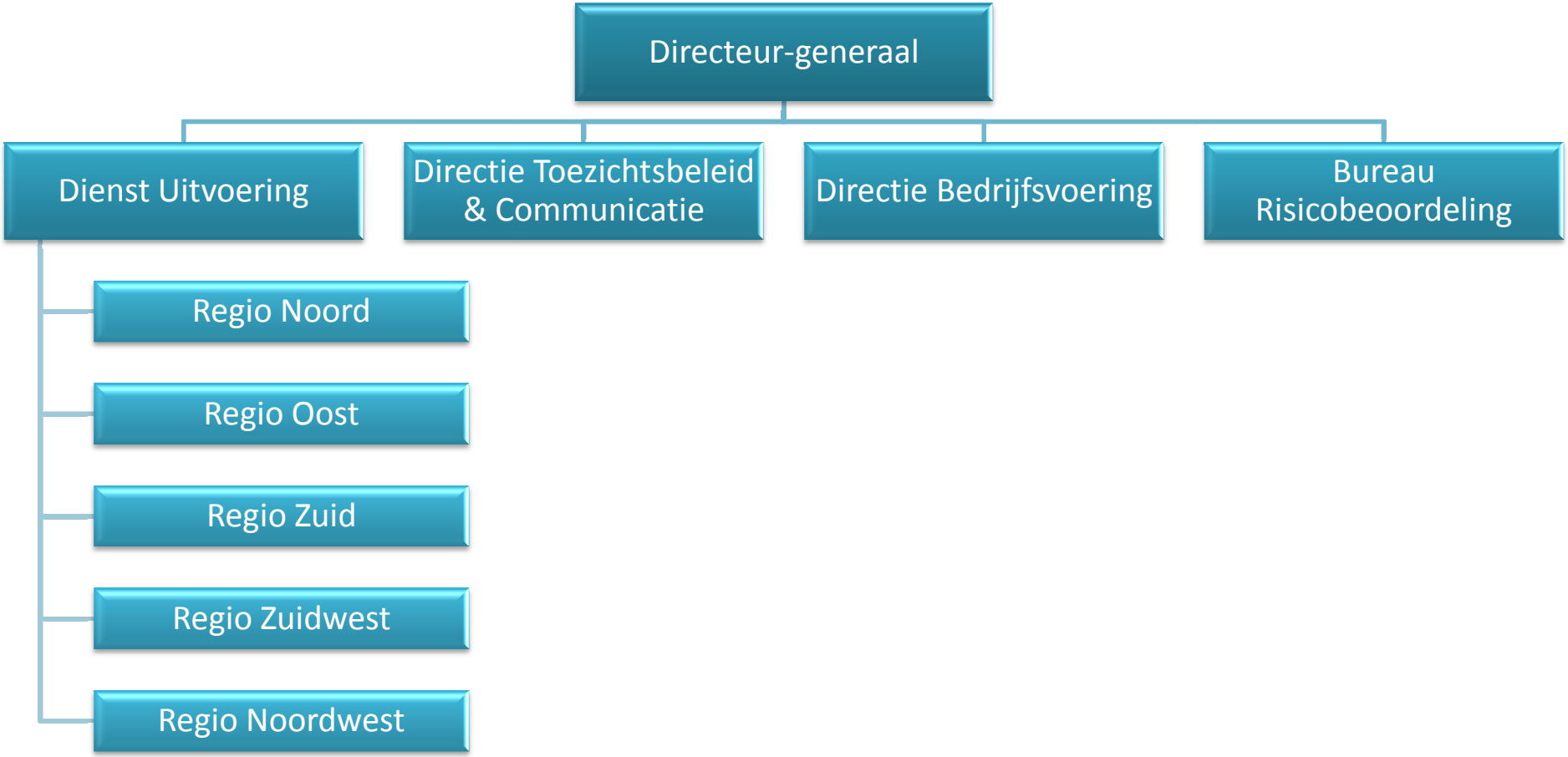
Bijlage 2 Organogram Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit



Bijlage 3 Organogram VWA



Bijlage 4 Organisatiestructuur VWA



Bijlage 5 Organogram afdeling H&FZ (huidige situatie)

Directie Bedrijfsvoering
afdeling huisvesting & facilitaire zaken

Tjalling Dijkstra
Wnd hoofd

CLUSTER BACKOFFICE

Backoffice

Frans Leeuwenkuyl
coördinator CentreCourt

Rob Sülzle
coördinator facilitaire zaken

George Snaterse
post / repro

Faziel Abdoel
facilitair assistent

Ben Sleeking
facilitair assistent

Service Center

Sandra Glabbeek-van der Borg
ondersteunend medewerker

Sandra Huis
ondersteunend medewerker

CLUSTER DIV

Karen de Kruyff
adviseur DIV

Sila Matawli
medewerker DIV

Chittra Matahbsing
medewerker DIV

Charles Ouwerkerk
medewerker DIV

CLUSTER VERVOER & HUISVESTING

Joop Spiegelberg
adviseur

Gert van Dijl
adviseur

Vervoer

Peter den Hertog
chauffeur

Hans Lassooij
chauffeur

BHV

Nico Gordeau
coördinator BHV

CLUSTER SECRETARESSEPOOL

Ingrid Boerkamp

Mona van Dansik-Rodts

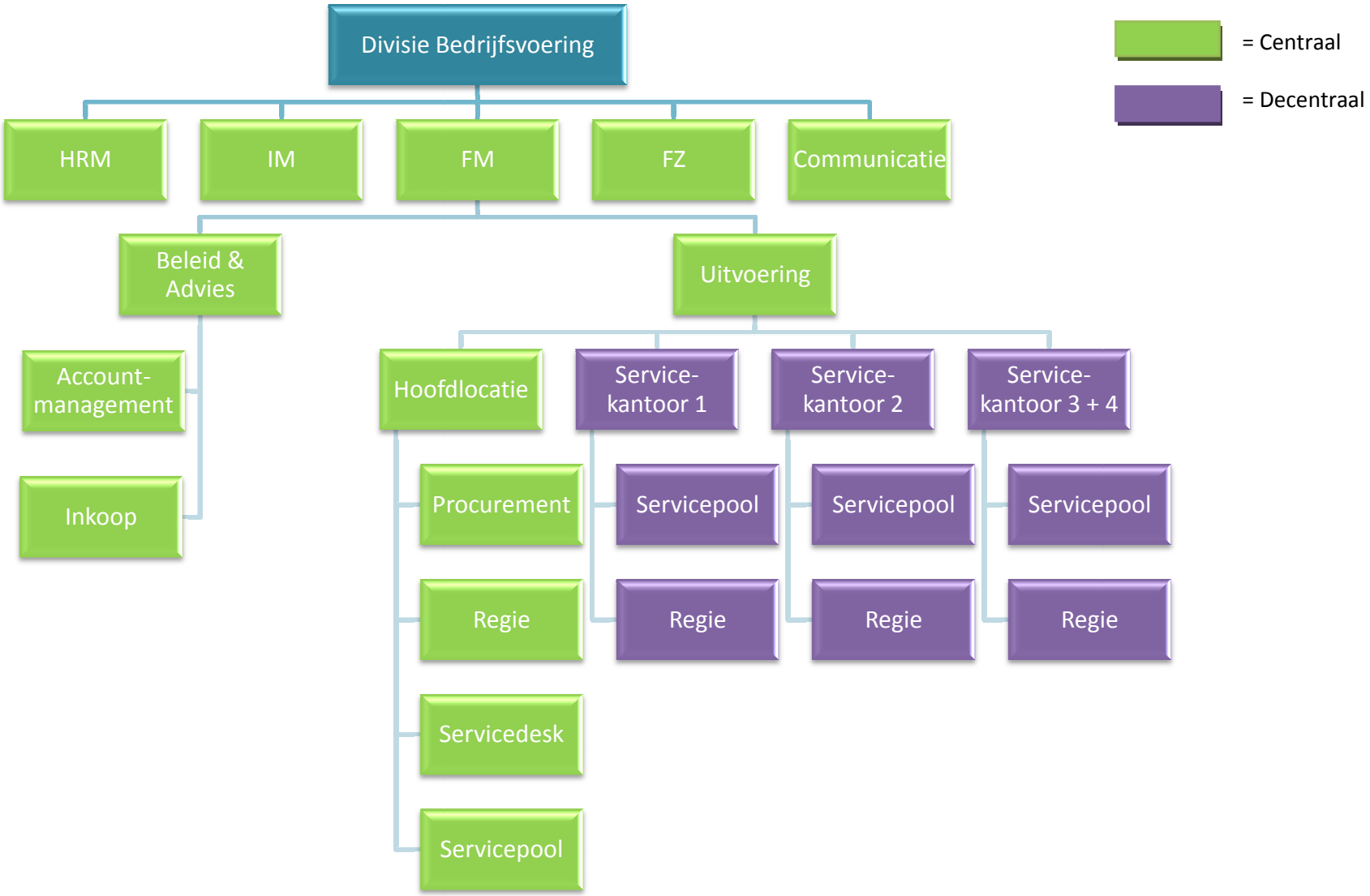
Sandra Kennes-Ori

Yolanda Kraus-Schild

Will Theunissen

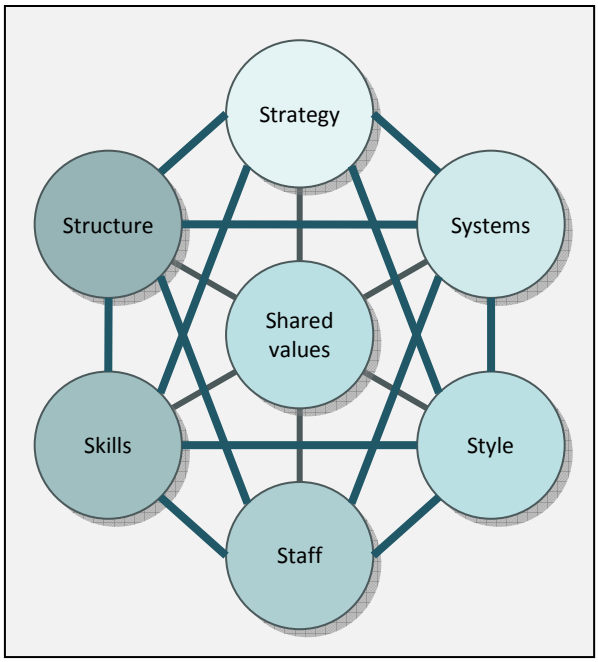
Tanja Tuc
Stagaire / ook service center

Bijlage 6 Facility management binnen de directie bedrijfsvoering nVWA (nieuwe situatie)



Bijlage 7 7S-Model van McKinsey

Met behulp van het 7S-model van McKinsey kan worden gekeken naar de manier waarop een organisatie werkt, de mate waarin de organisatie open staat en de mogelijkheid heeft tot verandering.[1] Bij het implementeren van een systeem binnen een organisatie is het van belang dat deze verandering past binnen het beleid van de organisatie. In dit geval kijken we naar de nieuwe organisatie, de Nieuwe Voedsel en Waren Autoriteit, omdat een eventueel nieuw contractbeheersysteem hiervoor kan worden geïmplementeerd.



Figuur 1: Het 7S-Model van McKinsey [2]

Strategy

Aan de hand van de huidige posities van de fusiediensten is de strategie van de nVWA bepaald.

- Handhaving:
  Handhaven is het belangrijkste primaire proces. Hierbij staat de burgers en bedrijven centraal. Handhaving is opgedeeld in zes principes:
  - Onafhankelijk toezicht
  - Professioneel toezicht
  - Transparant toezicht
  - Selectief toezicht
  - Slagvaardig toezicht
  - Samenwerkend toezicht
- Risicobeoordeling:
  Deze strategie is erop gericht onvoldoende beheerste en nieuwe risico's op de terreinen van de nVWA tijdig te onderkennen.
- Communicatie:
  De nVWA wil op een eenduidige en heldere manier aan haar doelgroepen in de samenleving uitleggen wat zij doet en waarom, en wat de resultaten hiervan zijn. Hiermee zullen risico's kunnen worden beperkt en de naleving worden bevorderd.

[1] Kok, 2005.
[2] Kok, 2005.

Missie

'De Nieuwe VWA bewaakt de gezondheid van dieren en planten, het dierenwelzijn en de veiligheid van voedsel en consumentenproducten, en handhaaft de natuurwetgeving.'

Bron: Uitvoeringsplan Kaderbesluit deel 1, 2010.

Ook gaat de nVWA werken met een aantal kernwaarden:

- Risicogericht:

  'De Nieuwe VWA kijkt welke risico's er in de samenleving zijn op het gebied van veilig en gezond voedsel, veilige producten en gezonde planten en dieren. We beoordelen de risico's en communiceren erover. Op basis van risicoanalyses maken we keuzes waar we onze handhavingactiviteiten op inzetten.'

  Bron: Uitvoeringsplan Kaderbesluit deel 1, 2010.

- Slagvaardig:

  'Werken op basis van risicoanalyses betekent: Hard waar het moet, zacht als het kan. We treden hard op waar dat nodig is, daar waar de situatie het toelaat helpen we de ondernemer om de regels na te leven.'

  Bron: Uitvoeringsplan Kaderbesluit deel 1, 2010.

- Transparant:

  'We leggen uit hoe we werken en geven inzicht in onze keuzes. We moeten aan het openbaar maken van onze toezichtactiviteiten en leggen verantwoording af over de kwaliteit en efficiency van onze resultaten.'

  Bron: Uitvoeringsplan Kaderbesluit deel 1, 2010.

Als we aan de hand van de theorie van Mintzberg een type organisatie moeten kiezen wat betreft de huidige situatie bij de fusiepartners dan zijn dit Professionele bureaucratieën. De drie diensten moeten het vooral hebben van de inzet van professionals. Hierbij kan gedacht worden aan dierenartsen of aan ambtenaren van Dienst Opsporing.
In de nieuwe organisatie, waarbij de drie diensten gefuseerd zijn, wordt er volgens Mintzberg een Divisiestructuur gehanteerd. Hierbij beheert het hoofdkantoor de portfolio, verdeelt de financiële middelen, ontwerpt controlesystemen voor de resultaten, stelt managers van de divisie aan en verleent ondersteunende diensten waar alle divisies gebruik van gaan maken.[3]

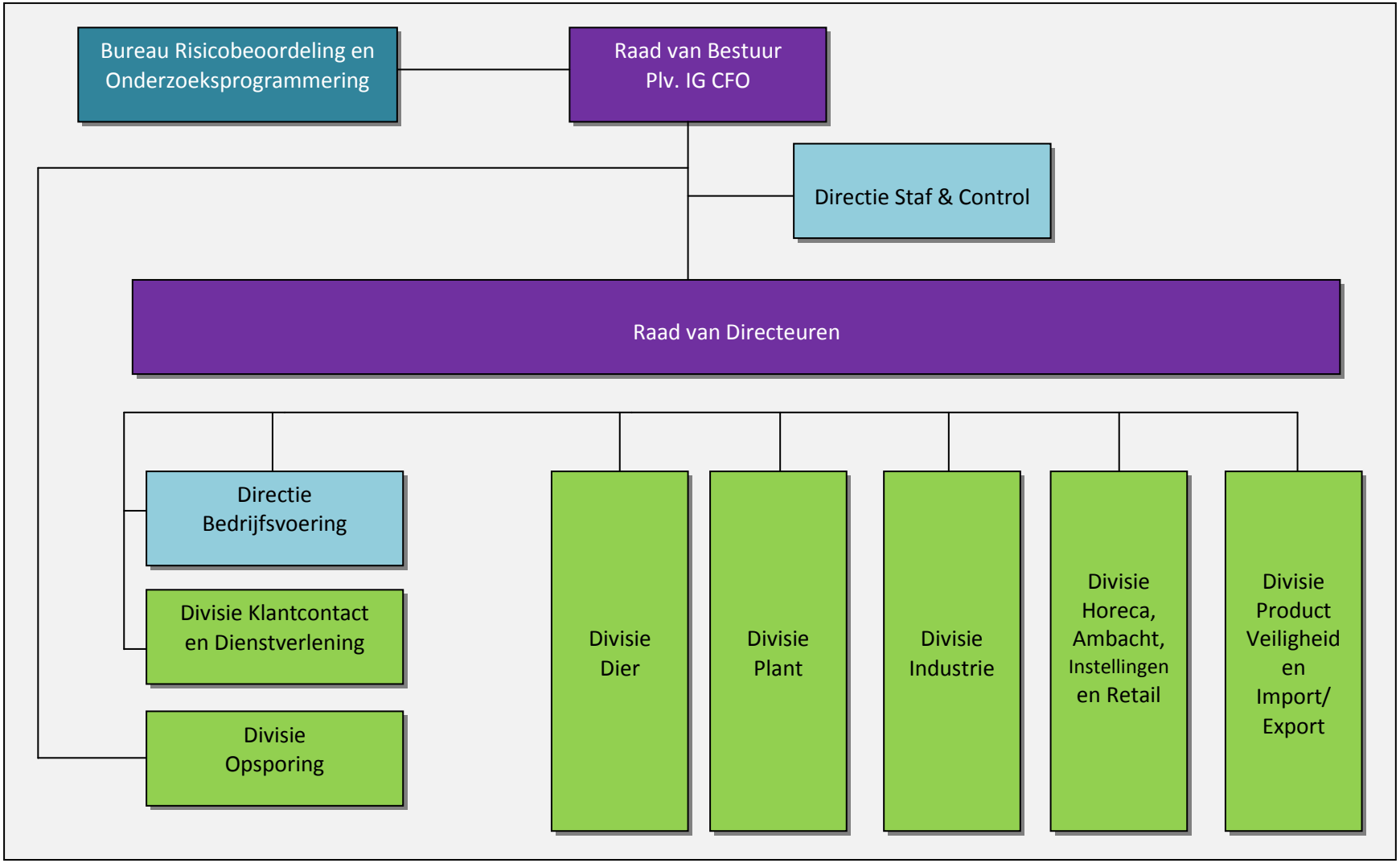
Figuur 2: Professionele bureaucratie

Figuur 3: Divisie structuur

[3] Mintzberg, 2009.

Structure

Door de fusie zal de structuur van de organisatie worden aangepast. De nVWA is een lijnorganisatie, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen primaire divisies en stafdirecties. Er zijn zeven divisies waarvan vijf gericht zijn op sectoren. Elke divisie heeft zijn eigen staf en ondersteuning met uitzondering van directiesecretarissen, kwaliteitsmedewerkers en een secretariaat.



Figuur 4: Organogram nVWA vanaf 1 januari 2012

Systems

Vanaf 2009 zijn er een aantal grote projecten in gang gezet wat betreft de ICT voor de nVWA. Het gaat hierbij om de volgende projecten:

- Het invoeren van Oracle Finance, Oracle E-procurement en P-direkt en
- een geheel vernieuwde internet- en intranetomgeving.[4]

Onderstaand een korte toelichting per systeem, omdat deze een grote rol gaan spelen binnen de nieuwe organisatie.

Oracle Finance

Met dit systeem zal de efficiëntie bevorderd worden, de risico's zullen beter beheerd worden en het bevordert een duurzame groei van de bedrijfsprestaties en de sociale verantwoordelijkheid.[5]
Dit systeem zal worden gekoppeld aan Oracle E-procurement om een zo goed mogelijke doorstroom te creëren. In de toekomst zal een eventueel contractbeheersysteem ook kunnen aansluiten op di systeem.

Oracle E-procurement

Met dit systeem zullen de uitgaven van de medewerkers in de gaten kunnen worden gehouden. Medewerkers kunnen zelf bestellingen doen via dit systeem, waarbij ze op de hoogte worden gehouden van de status van hun bestelling.[6]
Dit systeem zal worden gekoppeld aan Oracle Finance om een zo goed mogelijke doorstroom te creëren. In de toekomst zal een eventueel contractbeheersysteem ook kunnen aansluiten op dit systeem.

P-direkt

Op dit moment maken 12 ministeries gebruik van P-direkt. Het systeem biedt medewerkers, managers en HRM-professionals betrouwbare dienstverlening op het gebied van administratieve afhandeling van personele processen. Dit zijn onder andere gegevens van salaris, personeelsdossiers, verlof, ziekte en financiële vergoedingen. De systemen binnen de ministeries zijn met elkaar gekoppeld, waardoor zo'n 120.000 arbeidsrelaties in het systeem staan.[7]

Intranet

Door middel van het intranet kan er gecommuniceerd worden binnen de nVWA. Hierop staan onder andere verschillende mededelingen voor medewerkers, informatie over de organisatie, diensten van de facilitaire afdeling en nieuwsberichten.

Staff

Het management hanteert een aantal geïntroduceerde sturingsprincipes: Richting, Ruimte, Resultaten en Rekenschap.

- Richting staat voor de toekomst van de organisatie. Hierbij wordt bepaald 'wat' er moet gebeuren en 'hoe'.
- Ruimte staat voor de vrijheid die de medewerkers krijgen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Hierbij worden echter wel gebruik gemaakt van werkprogramma's en vaste procedures.
- Resultaat staat voor de verantwoordelijkheid van de verbetering van de bedrijfsprocessen, de eigen competenties en de bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen. De managers en de medewerkers wisselen verwachtingen met elkaar uit en vertalen deze naar activiteiten.

---

[4] Uitvoeringsplan Kaderbesluit deel 1, 2010.
[5] www.oracle.com
[6] www.oracle.com
[7] www.p-direkt.nl

- Rekenschap staat voor zowel verticale, horizontale en diagonale verantwoording. Dit houdt in dat professionals niet alleen verantwoording afleggen wat betreft de besteding van de middelen, maar ook wat er met die middelen is gebeurd.

De medewerkers van de nVWA worden geacht te beseffen dat de organisatie moet inspelen op invloeden van buitenaf. Hierbij zijn ze flexibel inzetbaar en worden geholpen hun talenten verder te ontwikkelen. Er zal dus veel geïnvesteerd worden in de ontwikkeling van de medewerkers. De competentie dat hierbij centraal staat is ambitie:

> *'De medewerkers van de Nieuwe VWA vertegenwoordigen 'het gezicht van de overheid'. Vakkennis en gedragsvaardigheden zijn van hoog niveau en kwalitatief hoogwaardig werk leveren is vanzelfsprekend. Medewerkers beschikken daarnaast over de motivatie, betrokkenheid en flexibiliteit die nodig zijn om als organisatie ook toekomstige ontwikkelingen aan te kunnen.'*

Bron: Uitvoeringsplan Kaderbesluit deel 1, 2010.

Skills

Door middel van de kerncompetenties kan de nVWA zich onderscheiden van de concurrentie:

- Omgevingsbewustzijn:

> *'Leidinggevenden en medewerkers hebben oog en oor voor maatschappelijke en politiek/bestuurlijke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en benutten deze in algemene zin voor de Nieuwe VWA en specifiek voor hun eigen taak of vakgebied daarbinnen.'*

Bron: Uitvoeringsplan Kaderbesluit deel 1, 2010.

- Professionaliteit:

> *'Medewerkers van de Nieuwe VWA zijn op hun taak berekend, doen de juiste dingen en voeren die op de juiste wijze uit. Zij nemen hun verantwoordelijkheid en zijn aanspreekbaar op het eigen handelen en leidinggevenden ook op het handelen van hun medewerkers.'*

Bron: Uitvoeringsplan Kaderbesluit deel 1, 2010.

- Samenwerken:

> *'Binnen de Nieuwe VWA levert iedereen een constructieve bijdrage aan de samenwerking om de organisatiedoelen te realiseren, zowel binnen het team als in het algemeen binnen de organisatie.'*

Bron: Uitvoeringsplan Kaderbesluit deel 1, 2010.

Style

Er zal voornamelijk via het intranet gecommuniceerd worden tussen de verschillende afdelingen. Dit kan de cultuur bepalen, omdat er soms onduidelijkheid ontstaat. Dit zorgt voor misverstanden en onbegrip. Het is dus van groot belang dat de afdelingen goed met elkaar communiceren, desnoods in de wandelgangen. Hierdoor ontstaat er meer begrip voor elkaar wat zorgt voor een beter productieproces.

Shared values

Bij de nVWA bepalen de medewerkers de cultuur. Na de fusering zal het even duren voordat er een cultuur is gevormd. De nVWA wil daarom veel investeren in gesprekken met elkaar en (persoonlijke) ontwikkeling. Bij de ontwikkeling van de cultuur worden een aantal uitgangspunten gebruikt:

- *'Zoals de organisatie zich op wil stellen naar de omgeving, is ook van toepassing op het interne beleid. Medewerkers worden dan ook vanuit vertrouwen benaderd;*
- *management geeft het goede voorbeeld van het gewenste gedrag;*
- *leidinggevenden bezitten competenties om professionals te coachen;*
- *medewerker wordt ondersteund in zijn ontwikkeling;*
- *niet alles en iedereen behoeven gelijk te zijn, diversiteit kan heel functioneel zijn en*
- *systemen en structuren zijn ter ondersteuning aan medewerkers op alle niveaus die werken vanuit vakdeskundigheid en professionaliteit'*

Bron: Uitvoeringsplan Kaderbesluit deel 1, 2010.

Wel zijn er richtinggevende kaders opgesteld voor de gewenste bedrijfscultuur. De VWA staat voor werken vanuit vertrouwen, voordurende verbetering van onze kwaliteit, sturen en verantwoorden op resultaat, flexibiliteit, vakmanschap en persoonlijke ontwikkeling.[8]

[8] Kaderbesluit nieuwe VWA, 2009.

Bijlage 8 Mogelijke gevolgen van de knelpunten

Onderstaand de mogelijke gevolgen toegelicht.

Tijd
Tijd is een belangrijke factor binnen een organisatie, want tijd kost geld. Als een medewerker bijvoorbeeld niet direct de juiste informatie kan vinden kost dit tijd. Het is daarom van belang dat er een centrale contractendatabase wordt gebruikt.

Uitvoerbaarheid
Als een medewerker door een contractbeheersysteem dat niet voldoet zijn taken niet optimaal kan uitvoeren kan dit tijd kosten. Ook kan de financiële administratie niet efficiënt werken, omdat de facturen lastig zijn te koppelen aan leveranciers en de bijbehorende informatie die in het huidige contractbeheersysteem staan.

Ergernis
Een medewerker moet gemotiveerd te werk kunnen gaan. Als een contractbeheersysteem niet aansluit op de wensen en eisen van de organisatie kan dit ergernissen opwekken. Hierdoor kan de sfeer verslechteren, waardoor medewerkers ongemotiveerd gaan werken en hierdoor in het ergste geval het ziekteverzuim zal oplopen.

Miscommunicatie
Omdat men in dit geval te maken heeft met verschillende organisaties is het van belang dat er één centrale contractendatabase wordt gevormd. In de huidige situatie is dit nog niet het geval, waardoor er veel langs elkaar heen wordt gewerkt. Het is voor de medewerkers lastig om de juiste informatie te vinden.

Wettelijke verplichtingen
Het komt wel eens voor dat door het versnipperd inkopen binnen de drie fusiediensten de drempelbedragen van de Europese aanbestedingsrichtlijnen worden overschreden. Dit mag volgens de wet niet en het is dus van groot belang dat de diensten inzicht hebben in elkaars lopende contracten. Ook moeten de organisaties tenminste de langlopende contracten boven de €50.000,- hebben geregistreerd in een database om verantwoording af te kunnen leggen tegenover de accountantsdienst. Daarnaast hebben de organisaties ook de verplichting om binnen de afgesloten raamovereenkomsten af te nemen.

Extra kosten
De kosten kunnen onder andere oplopen door het gebruik van papier, printers en opslagruimte. Maar ook door onnodig verschillende contracten af te sluiten met dezelfde leverancier en door het niet in de gaten houden van eventuele kortingen. Deze kosten moeten door middel van een goed contractbeheersysteem te reduceren zijn.[9]

Onderstaand de knelpunten van de VWA, de AID en de PD samengevoegd.

1. De contracten worden binnen de drie fusiediensten op verschillende manieren geregistreerd, zowel fysiek als digitaal, het kan zelfs per regiokantoor verschillen (er zijn op dit moment 53 kantoren). Dit kan zowel negatieve gevolgen hebben voor de inkoopafdeling als voor de financiële administratie;
2. de verschillende inkopers binnen de drie fusiediensten kopen niet in met gemeenschappelijke belangen; ook wordt er bij dezelfde leveranciers ingekocht onder verschillende voorwaarden;

[9] Spruit, 2008.

3. de contracten binnen de verschillende fusiediensten, evenals de bijbehorende regiokantoren, worden geregistreerd in verschillende systemen; deze systemen zijn niet met elkaar gekoppeld; er is dus geen inzicht in de volledige contractendatabase. Bij de VWA worden alle contracten in het systeem geregistreerd; bij de AID zijn dit alleen contracten waarbij een bedrag gemoeid is hoger dan €50.000,-;
4. het systeem Contracto, waar nu voornamelijk gebruik van wordt gemaakt, kan geen managementrapportages genereren en is enkel een registratiesysteem;
5. het systeem is niet gebruikersvriendelijk, omdat het vaak vastloopt;
6. het systeem is erg bewerkelijk en vraagt hierdoor veel inspanning van medewerkers: hierdoor kan er een achterstand ontstaan en zal de informatie in het systeem onbetrouwbaar worden;
7. het systeem Contracto kan niet worden geïntegreerd in het ERP-systeem van Oracle (e-ordening is onderdeel van het ERP-systeem van Oracle) en
8. het systeem Contracto heeft geen signaleringsfunctie om aan te geven dat een contract binnenkort dreigt af te lopen.

In onderstaande tabel zijn de mogelijke gevolgen per knelpunt aangegeven. Hierdoor kan er inzicht worden verkregen in de behoefte naar een oplossing van het knelpunt.

Gevolg / Knelpunt	Tijd	Uitvoerbaar-heid	Ergernis	Miscommunicatie	Wettelijke verplichtingen	Extra kosten	Totaal aantal gevolgen
1	x	x	x		x	x	**5**
2				x	x	x	**3**
3	x	x	x		x	x	**5**
4		x	x		x		**3**
5	x	x	x				**3**
6	x	x	x	x			**4**
7	x	x					**2**
8			x	x		x	**3**

Tabel 1: Mogelijke gevolgen per knelpunt

Bijlage 9 Vragen interview (intern onderzoek)

Persoonsinformatie

- Wat is uw functie?
- Welke opleiding heeft u hiervoor gevolgd?
- Hoelang bent u werkzaam in deze organisatie?
- Wat verstaat u onder contractbeheer/contractmanagement?

Bedrijfsinformatie

- In welke branche is de organisatie werkzaam?
- Wat voor soort contracten spelen er binnen de organisatie?
- Wat is de omvang van deze contracten?
- Wordt er bij het selecteren en contracteren van leveranciers omgegaan met wet- en regelgeving, zoals de EU-richtlijnen?

Contractbeheersysteem

- Wordt er gebruik gemaakt van een contractbeheersysteem?
- Zo ja, welk systeem is dit?
- Zo ja, waarom is er voor dit systeem gekozen?
- Zo ja, hoe werkt dit systeem?
- Hoeveel tijd wordt er in het systeem gestoken (per dag in uren)?

- Welke informatie wordt er in het systeem gestopt?
- Welke informatie wordt er uit het systeem gehaald?
- En waarvoor dient deze informatie?
- Welke informatie willen jullie in de toekomst uit het systeem halen?

- Zijn er randvoorwaarden waaraan het nieuwe systeem moet voldoen?

- Heeft het systeem aanknopingspunten met financiële afhandelingen?

- Wat zijn uw ervaringen met het systeem?
- Waar in schiet het systeem te kort?
- Hebben deze knelpunten invloed op de werkzaamheden?

- Wat zijn de kosten van het systeem op jaarbasis?

Overig

- Zijn er nog vragen die gesteld dienen te worden maar die ik niet gesteld heb?

Bijlage 10 Aspecten intern interview

Tijdens het afnemen van deze interviews is er op verschillende aspecten ingegaan.

Aspecten interview:

- huidige soort contractbeheersysteem ;
- het gebruik van het contractbeheersysteem en tijdsduur per dag;
- contractbeheer of contractmanagement aanwezig;
- welke informatie er nu in het contractbeheersysteem wordt gezet;
- welke informatie er nu uit het contractbeheersysteem wordt gehaald;
- aan welke informatie er behoefte is;
- aan welke randvoorwaarden het nieuwe systeem moet voldoen;
- wat voor soort contacten er binnen de organisatie spelen;
- aanknopingspunten met financiële afhandelingen in de huidige situatie;
- behoefte aan aanknopingspunten met financiële afhandelingen;
- ervaringen met het contractbeheersysteem;
- waar het contractbeheersysteem in te kort schiet en of deze knelpunten invloed hebben op de werkzaamheden;
- de kosten van het huidige contractbeheersysteem en
- wet- en regelgeving bij het contracteren van leveranciers.

Bijlage 11 Aspecten extern interview

Tijdens het afnemen van deze interviews is er op verschillende aspecten ingegaan, deze aspecten sluiten aan op de aspecten van het interne onderzoek.

Aspecten interview:

- soort contractbeheersysteem;
- het gebruik van het contractbeheersysteem en tijdsduur per dag;
- contractbeheer of contractmanagement aanwezig;
- welke informatie er in het contractbeheersysteem wordt gezet;
- welke informatie uit het contractbeheersysteem wordt gehaald;
- wat voor soort contacten er binnen de organisatie spelen;
- aanknopingspunten met financiële afhandelingen;
- ervaringen met het contractbeheersysteem;
- waar het contractbeheersysteem in te kort schiet en of deze knelpunten invloed hebben op de werkzaamheden;
- de kosten van het huidige contractbeheersysteem en
- wet- en regelgeving bij het contracteren van leveranciers.

Bijlage 12 Interview VWA

Persoonsinformatie

- Hoofd Financiën, Rias de Lange

Datum en plaats

- Donderdag 18 maart 2010, Den Haag

Het probleem op dit moment is dat we niet over een centraal contractenregister beschikken. De link met het contractbeheersysteem is voor de financiële afdeling heel moeilijk te maken. Het is moeilijk om de facturen te koppelen aan de opdrachtgevers en ook is het lastig controle te houden wat betreft de verplichtingen en voorwaarden die met de contracten zijn gemoeid. Vaak komt het voor dat de voorwaarden op de contracten niet voldoen, omdat deze nog door de leverancier zijn bepaald en aan de Rijksinkoopvoorwaarden voldoen. Er mist nog veel informatie wat betreft de inhoud van de contracten, wie daarover gaan, de prijsafspraken en de leveringscondities. Gevolgen hiervan zijn is dat de distributie van facturen door de organisatie lastig is, er geen verplichtingen worden geboekt en het budget hierdoor ook niet kan worden bewaakt, ook zorgt dit voor een achterstand wat betreft de financiën die met de contracten zijn gemoeid. Vaak wordt er later ontdekt dat opdrachten niet conform de juiste procedures zijn aangegaan, deze procedures zijn echter wel vastgelegd. In het Uitvoeringsplan Kaderbesluit staat dat er in de nieuwe organisatie gebruik wordt gemaakt van een centraal contractenregister en up-to-date moet worden gehouden door facilitaire afdeling en de financiële administratie. Een eventueel nieuw systeem moet volgens Rias centraal beheerd kunnen worden, maar wel door bevoegden op andere locaties moet kunnen worden ingezien. De bestellingen in het systeem zullen worden vastgelegd door middel van e-ordening, waar een registratiesysteem aan wordt gekoppeld. De informatie moet dus op tijd beschikbaar zijn qua kosten, looptijden etc. Ook is het belangrijk dat alle fusiediensten in de toekomst van hetzelfde systeem gebruik gaan maken en de contracten ook op dezelfde manier worden geregistreerd. Ook missen zij nog managementrapportages waarin onder andere de bedragen waarmee de contracten zijn gemoeid in staan opgeslagen. De mandaten moeten ook worden bepaald, dit zal vooral gecentraliseerd zijn. De verschillende ‘Contracto’s’ dit nu binnen de fusiepartners in gebruik zijn zullen tot de fusie wel aan gekoppeld worden.

Bijlage 13 Interview VWA

Persoonsinformatie

- Facility Manager, Frans Leeuwenkuyl

Datum en plaats

- Dinsdag 16 maart 2010, Den Haag

Frans Leeuwenkuyl stelt de volgende eisen aan het nieuwe contractbeheersysteem:

- Inzicht in met wie een contract is afgesloten;
- inzicht in voor welke disciplines een contract is afgesloten;
- welke bedragen er bij het contract gemoeid zijn;
- op elk moment moeten er managementrapportages zijn te genereren;
- de accountantsdienst moet door middel van het systeem het aanbestedingstraject kunnen controleren op onder andere de aanbestedingsgrens;
- door middel van het systeem moet het budget beter te bewaken zijn en
- de omvang van de contracten moet helder zijn.

Bijlage 14 Interview VWA en PD

Persoonsinformatie

- Senior Inkoper VWA, Nardy Bruijnen
- Inkoop adviseur PD, Remco der Kinderen

Datum en plaats

- Woensdag 17 maart 2010, Den Haag

Op dit moment is het gebruik van het systeem Contracto opgelegd door het Ministerie van LNV. Maar het is duidelijk dat Contracto zijn beste tijd heeft gehad. Binnenkort worden er zowel systemen voor de financiële afdeling, als voor de inkoopafdeling geïmplementeerd. Volgens Nardy is het misschien een idee om een module van hetzelfde systeem te kiezen waarin de gegevens van de contracten kunnen worden opgeslagen. De gegevens van de contracten die er nu zijn moeten echter wel een keer worden overgezet in een nieuw systeem.

Er wordt nu wel gekeken naar de velden die gebruikt worden in Contracto en om die voor alle fusiediensten gelijk te stellen, want het bleek dat meer dan de helft van de mogelijke velden momenteel niet gebruikt wordt. Per fusiedienst worden de contracten nog steeds anders geregistreerd. Bij de AID registreren ze bijvoorbeeld alleen contracten boven de €50.000,- en bij de PD worden de contracten nog geïnventariseerd en wordt er bepaald wat ze in de toekomst nog willen gebruiken aan gegevens. Zowel digitaal als fysiek liggen er nog erg veel contracten opgeslagen binnen de PD die verlopen of overgenomen zijn en eigenlijk alleen maar archiefruimte in beslag nemen. Hierdoor zijn de gegevens die in Contracto staan onbetrouwbaar.

Een ander probleem waar Remco tegenaan loopt is dat hij niet bij de contracten kan komen via het systeem die niet meer onder de PD vallen. Het is dus van belang dat elke fusiedienst elkaars contracten kan inzien. Als je het contract opent kan je bepaalde gegevens zien zoals wie de beheerder is en wat de looptijd is, het is alleen niet duidelijk wie deze gegevens bij moet houden. Ook kan het systeem geen melding geven wanneer een contract dreigt af te lopen. Het Ministerie van LNV maakt ook gebruik van Contracto, maar de gegevens hierbij in het systeem zijn maar up-to-date gehouden tot en met 2008. Nardy geeft ook aan dat hij niet bevoegd is om de contracten van het Ministerie in te mogen zien.

Binnen de VWA zijn alle gegevens van de contracten wel up-to-date, de contracten worden ook nog gescand en op de server gezet en de contracten staan fysiek in een kluis opgeslagen. In de toekomst zullen deze contracten ook fysiek worden bewaard, omdat dit een wettelijke verplichting is. De VWA heeft naast het hoofdkantoor ook nog vijf regiokantoren en de hoofden van de facilitaire afdelingen nemen het niet zo nauw wat betreft de registratie van contracten. Wel is bijna 80% van de contracten centraal opgeslagen op het hoofdkantoor, dit neemt niet weg dat de overgebleven 20% nog moet worden geregistreerd. Het Ministerie van LNV, Dienst Regelingen en Dienst Landelijke gebieden zullen in de toekomst ook gebruik moeten maken van hetzelfde systeem als de VWA, de AID en de PD. Sinds dit jaar worden de contracten pas op een uniforme wijze vastgelegd binnen de VWA, de AID en de PD.

Regelmatig loopt het systeem vast en geeft het foutmeldingen. De mogelijkheden wat betreft invulvelden van Contracto zijn te uitgebreid en het mag van Nardy eenvoudiger. De procedures wat betreft de invoering van contracten zijn wel vastgelegd, maar de fusiediensten moeten zich hier wel allemaal aan houden en dit gebeurt op het momenteel nog niet.

Bijlage 15 Interview PD

Persoonsinformatie

- Inkoop adviseur, Ted Vermolen

Datum en plaats

- Maandag 22 maart 2010, Den Haag

Ted Vermolen wordt op dit moment ingehuurd om de inkoopfunctie van de nVWA vorm te geven. Er zijn drie inkoopvormen centraal, decentraal en gecoördineerd en de meest logische oplossing voor de nVWA vindt hij een gecoördineerde inkoop. De inkoopafdeling zorgt dan voor raamcontracten en dat met name het afroepen via e-ordening decentraal plaats vindt. Dit is een klassieke situatie die je veel ziet bij overheidsinstanties. Een moeilijkheid wat hier wel bij komt kijken is dat we met een fusie te maken hebben. Ted doet onderzoek naar de achterliggende redenen die hebben bepaald dat er voor een gecoördineerde inkoop wordt gekozen.

De overheid moet voldoen aan rechtmatigheid en doelmatigheid. Rechtmatigheid wordt moeilijker te managen naarmate er decentraal wordt ingekocht, dus je probeert daar zeker vanuit een overheidsinstantie meer grip op te hebben en het gecoördineerde inkoopmodel leent zich daar prima voor. Je maakt een projectgroep en die zorgt dat er een raamovereenkomst komt voor een bepaalde dienst of een bepaalde levering en zij moeten er dan voor zorgen dat de hele organisatie daar gebruik van gaat maken. En het resultaat van een aanbesteding moet leiden tot catalogi, waarvan de decentrale afnemers gebruik kunnen maken.

Bij een inkoopactieplan moet een goed contractenregister de eerste stap zijn volgens Ted, omdat je binnen inkoop wilt weten met wie er zaken worden gedaan. Hij vindt ook dat het contractenregister eigenlijk onderdeel moet zijn van een ERP-systeem. Het huidige systeem Contracto kan niet gekoppeld worden en er is dus ook helemaal geen interactie tussen dat systeem en andere systemen. En het is belangrijk voor inkoop om te weten wat de uitnutting is van een afgesloten contract. Als je via e-ordening een bestelling doet moet je eigenlijk direct kunnen zien welke leveranciers aan dat bepaalde product of dienst zijn gekoppeld.

De organisatie moet het beleid aanpassen om zoveel mogelijk risico's te mijden en wat is daarbij het drempelbedrag wanneer contracten moeten worden geregistreerd? Het is natuurlijk altijd de vraag hoe rechtmatig een organisatie wilt werken en hoeveel tijd en energie er in zo'n systeem wordt gestopt, terwijl ze misschien al weten dat het systeem toch niet volledig wordt gebruikt. Want je kan wel alles registreren, maar het is de vraag wie er nog naar gaan kijken en of er überhaupt nog wel naar zal worden gekeken.

Hij vindt dus dat het contractenregister eigenlijk in een ERP-systeem moet komen, waarbij duidelijk kan worden gemaakt wanneer een contract begint en wanneer het eindigt, of er opties zijn om het contract te verlengen en als je professioneel wilt inkopen dan moet de senior inkoper tegen zijn interne klanten kunnen zeggen wanneer een contract dreigt af te lopen. Hij vindt dat dat een rol van inkoop is om de interne klant daarop te wijzen. Contractregistratie moet je daarom ook bij iemand neerleggen en dat kan heel goed iemand binnen inkoop zijn die dan niet over de kwaliteit van de contracten gaat en ook niet over of een leverancier wel of niet presteert, maar puur over het registreren van de contracten en rapportages hoeveel de contracten worden uitgenut en wanneer contracten expireren. Want daarmee voeg je volgens Ted ook een toegevoegde waar aan de inkoop toe.

Ted heeft zelf in het verleden veel gewerkt met een SAP-systeem waarin scans van de contracten werden gezet en dat de budgethouders via dat systeem de contracten konden inzien. Want het is

een groot risico als mensen met de originele documenten aan de haal gaan en je de contracten niet meer terug krijgt. Als dan de auditdienst langskomt en het blijkt dat de contracten niet aanwezig zijn dan heeft de organisatie een probleem. Dus je moet er sowieso voor zorgen dat de originele contracten wel ergens zijn opgeslagen in bijvoorbeeld een kluis.

Bijlage 16 Interview AID

Persoonsinformatie

- Facility Manager, Jo Vestering

Datum en plaats

- Donderdag 18 maart 2010, Den Haag

De AID gaat in de toekomst gebruik maken van e-ordening. Het is van belang dat wanneer er een aanbesteding wordt gedaan door middel van een raamcontract dit automatisch in een contractenregister komt te staan. Hierdoor kan je direct de koppeling maken als je gaat aankopen. Hiervan is in de huidige situatie nog geen sprake. Dit geld zowel voor de fusiediensten als voor het Ministerie van LNV. De reden waarom dit nog niet op elkaar aansluit is, omdat ze de prioriteit hier niet aan hebben gegeven. Het Ministerie wilt zich eerst richten op het opstellen van catalogi. Het invoeren van een passend contractbeheersysteem is pas in 2011 gepland.

Jo Vestering verwacht dat er wordt gekozen voor een contractenregister dat zoveel mogelijk aansluit op het e-procurement. De e-procurement-module is een module van Oracle. Het is mogelijk om een contractmanagement-module af te nemen bij Oracle. Er is alleen nog geen onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van deze module.

De AID gebruikt net zoals de VWA het systeem Contracto, maar hierin worden enkel de langlopende contracten boven de €50.000,- in geregistreerd. Eigenlijk is het systeem opgezet vanwege een opmerking van de accountantsdienst. Zij hebben als eis gesteld dat alle langlopende contracten boven een bepaald bedrag moeten worden vastgelegd in een contractenregister. Toen heeft het Ministerie snel een keuze moeten maken en deze ging naar Contracto. Andere contracten worden in verschillende applicaties geregistreerd. Ook gebeurt dit nu op elk regiokantoor apart, waardoor contracten versnipperd zijn opgeslagen binnen de organisatie. In de toekomst wil de AID graag een centraal contractcontractmanagement, waardoor elk contract op iedere locatie is in te zien. Om de tijd tussen het huidige systeem en het toekomstige systeem te kunnen overbruggen, worden de verschillende 'Contracto's' wel op elkaar aangesloten zodat de geregistreerde contracten door elke fusiedienst kunnen worden ingezien. Jo denkt ook dat als er nu zoveel mogelijk contracten in Contracto worden geregistreerd, het in de toekomst makkelijker zal zijn deze contracten over te zetten in een nieuw systeem.

Het systeem loopt net zoals bij de VWA ook vaak vast bij de AID en is niet inzichtelijk. Ook levert het systeem geen managementrapportages op. Binnenkort zullen er door de fusie locaties worden opgeheven en het zou makkelijk zijn als er overzichten kunnen worden gegenereerd door middel van het systeem. Dit is helaas niet mogelijk met Contracto.

In de toekomst wilt de AID één systeem voor heel de nVWA. Op dit moment wordt er gebruik gemaakt van een ERP-systeem van Oracle. Hierbinnen is gekozen voor de module E-finance en E-ordening en het zou mooi zijn als ze ook de module Contractbeheer van Oracle wordt aangeschaft. Het systeem Contracto is heel bewerkelijk en vraagt heel veel tijd en inspanning van medewerkers. Het gevolg hiervan is dat er achterstanden ontstaan bij het invoeren van contracten. Het systeem is door deze achterstand niet meer betrouwbaar en al helemaal niet als elk regiokantoor het op zijn eigen manier doet. In de toekomst zal er een centraal registratiepunt moeten zijn waar de contracten zijn opgeslagen en worden beheerd. Er zal een centrale afdeling Huisvesting & Facilitaire Zaken zijn waarvan Inkoop een onderdeel is.

Het contractbeheersysteem moet dus kunnen aansluiten op het ERP-systeem, omdat het lastig is om twee onafhankelijke systemen naast elkaar te laten draaien. Als deze systemen wel op elkaar

aansluiten kan de financiële afdeling er ook gebruik van maken. Er is op dit moment ook geen zicht op de afloopdata van de contracten, waardoor er contracten onnodig afgesloten of verlengd worden. Het systeem Contracto bezit niet de mogelijkheid om een signalering te kunnen geven wanneer een contract afloopt. Dit is wel van groot belang voor een grote organisatie en ook een vereiste aan het nieuwe systeem. Er zijn op dit moment huurcontracten afgesloten voor 53 locaties en het is heel erg moeilijk om dit bij te kunnen houden omdat dit in de huidige situatie nog een in Excel-bestand is opgeslagen.

Ook de financiële afdeling kan in de huidig situatie niet efficiënt werken, omdat de contracten versnipperd zijn door de organisatie en moeten elke keer apart worden opgezocht. Ook is het van belang dat de leveranciers, waar huurcontracten mee zijn afgesloten, op de hoogte kunnen worden gehouden van de stand van zaken wat betreft de huurtijd.

Het is dus van belang om uit te zoeken of de module van Oracle op de wensen en eisen van de organisatie aansluit of dat er andere systemen op de markt zijn die ook op de Business Suite van Oracle aansluiten.

Bijlage 17 Knelpunten huidige situatie

Aan de hand van de afgenomen interviews in het praktijkonderzoek, is er achter verschillende ervaringen met het contractbeheersysteem van verschillende mensen gekomen. Zowel op strategisch, als op tactisch en operationeel niveau zijn er knelpunten naar voren gekomen. Onderstaand de knelpunten opgesomd per fusiedienst.

VWA

Strategisch:

- Er is geen controle op de inkopen die plaats vinden (dhr. de Lange);
- geen controle wat betreft de verplichtingen en voorwaarden die met de contracten zijn gemoeid (dhr. de Lange);
- contractbeheer vindt decentraal plaats (dhr. de Lange);
- de inkopers van de verschillende fusiediensten werken niet samen bij het inkopen van producten en/of diensten met gemeenschappelijke belangen (dhr. de Lange, dhr. Bruijnen);
- door de VWA, de AID en de PD wordt er ingekocht bij dezelfde leveranciers, maar onder verschillende voorwaarden (dhr. de Lange) en
- er kunnen geen managementrapportages worden gegenereerd (dhr. de Lange, dhr. Leeuwenkuyl).

Tactisch/operationeel:

- Inkopen vinden versnipperd plaats en vaak niet conform de juiste procedures, dit blijkt vaak achteraf wanneer de factuur wordt ontvangen (dhr. de Lange);
- de financiële afdeling mist vaak informatie wat betreft de inhoud van contracten, zoals de betrokkenen, de prijsafspraken en de leveringscondities (dhr. de Lange);
- contractbeheer vindt decentraal plaats (dhr. Bruijnen);
- niet alle locaties maken gebruik van hetzelfde contractbeheersysteem (dhr. Bruijnen) en
- de contracten zijn op verschillende locaties opgeslagen, zowel fysiek als digitaal (dhr. Bruijnen).

AID

Strategisch:

- Het systeem Contracto levert geen managementrapportages op (dhr. Vestering);
- er kunnen bij het opheffen van locaties geen overzichten worden uitgedraaid door het systeem om de inzicht te krijgen in de aanwezige contracten (dhr. Vestering);
- het systeem Contracto kan niet worden aangesloten op het ERP-systeem van Oracle, wat gebruikt gaat worden bij het e-ordening (dhr. Vestering) en
- alleen de langlopende contracten boven de €50.000,- worden vastgelegd in Contracto, andere contracten worden in andere systemen geregistreerd (dhr. Vestering).

Tactisch/operationeel:

- Contracten die horen bij aanbestedingen worden niet automatisch vastgelegd in een contractenregister, omdat er gebruik wordt gemaakt van verschillende systemen (dhr. Vestering);
- alleen de langlopende contracten boven de €50.000,- worden vastgelegd in Contracto, andere contracten worden in andere systemen geregistreerd (dhr. Vestering);
- op elk regiokantoor worden de contracten apart geregistreerd, zodat er geen overzicht is van de aanwezige contracten (dhr. Vestering);
- het systeem Contracto loopt vaak vast en is niet gebruikersvriendelijk (dhr. Vestering);
- het systeem is erg bewerkelijk en vraagt veel inspanning van medewerkers, hierdoor ontstaan achterstanden bij het invoeren van contracten en hierdoor wordt de informatie in het systeem onbetrouwbaar (dhr. Vestering);

- de financiële afdeling kan niet efficiënt werken, omdat elk contract moet apart moet worden opgezocht op verschillende locaties, in verschillende systemen (dhr. Vestering) en
- het systeem kan geen melding geven wanneer een contract dreigt af te lopen, hierdoor kunnen afnemers ook niet tijdig worden geïnformeerd (dhr. Vestering).

PD

Tactisch/operationeel:

- Het systeem loopt vaak vast en is niet gebruikersvriendelijk (dhr. der Kinderen);
- contractbeheer vindt decentraal plaats (dhr. der Kinderen);
- er is geen inzicht in de contracten van de fusiepartners en het Ministerie van LNV (dhr. der Kinderen) en
- de contracten zijn op verschillende locaties opgeslagen, zowel fysiek als digitaal (dhr. der Kinderen)

Bijlage 18 Werkinstructie huidige situatie operationeel inkoopproces[10]

1. **Kenbaar maken behoefte goederen/diensten**
   De medewerker/aanvrager die behoefte heeft aan bepaalde goederen/diensten, vult een bestelformulier volledig in. Dit formulier is te downloaden via intranet.

2. **Beoordelen/accorderen bestelformulier/order**
   Wanneer de leidinggevende niet akkoord is met de bestelaanvraag, stuurt hij het formulier retour aan de medeweker/aanvrager.

3. **Beoordelen/accorderen bestelformulier/order**
   Indien het bestelformulier (aanvraag) akkoord is, stuurt de leidinggevende bij orders beneden de €500,-, rechtstreeks door naar de besteller. De besteller voorziet het bestelformulier van kostenplaats en kostensoort en plaatst vervolgens deze schriftelijk bij de (aangewezen) leverancier. Tevens wordt een kopie van de order naar de inkoopafdeling gestuurd.

4. **Beoordelen/accorderen bestelformulier/order**
   Bij een akkoord voor orders boven de €500,-, stuurt de leidinggevende het geaccordeerde bestelformulier door naar de afdeling Inkoop.

5. **Beoordelen/accorderen bestelformulier/order**
   De inkoper zorgt voor de noodzakelijke schriftelijke prijsopgaven/offertes indien de order hoger is dan €500,-.

6. **Beoordelen/accorderen bestelformulier/order**
   De inkoper informeert indien nodig de aanvrager welke leveranciers in de mantel van LNV/nVWA zijn opgenomen en welke stappen er verder noodzakelijk zijn. Hij houdt zich aan de wettelijke regelgeving (ARIV en ARVODI).

7. **Beoordelen/accorderen bestelformulier/order**
   De inkoper registreert de inkoopgegevens op het bestelformulier en stuurt dit door naar een nog nader te bepalen afdeling Planning & Control voor het invullen van de kostensoort en kostenplaats alsmede het controleren van het budget. De afdeling Planning & Control stuurt het bestelformulier naar de goedkeurder (budgethouder).

8. **Beoordelen/accorderen bestelformulier/order**
   Indien niet akkoord geeft de goedkeurder (budgethouder) de reden van afwijzing aan en retourneert het bestelformulier aan de leidinggevende die daarna de besteller/inkoper en de aanvrager informeert.

9. **Beoordelen/accorderen bestelformulier/order**
   Indien akkoord stuurt de goedkeurder (budgethouder) het bestelformulier naar de afdeling Inkoop.

10. **Beoordelen/accorderen bestelformulier/order**
    De inkoper stuurt de aanvragen voor opleidingen en inzet tijdelijk personeel (LNV Flex) door aan een geautoriseerde medewerker van de afdeling HRM. Bij inhuur derden (bijv. inhuur op het gebied van financieel, juridisch, ICT) adviseert de inkoper de aangewezen medewerker welke leveranciers in de mantel van LNV/nVWA zijn opgenomen en welke stappen er verder

[10] http://intranet0001s.minlnv.agro.nl

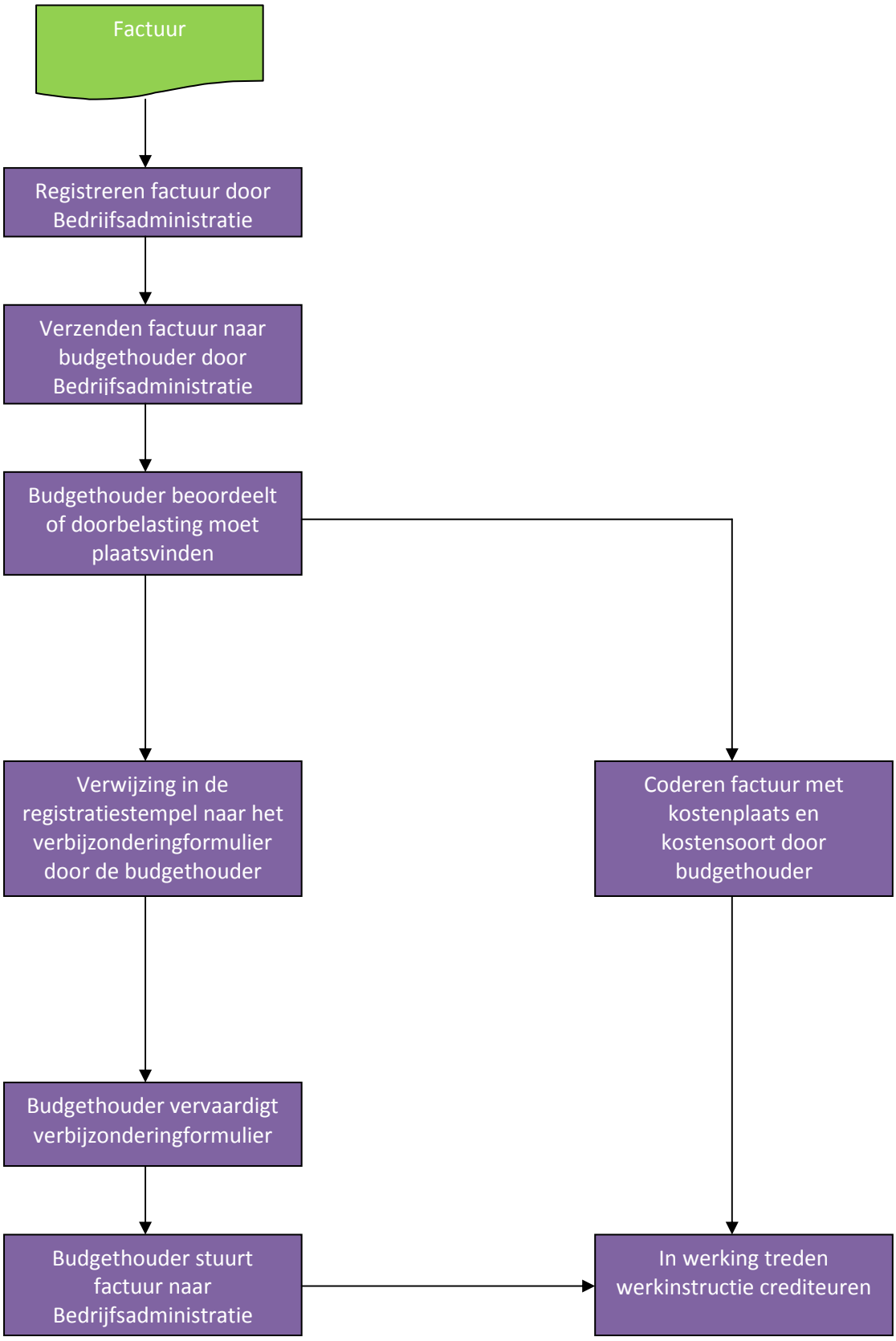
noodzakelijk zijn. De aangewezen medewerker vraagt vervolgens de offertes op en plaatst na keuze de order bij de leverancier conform de routing van het bestelformulier. De aangewezen medewerker informeert schriftelijk tevens de inkoper omtrent de geplaatste inkooporder.

Conclusies

Belangrijke wijzigingen t.o.v. het huidige inkoopproces:

- Orders > €500,- informatie inwinnen bij afdeling Inkoop (i.v.m. wettelijke regelgeving);
- Orders > €500,- de afdeling Planning & Control voorziet het bestelformulier van kostenplaats en kostensoort en controleert budget;
- Orders < €500,- bestelformulier dient voorzien te worden van kostenplaats en kostensoort door de besteller.

Bijlage 19 Stroomschema huidige situatie doorbelasting[11]



[11] http://www.vwaintranet.nl

Bijlage 20 Functionele eisen en - wensen contractbeheersysteem

Aan de hand van de afgenomen interviews in het praktijkonderzoek, is er achter verschillende eisen en wensen gekomen van verschillende mensen. Zowel op strategisch, als op tactisch en operationeel niveau zijn er voorwaarden aan het nieuwe contractbeheersysteem gesteld. Onderstaand de functionele eisen en - wensen opgesomd per fusiedienst.

VWA

Strategisch:

- Het systeem moet aan kunnen geven wie er bij welk contract is betrokken (dhr. de Lange, dhr. Leeuwenkuyl);
- onder welke condities de contracten zijn aangegaan (dhr. de Lange, dhr. Leeuwenkuyl);
- met welke bedragen de contracten zijn gemoeid (dhr. de Lange, dhr. Leeuwenkuyl);
- op elk moment moet het systeem overzichten met managementinformatie kunnen genereren (dhr. de Lange, dhr. Leeuwenkuyl);
- de contracten moeten inzichtelijk gemaakt worden om de aanbestedingsgrens in de gaten te kunnen houden (dhr. Leeuwenkuyl);
- de accountantsdienst moet door middel van het systeem het doorlopen aanbestedingstraject kunnen controleren (dhr. Leeuwenkuyl);
- door de contracten inzichtelijk te maken kan het budget beter worden bewaakt (dhr. Leeuwenkuyl) en
- het systeem moet de omvang van de contracten kunnen weergeven (dhr. Leeuwenkuyl).

Tactisch/operationeel:

- Het systeem moet gebruikersvriendelijk zijn (dhr. Bruijnen);
- het systeem moet een signaleringsfunctie hebben, om contracten die binnenkort aflopen in de gaten te kunnen houden (dhr. Bruijnen) en
- het systeem moet aansluiten op het ERP-systeem van Oracle (dhr. de Lange, dhr. Bruijnen).

AID

Strategisch:

- Centraal contractmanagement, waarbij alle contracten op elke locatie ingezien kunnen worden (dhr. Vestering);
- één systeem voor alle fusiediensten (dhr. Vestering);
- het nieuwe systeem moet managementrapportages kunnen genereren (dhr. Vestering) en
- de afloopdata van de huurcontracten moeten inzichtelijk gemaakt worden om de leveranciers tijdig te kunnen beoordelen (dhr. Vestering).

Tactisch/operationeel:

- De contracten die nu in Contracto staan geregistreerd moeten over zijn te zetten in een nieuw systeem (dhr. Vestering);
- het nieuwe systeem moet aansluiten op het ERP-systeem van Oracle, het liefst een module Contractbeheer van Oracle, zodat de financiële afdeling ook gebruik kan maken van het systeem (dhr. Vestering) en
- het systeem moet een melding geven wanneer een contract dreigt af te lopen (dhr. Vestering).

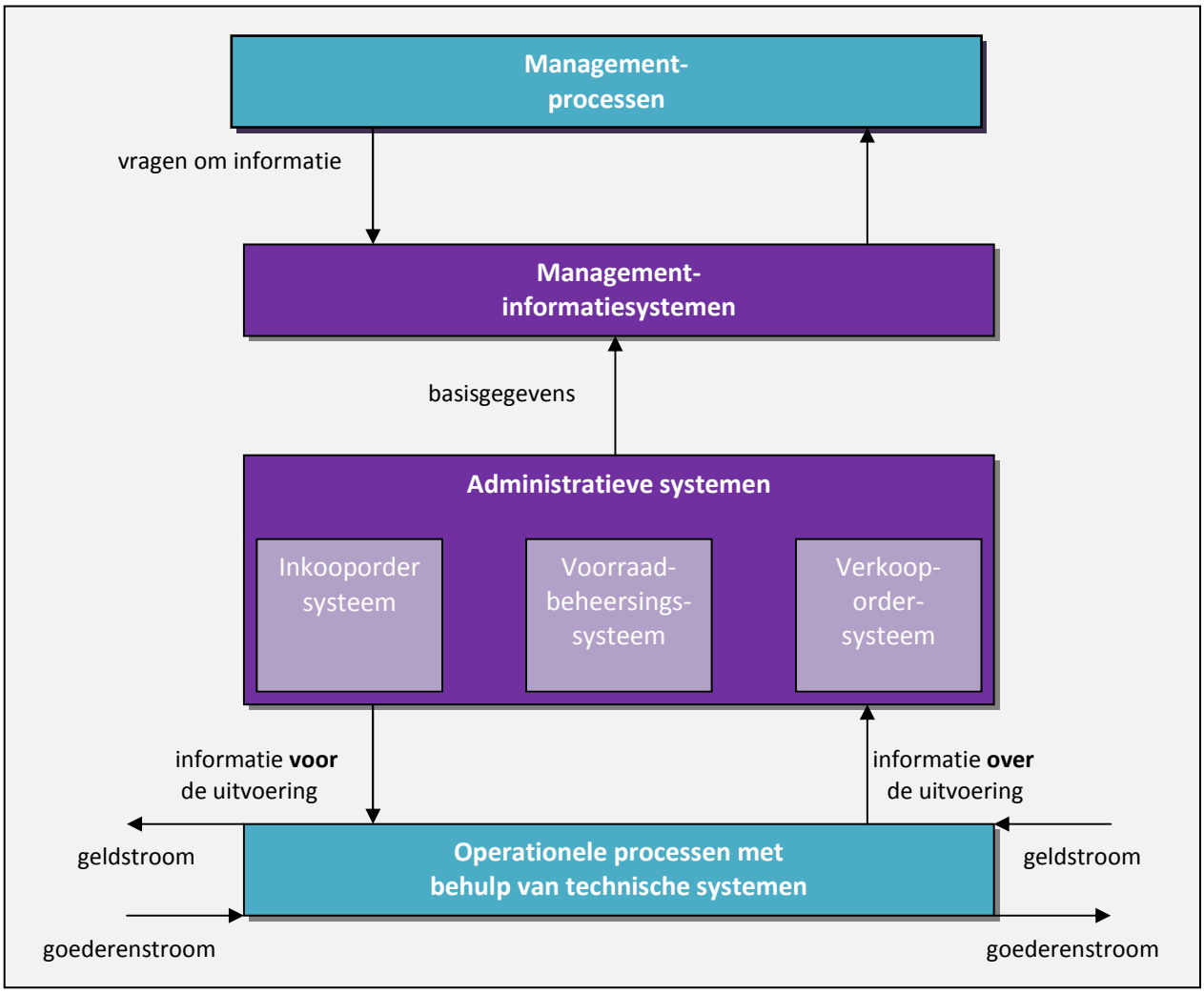
PD

Tactisch/operationeel:

- Het systeem moet gebruikersvriendelijk zijn (dhr. der Kinderen) en
- het systeem moet een signaleringsfunctie hebben om contracten die binnenkort aflopen in de gaten te kunnen houden (dhr. der Kinderen).

Bijlage 21 Relatie processen – systemen[12]

Met blauw zijn de processen aangegeven en met paars de systemen. Een contractbeheersysteem kan zowel een administratief- als een managementinformatiesysteem zijn.



[12] Jans, 2001.

Bijlage 22 Implementatiemethoden contractbeheersysteem

Harink

Figuur 5: De fasen in het traject van bewustwording tot beheer
Bron: Harink, 2001.

Knoester

1. *'Productiviteit versnelling door het gebruik van OCR en Image scanning;*
2. *inrichten workflow management/processen en de procedurele regels automatiseren en integreren in de processen en integreren van verschillende informatie uit en in de systemen (interfaces).'*

Bron: Knoester, 2005.

Hijl en van der Meer

1. *'Verzamel de contracten;*
2. *vraag bij de boekhouding alle facturen betreffende contracten op. (eventuele kopieën van de contracten opvragen bij de leverancier);*
3. *contractgegevens laten completeren door leveranciers;*
4. *nieuwe contractprijzen voor het volgende jaar aanvragen (pas aan het eind van het jaar);*
5. *contractgegevens invoeren in het systeem;*
6. *kosten op korte termijn reduceren (prijsindexering voorkomen of reduceren, inhoud van contracten samen met vakspecialisten kritisch tegen het licht houden en bekijken of concurrentiestelling mogelijk is);*
7. *nieuwe procedures schrijven;*
8. *eigen contracten ontwerpen;*
9. *zo vroeg mogelijk betrokken raken bij de aankoop van investeringen en grote uitbestedingstrajecten;*
10. *inspelen op calamiteiten en*
11. *behaalde resultaten op papier zetten en rapporteren aan het management.'*

Bron: Hijl en Meer, van der, 1998.

Vermolen

1. *'Aanstellen van de contractencoördinator;*
2. *opstellen beoordelings- en autorisatiebeleid;*
3. *selecteren en aanschaffen van een informatiesysteem;*
4. *indelen van contractgroepen en benoemen contractenbeheerders;*
5. *specificeren en/of inrichten structuur informatiesysteem, (laten) programmeren;*
6. *opschonen contractenverzameling;*
7. *vullen van het informatiesysteem met huidige contractgegevens, eventueel aanbrengen decentrale structuur;*
8. *opstellen beleid t.a.v. toegankelijkheid van informatie, toekennen bevoegdheden in informatiesystemen;*
9. *inrichten archieven;*
10. *opstellen en communiceren van de algemene procedures;*
11. *opstellen en communiceren van specifieke procedures en*
12. *overige standaardisatietaken.'*

Bron: Vermolen, 2010.

Bijlage 23 Vragen interview (vergelijkend onderzoek)

Persoonsinformatie

- Wat is uw functie?
- Welke opleiding heeft u hiervoor gevolgd?
- Hoelang bent u werkzaam in deze organisatie?
- Wat verstaat u onder contractbeheer/contractmanagement?

Bedrijfsinformatie

- In welke branche is de organisatie werkzaam?
- Wat voor soort contracten spelen er binnen de organisatie?
- Wat is de omvang van deze contracten?
- Wordt er bij het selecteren en contracteren van leveranciers omgegaan met wet- en regelgeving, zoals de EU-richtlijnen?

Contractbeheersysteem

- Wordt er gebruik gemaakt van een contractbeheersysteem?
- Zo ja, welk systeem is dit?
- Zo ja, waarom is er voor dit systeem gekozen?
- Zo ja, hoe werkt dit systeem?
- Hoeveel tijd wordt er in het systeem gestoken (per dag in uren)?

- Welke informatie wordt er in het systeem gestopt?
- Welke informatie wordt er uit het systeem gehaald?
- En waarvoor dient deze informatie?

- Heeft het systeem aanknopingspunten met financiële afhandelingen?

- Wat zijn uw ervaringen met het systeem?
- Waar in schiet het systeem te kort?
- Hebben deze knelpunten invloed op de werkzaamheden?

- Wat zijn de kosten van het systeem op jaarbasis?

Overig

- Zijn er nog vragen die gesteld dienen te worden maar die ik niet gesteld heb?

Bijlage 24 Interview Ministerie van Verkeer & Waterstaat

Persoonsinformatie

- Manager Inkoop, Managementinformatie en Control, Rutger Stelwagen
- Adviseur Inkoop, Henk Versteeg

Datum en plaats

- Woensdag 17 maart 2010, Den Haag

Op dit moment maakt het Ministerie van Verkeer & Waterstaat nog gebruik van een Excel-bestand waarin alle contracten worden geregistreerd met onder andere de looptijden en eventuele opties om te verlengen. Op dit moment zijn ze wel bezig met het implementeren van een elektronisch inkoopdossier van SAP. Het systeem is al in gebruik binnen de Rijkswaterstaat. Dit systeem moet alle contracten elektronisch gaan vastleggen inclusief alle bijbehorende informatie, offerteaanvragen, offertes, bestellingen, maar heeft ook parameters, eindtijden van contracten en verlengingsopties. Contractmanagement staat dus nu nog in de kinderschoenen, omdat ze een professionaliseringsslag aan het maken zijn. Op dit moment is het contractbeheer nog erg primair ingericht, maar hebben zelf aangegeven daar in te moeten verbeteren. Het doel is aan het eind van het jaar soepel gebruik te kunnen maken van het nieuwe systeem.

Er was behoefte aan een professionaliseringsslag, omdat er niet proactief maar reactief werd gewerkt. Vaak werd te laat opgemerkt dat een contract binnenkort afliep en dat is niet de bedoeling, want deze signalering moet veel eerder plaatsvinden. Het inkoopdossier kan hierin een rol spelen, omdat deze tijdig een e-mail kan sturen naar de betreffende behandelaars van het contract om aan te geven dat een contract binnenkort verloopt.

Het inkoopdossier is eerst eind 2008 bij Rijkswaterstaat geïmplementeerd. De bouwfraude was één van de aanleidingen, omdat er toen pas werd gerealiseerd dat het contractbeheer niet voldeed. Bij de implementatie was het Ministerie wel betrokken als Shared Service Organisatie om de bestuurskern te ondersteunen. Omdat de inkoopprocessen binnen Rijkswaterstaat veel complexer in elkaar zitten dan binnen het Ministerie, heeft het Ministerie gekozen niet mee te gaan met Rijkswaterstaat. Rijkswaterstaat heeft namelijk te maken met GWW (Grond, Water, Weg), hieronder wordt het inkopen van onder andere asfalt en bruggen verstaan.

Op termijn moet het systeem een groot deel van het papierwerk overnemen. Er moet een elektronisch dossier gevormd gaan worden om het mogelijk te maken de contracten op elke locatie te kunnen raadplegen. Het is de bedoeling dat het systeem in april 2010 geïmplementeerd wordt. Binnen de inkoopafdeling zullen 6 mensen een beheersfunctie krijgen, binnen de financiële afdeling ook een stuk of 6 en bij het servicecenter ook nog eens 3. Er zullen hooguit 20 mensen zijn die de mogelijkheid krijgen om informatie vast te kunnen leggen in het systeem. Uiteraard zullen er veel meer mensen zijn die een raadpleegfunctie krijgen, waaronder de financiële adviseurs en een intern controllerteam. Zij zullen ook managementrapportages uit het systeem moeten kunnen halen.

Een SAP-systeem was al in gebruik voor de financiële administratie en daar wordt gebruik van gemaakt zodra er een factuur binnenkomt en er een prestatieverklaring moet worden gedaan. De module van SAP dat binnen de inkoopafdeling gaat worden gebruikt wordt in feite voor het bestaande SAP-systeem van de financiële administratie gehangen, om zo het hele inkoopproces elektronisch vast te kunnen leggen. Binnen de financiële afdeling was voorheen vaak sprake van te late betalingen, dit had een negatieve invloed had op het imago van de directie. Ook werd het systeem voor de financiële afdeling direct overgenomen van Rijkswaterstaat, maar het systeem bleek door de verschillende inkoopprocessen niet op het Ministerie aan te sluiten. Hierdoor werd er

gekozen voor een eenvoudigere versie van het systeem, wat bij Rijkswaterstaat is geïmplementeerd, voor de inkoopafdeling.

De werkzaamheden van de medewerkers zullen niet er gaan veranderen door het nieuwe systeem. Voorheen werd het aanbestedingstraject op papier uitgevoerd en werd pas aan het eind van dit traject een bestelling aangemaakt in SAP. Nu gaat het papierwerk vervangen worden door elektronische handelingen. Binnen het elektronisch inkoopdossier van SAP zit de mogelijkheid om een link te kunnen maken met de bestellingenmodule van SAP.

Er is wat betreft het management meer behoefte aan financiële overzichten dan inkoopoverzichten. Door middel van nieuwe systeem zullen de werkprocessen wel inzichtelijker worden gemaakt, waardoor het duidelijker is te zien waarop moet worden aangestuurd. Door middel van het systeem kan er ook efficiënter gewerkt worden, waardoor er met minder mensen uit de voeten kan worden gekomen.

In het begin zal er geen tijd worden bespaard met het nieuwe systeem, omdat mensen eerst moeten wennen. Op den duur kan er wel tijd worden bespaard en zal er ook meer tijd kunnen worden besteed aan leveranciersmanagement, want daar wordt op dit moment heel weinig mee gedaan. Er zal dus een verschuiving in de activiteiten ontstaan. Ook zal er door het verminderen van papierwerk kostenreductie ontstaan.

Het inkoopproces in de nieuwe situatie zal als volgt lopen:

- Mensen loggen ergens in
- Zij kunnen dan een aanvraag indienen
- Deze aanvraag wordt elektronisch verstuurd
- Automatisch komt de aanvraag in het inkoopdossier terecht
- De aanvraag wordt getoetst aan de hand van een aantal criteria, bijv. budget, het moment van aanvragen, etc.
- De aanvraag wordt in een werkbak geplaatst
- De aanvraag wordt in behandeling genomen, de aanvrager heeft inzicht in de status van zijn bestelling
- De bijbehorende documenten kunnen elektronisch worden aangeboden aan de aanvrager ter controle
- De offerte moet getekend worden en moet nog wel fysiek naar de inkoopafdeling
- Ook is de mogelijkheid om tijdens het proces vragen te kunnen stellen

Het systeem zal dus op den duur papier en doorlooptijd besparen, het risico dat er iets kwijt raakt in de post zal verkleinen, typefouten door het overtypen van documenten worden verkomen. Ook is het voor sommige mensen mogelijk om thuis te kunnen werken, wat reistijd en –kosten zal besparen.

Het systeem wordt beheerd door het CBI, waar door middel van een aanvraagprocedure een wijziging in het systeem kan worden aangevraagd.

Dit systeem richt zich op gehele inkoopproces, Contracto richt zich puur op het vastleggen van een deel van het inkoopproces.

Bijlage 25 Interview Ministerie van Volkgezondheid, Welzijn en Sport

Persoonsinformatie

- Senior Adviseur Inkoop, Jaco de Boer
- Senior Adviseur Inkoop, Peter Veltkamp

Datum en plaats

- Woensdag 10 maart 2010, Den Haag

Facto, wordt gebruikt voor het vastleggen van contracten. Hiermee ben je in staat om de tekst van de contracten op te roepen, te lezen en te printen. Op elk gewenst moment kan het systeem overzichten maken aan de hand van bepaalde criteria, bijvoorbeeld welke contracten er over een maand aflopen, maar ook welke er over een half jaar aflopen. Het is een heel eenvoudig systeem en kost maar €500,- per jaar. De formulieren worden er daadwerkelijk digitaal aan gekoppeld. De Rijksaccountantsdienst moest voorheen naar contracten zoeken in verschillende bestanden en pc's, nu kunnen ze door middel van een 'kijkfunctie' het totale traject bekijken om te controleren of het goed is gegaan. De enige met een veranderfunctie is Peter. Het enige wat ze niet kunnen zien is het formulier met de daadwerkelijke handtekening van de gegunde partij. Dit wordt bewust niet gedaan, omdat het een aantal weken duurt voordat het contract getekend wordt. De uitgaande brief met de overeenkomst, wel getekend door het Ministerie van VWS, wordt wel in het systeem gezet. De Rijksaccountantsdienst neemt dan aan dat deze overeenkomst ook door de gegunde partij getekend is en in het dossier zit. Dit is een groot voordeel voor de Rijksaccountantsdienst en de financiële afdeling. Voorheen moesten er kopieën worden gemaakt van de overeenkomsten, nu kunnen de betrokkenen met een 'kijkfunctie' de contracten digitaal inzien. Een consequentie hiervan is wel dat je de informatie die je in het systeem stopt up-to-date moet houden. Dit kost iedere dag voor de eenvoudige handelingen een uur tot anderhalf uur. Dit houdt in dat je te maken hebt met adreswijzigingen, kleine uitbreidingen etc. In het systeem worden voornamelijk de basisgegevens, zoals welke directie erbij betrokken is geweest, welke inkoper ermee belast is, wat voor bedragen ermee gemoeid zijn, of het Europees aanbesteed is, looptijden, verlengingsperiodes, ingangsdatum contract, einddatum contract, wie de eigenaar is etc.

Het systeem bestaat eigenlijk uit twee systemen: het dynamische systeem en het systeem met de historische contracten. Als een contract afloopt geeft het systeem aan wat je moet doen, of contact opnemen met de klant om te verlengen, of het contract laten aflopen en dan wordt het in het historische systeem geplaatst, hierbij wordt het contract uit het dynamische systeem gehaald, omdat de database van dit systeem anders te groot wordt. In het dynamische systeem zitten ongeveer 500 tot 600 contracten en in het historische systeem ongeveer 2000 tot 2200 contracten. De automatiseringsafdeling kan achter het systeem langs om gegevens uit Facto te halen om overzichten te kunnen maken wat er op jaarbasis aan contracten is gebruikt etc. Hiervoor gebruiken ze het financiële systeem 'Atlas'. Deze overzichten worden onder andere gebruikt voor jaarrekeningen van verschillende departementen. Het systeem wordt dus bijna volledig benut.

Wij zijn op het moment zelf bezig met het vormen van contractmanagement binnen het ministerie, maar het is nog niet duidelijk op wat voor soort contracten we ons moeten richten, bijv. raamcontracten, contracten die Europees aanbesteed zijn of contracten met een looptijd van langer dan een jaar. Dit is afhankelijk van wat wenselijk is, waar de klant behoefte aan heeft en waar de organisatie behoefte aan heeft. Door middel van contractmanagement kan onder andere worden bepaald hoeveel er gebruik wordt gemaakt van contracten of de afspraken nog steeds up-to-date zijn qua prijzen etc. Maar contractmanagement wordt uiteraard alleen ingevoerd als het echt wat oplevert. Het management moet de meerwaarde van contractmanagement eerst inzien voordat het kan worden ingevoerd.

Als er dagelijks door een contractmanager met het systeem moet worden gewerkt, zal het systeem tekortschieten, omdat het dan te bewerkelijk is, maar zij hebben hier nooit de behoefte aan gehad. Het systeem biedt wel mogelijkheden om uit te worden gebouwd, maar dan wordt het systeem wel heel erg belast. Peter start het systeem dagelijks op, maar iedereen die een contract wil inzien in een dossier moet in Facto kijken voor het juiste dossiernummer.
Facto is een klein systeem, eigenlijk een exacte database, maar wij hebben hem voor de inkoopafdeling wel uitgebouwd. Wij hebben zelf de functie ingevoegd om te zien of het contract Europees is aanbesteed of niet, of dat het Europees aanbesteed had moeten worden maar dat de plaatsvervangend Secretaris Generaal hier niet mee akkoord is gegaan wegens tijdgebrek of Kamervragen. Het systeem maakt eerst een exact overzicht en dat is over te zetten naar Excel en met Excel kan je in principe alles doen. En dat is het grote voordeel van dit systeem, want met één uitdraai kan je alles onderzoeken wat je wilt. Als iemand een overzicht wil aan de hand van bepaalde criteria dan kan er binnen een uur een uitdraai worden gemaakt. Mochten ze in de toekomst gebruik willen maken van contractmanagement, kan het systeem worden uitgebouwd en kan ook precies worden weergegeven wat er per contract is gemanaged.

Als er gebruik wordt gemaakt van leveranciersmanagement, kan het systeem alle contracten en gegevens van dezelfde leverancier uit de database halen. Dus voor €500,- voldoet het systeem aan al onze behoeften. Er wordt ongeveer door 100 mensen gebruik gemaakt van systeem.
Wij kunnen bepalen wie er een 'kijkfunctie' krijgt. Veel directieleden weten waarschijnlijk niet alle mogelijkheden van het systeem en dat willen ze graag zo houden, omdat er ook veel vertrouwelijke gegevens in staan.

Ze werken voor 23 beleidsdirecties en een aantal buitendiensten. Hierbij hebben zij met overeenkomsten raamovereenkomsten, Europese aanbestedingen, voorheen licentieovereenkomsten, facilitaire contracten, onderhoudscontracten, huurcontracten, stroom etc. te maken. Ze kopen eigenlijk alles van paperclip tot computersysteem in. Het grootste deel van de contracten zijn gesloten voor beleidsgerichte onderzoeken.
De facilitaire contracten worden eens in de zoveel jaar afgesloten en zijn tevens departementaal. Het niveau van uitvoering ligt bij de facilitaire dienst, zodra er met dit soort contracten een probleem zal zijn met de leverancier dan komen zij naar Inkoop toe.

Wij werken met de ARVODI voor diensten en de ARIV voor leveringen. Indien mogelijk accepteren wij geen voorwaarden van de leverancier, behalve bij alleenheersers zoals Microsoft. Wel worden er vaak wijzigingen in onze algemene voorwaarden aangebracht, want we volgen niet 100% ARVODI. Als er bijvoorbeeld een opdracht van €100.000,- wordt aangenomen, is het natuurlijk belachelijk als er schadeclaim van €5.000.000,- aan hangt.
Bij contracten die aanbesteed moeten worden moet je minimaal een half jaar de tijd hebben om het traject te kunnen doorlopen. Alle contracten vanaf €50.000,- worden in Facto opgeslagen. Deze contracten worden door de afdeling Inkoop ingevoerd in het systeem, omdat zij ook bij het contract betrokken zijn geweest. Contracten met een bedrag lager dan €50.000,- liggen bij de directieleden, want dan is bemoeienis van Inkoop niet noodzakelijk. Deze keuze is gemaakt aan de hand van de bezetting van de inkoopafdeling.

Het is belangrijk dat je een beheersbaar systeem hebt, waar je met zo min mogelijk problemen informatie uit kan halen. Je kan hele mooie systemen aanschaffen met veel mogelijkheden maar het moet wel bruikbaar zijn en dat vergeten we wel eens bij de overheid.

Voorheen was de dossiervorming niet erg up-to-date, omdat we zelf dossiers aanmaakten en deze beheerden. Maar deze dossiers lagen versnipperd door de organisatie. Hierdoor hebben we gekozen voor een zo eenvoudig mogelijk systeem waar we wel doelmatig mee om kunnen gaan, maar niet teveel geld kost. Via een boekwerk van Samsom, waarin stond dat Facto een beheersysteem is, zijn

we bij dit systeem terecht gekomen en hebben een demo aangevraagd. Dit systeem voldeed eigenlijk meer dan nodig aan de behoeften van de organisatie. Wel hebben we deze op maat laten maken door de leverancier. In het begin was het systeem wat beperkt, maar later is onder andere Europees aanbesteden, medeparafen en duurzaam inkopen toegevoegd. Als er zich een probleem voordoet heb je binnen een uur de oplossing via de mail, deze kan je installeren en je hebt het systeem met de nieuwe aanpassing.

Bijlage 26 Interview Shell

Persoonsinformatie

- Teamleider e-procurement, Sonja de Kruijter

Datum en plaats

- Vrijdag 9 april 2010, Den Haag

Shell moest een aantal jaar geleden een omslag maken waarbij corporate governance werd toegepast. Hierbij moet er verantwoording van de manier van besturen afgelegd worden naar belanghebbenden. Naar aanleiding hiervan heeft Shell een SAP-systeem geïmplementeerd. Hiermee kunnen ze gebruik maken van e-procurement, waardoor de medewerkers meer inzicht krijgen in de kosten. Door middel van catalogi kunnen de interne klanten op alle locaties op de hele wereld producten en/of diensten bestellen. Echter hebben ze nog niet een contractbeheersysteem waarin de contracten geregistreerd en beheerd kunnen worden. Wel zijn de scans van alle contracten in een webbased database gezet. Door middel van dit Enterprise Content Managementsysteem van Open Text kan elke bevoegde op elke locatie de contracten inzien. Deze manier van delen van documenten wordt via een e-workspace gedaan. Sonja geeft aan dat een e-workspace is te vergelijken met Hyves. Hierbij kunnen mensen waar ook ter wereld op internet documenten met elkaar uitwisselen. Echter is deze software enkel een database en kunnen er geen rapportages mee worden gegenereerd. Wel kunnen er verschillende soorten mandaten aan de documenten worden toegevoegd. Hierbij kunnen alleen bevoegden bij bepaalde documenten.

Ook geeft Sonja aan dat een contractbeheersysteem alleen nut heeft als de contracten op dezelfde manier zijn geregistreerd. Hierbij kunnen bepaalde velden worden ingevuld. Alleen op deze manier kunnen er betrouwbare managementrapportages worden gegenereerd. Eventueel kunnen deze rapportages door middel van MS-Access gegenereerd worden, waarna deze rapportages kunnen worden gekoppeld aan de e-workspace. Zij geeft ook aan dat ondanks de vele bevoegden die gebruik maken van de e-workspace, het verstandig is het door één medewerker te laten beheren. Dit kan een archivaris zijn.

Bijlage 27 Interview Tweede Kamer der Staten-Generaal

Persoonsinformatie

- Facility Manager, Jan van Gils
- Hoofd Bedrijfsbureau, Margreeth Godschalk

Datum en plaats

- Woensdag 17 maart 2010, Den Haag

Voorheen was de facilitaire organisatie erg stoffig. Nu zijn ze met een verjongingsslag bezig, waarbij het gebouwbeheer van groot belang is wat ongeveer 100.000 m^2 beslaat. Hierbij komt ook de techniek op de hoek kijken. De facilitaire organisatie verzorgt ook opnames die 's avonds in het nieuws verschijnen. Uiteraard hebben ze ook te maken met de klassieke diensten zoals schoonmaak, catering en repro. Een uitzondering is het Eventbureau, wat bestaat uit zo'n 80 man, zij organiseren meer dan 350 evenementen per jaar. Dit varieert van kleine recepties, symposia tot boekpresentaties met verschillende Koninklijke gasten. Dagelijks heeft de facilitaire organisatie te maken met zo'n 300 bezoekers, omdat er is sinds twee jaar is bepaald dat iedereen voor zijn 18^{e} jaar de Tweede Kamer moet hebben bezocht.
Nu het kabinet is gevallen heeft de facilitaire organisatie te maken met verkiezingsverhuizingen, waarbij alleen de partijen met 20 of meer zetels zich kunnen vestigen in het gebouw. Hierbij zijn zo'n 1000 verhuizingen gemoeid.

De Tweede Kamer maakt gebruik van de module Contractbeheer van Planon. Zij gebruiken dit enkel als een registratiesysteem. Wel geeft het systeem een melding aan de betrokkene wanneer een contract dreigt af te lopen. Dan kan er worden beslist of het contract wordt afgesloten of verlengd. Binnenkort gaan ze werken met een digitaal aanvraagsysteem wat aan de module van Planon gelinkt gaat worden. Inkoop maakt zelf managementrapportages, maar niet via het contractbeheersysteem. Deze rapportages worden alleen maar gevormd door de grotere contracten. Zes jaar geleden werd alles nog op papier geregistreerd. Hierna hebben ze alle contracten moeten inventariseren. Deze contracten waren verspreid door de gehele organisatie. Op dat moment maakten ze al gebruik van andere modules van Planon, waarna de logische keuze voor de module Contractbeheer van Planon werd gemaakt. Margreeth geeft de tip om te kiezen voor een systeem wat aansluit op de bestaande systemen binnen de organisatie. Zij geven wel aan dat het jaren kan duren voordat het volledige systeem van Planon optimaal gebruikt gaat worden. Er bestaat een module die de contracten omzet in werkorders, dit kan heel handig zijn maar de organisatie moet hier wel behoefte aan hebben. Als hier sprake van is, is Planon een goede keuze. Als je het systeem wilt integreren in het aanvraag- en betaalsysteem dan is Planon niet de beste optie, omdat de Tweede Kamer hierin het verleden geen goede ervaringen mee heeft gehad.

Bijlage 28 Contractbeheersystemen bij vergelijkbare organisaties

Ministerie van Verkeer & Waterstaat (Ministerie van V&W)

Mijn keuze ging uit naar deze organisatie, omdat deze veel overeenkomsten heeft met de Voedsel en Waren Autoriteit omdat het beide overheidsinstellingen zijn.

Als we deze organisatie moeten beoordelen op de volwassenheid van het contractmanagement, zal dit niveau 3 zijn. Echter zal, door het gebruik van het elektronisch inkoopdossier van SAP, niveau 5 kunnen worden behaald. Dit niveau houdt in dat contractmanagement wordt uitgevoerd, d.m.v. beleid en procedures en een centraal coördinatiepunt. Ook wordt er samengewerkt tussen het coördinatiepunt, de eigenaar van het contract, en de leverancier en wordt er gerapporteerd aan hoger management.[13]

Het Ministerie van V&W maakt gebruik van een elektronisch inkoopdossier van SAP.
Voordelen:

- Het systeem kan worden gekoppeld aan andere modules van SAP, zoals een financiële module en een bestelmodule (e-ordening);
- het gehele inkoopproces kan worden vastgelegd, het systeem biedt dus meer dan alleen contractenregistratie;
- het systeem kan werkprocessen inzichtelijk maken, hierdoor kan er beter worden aangestuurd;
- er kan door middel van het systeem efficiënter worden gewerkt, omdat veel handelingen geautomatiseerd worden;
- door het efficiënter werken kan er meer aandacht worden besteed aan leveranciersmanagement;
- door het automatiseren van handelingen zal het papierwerk verminderen; dit zal zorgen voor kostenbesparing en het is beter voor het milieu;
- door het automatiseren van handelingen zal de doorlooptijd van een aanbestedingstraject versnellen;
- het risico dat iets kwijt raakt in de post is kleiner, omdat veel handelingen elektronisch worden uitgevoerd;
- er zullen minder typefouten worden gemaakt, omdat er geen papierwerk moet worden overgetypt en
- het systeem kan zelf worden aangepast, dit hoeft dus niet door de leverancier worden gedaan.

Nadelen:

- Het systeem is erg prijzig.[14]

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Ministerie van VWS)

Mijn keuze ging uit naar deze organisatie, omdat deze veel overeenkomsten heeft met de Voedsel en Waren Autoriteit omdat het beide overheidsinstellingen zijn.

Als we deze organisatie moeten beoordelen op de volwassenheid van het contractmanagement, zal dit niveau 3 zijn. Dit niveau houdt in dat contracten op de juiste wijze beheerd en geregistreerd worden en er inzicht is in de afloopdata en opzeggingsvoorwaarden. De contracten worden wel ad hoc bewaakt (pas op het moment dat er een probleem is). De organisatie werkt nog niet met contractmanagement, omdat er onder andere nog niet wordt bepaald hoeveel gebruik er wordt

[13] Zie figuur 8 (hoofdtekst): Volwassenheidsmodel contractmanagement
[14] Bijlage 19: Interview Ministerie van Verkeer & Waterstaat

gemaakt van contracten en de afspraken nog niet volledig up-to-date zijn. Het management ziet ook nog niet de meerwaarde van contractmanagement in.[15]

Het Ministerie van VWS maakt gebruik van het systeem 'Facto'.
Voordelen:

- De tekst van de contracten is op te roepen, te lezen en te printen;
- op elk gewenst moment kan het systeem overzichten maken aan de hand van bepaalde criteria;
- het systeem kost €500,- per jaar;
- de formulieren kunnen digitaal aan het systeem worden gekoppeld;
- accountants kunnen door middel van een 'kijkfunctie' het totale traject bekijken;
- het kost een uur tot anderhalf uur per dag aan werk;
- als een contract afloopt geeft het systeem aan wat je moet doen, of contact opnemen met de klant om het contract te verlengen, of het contract af laten lopen;
- de automatiseringsafdeling kan achter het systeem langs om gegevens uit Facto te halen. Hiermee kunnen overzichten worden gemaakt over wat er op jaarbasis aan contracten is gebruikt etc.;
- het systeem kan exacte overzichten maken;
- het systeem kan worden uitgebouwd mocht er in de toekomst gebruik gaan worden gemaakt van contractmanagement;
- er kan zelf worden bepaald wie een 'kijkfunctie' heeft en
- als er zich een probleem voordoet krijgt men binnen een uur de oplossing via de mail, de software kan opnieuw worden geïnstalleerd met de nieuwe aanpassingen.

Nadelen:

- Wegens de 'kijkfunctie' moet de informatie, dat in het systeem wordt gestopt, up-to-date worden gehouden;
- als er dagelijks door een contractmanager met het systeem moet worden gewerkt zal het systeem tekortschieten, omdat het dan te bewerkelijk is en
- het systeem kan alleen exacte overzichten maken. Voor aanpassingen moeten deze overzichten worden overgeplaatst naar Excel.[16]

Shell

Mijn keuze ging uit naar deze organisatie, omdat deze niet binnen de publieke sector valt, zoals de VWA, de AID en de PD, maar binnen de private sector. Deze organisatie is dus een profit-organisatie, waarbij het maken van winst één van de doelstellingen is. Ik was zeer benieuwd naar de verschillen tussen het contractbeheer/contractmanagement binnen organisaties in de publieke sector en de private sector.

Als we deze organisatie moeten beoordelen op de volwassenheid van het contractmanagement, zal dit het dichtst in de buurt komen van niveau 5. Dit niveau houdt in dat contractmanagement wordt uitgevoerd, d.m.v. beleid en procedures en een centraal coördinatiepunt. Er wordt samengewerkt tussen het coördinatiepunt, de eigenaar van het contract, en de leverancier en er wordt gerapporteerd aan het hoger management. Er kunnen uit de e-workspace geen managementrapportages worden gehaald, wel kunnen er uit het e-procurementsysteem overzichten gehaald.[17]

[15] Zie figuur 8 (hoofdtekst): Volwassenheidsmodel contractmanagement
[16] Bijlage 20: Interview Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
[17] Zie figuur 8 (hoofdtekst): Volwassenheidsmodel contractmanagement

Shell maakt gebruik van een e-procurementsysteem van SAP en Open Text voor een Enterprise Content Managementsysteem.
Voordelen:

- Door middel van Open Text kunnen alle bevoegden ter wereld in de opgeslagen contracten kijken en
- er kunnen per e-workspace verschillende mandaten worden toegekend.

Nadelen:

- Open Text Enterprise Content Management kan geen managementrapportages genereren. Er kunnen echter wel managementrapportages worden gegenereerd met de module Contract Management van Open Text.

Tweede Kamer der Staten-Generaal

Mijn keuze ging uit naar deze organisatie, omdat deze veel overeenkomsten heeft met de Voedsel en Waren Autoriteit omdat het beide overheidsinstellingen zijn. Ook heeft deze facilitaire organisatie met bijzondere aspecten te maken, zoals kabinetswijzigingen.

De Tweede Kamer is een complexe organisatie waar de facilitaire organisatie ook een grote rol in speelt. Zo hebben ze te maken met een gebouwoppervlakte van zo'n 100.000 m^2 en met meer dan 350 evenementen per jaar waar onder andere Koninklijke gasten bij aanwezig zijn. Ook moet de facilitaire organisatie rekening houden met een bezoekersaantal van 300 per dag. Hierbij moet onder andere veel aandacht worden besteed aan de beveiliging. Ook heeft de facilitaire organisatie te maken met verkiezingsverhuizingen. Alleen partijen met 20 of meer zetels mogen zich vestigen in het gebouw. Nu het kabinet is gevallen heeft de organisatie te maken met zo'n 1000 verhuizingen.

Als we deze organisatie moeten beoordelen op de volwassenheid van het contractmanagement, zal dit niveau 4 zijn. Echter zal, door optimaal gebruik van het systeem, niveau 5 kunnen worden behaald. Dit niveau houdt in dat contractmanagement wordt uitgevoerd, d.m.v. beleid en procedures en een centraal coördinatiepunt. Ook wordt er samengewerkt tussen het coördinatiepunt, de eigenaar van het contract, en de leverancier en wordt er gerapporteerd aan hoger management. Op dit moment worden er nog geen managementrapportages door middel van het systeem gegenereerd.[18]

De Tweede Kamer der Staten-Generaal maakt gebruik van de module Contractbeheer van Planon:
Voordelen:

- Het systeem heeft een signaleringsfunctie om aan te geven wanneer een contract dreigt af te lopen;
- Planon kan gelinkt worden aan andere modules van Planon en
- Planon biedt ook een mogelijkheid om een contracten om te zetten in werkorders.

Nadelen:

- Planon is een bewerkelijk systeem waardoor het soms wel jaren kan duren voordat er optimaal gebruik van kan worden gemaakt en
- het systeem voldoet niet als het geïntegreerd wordt met aanvraag- en betaalsystemen.[19]

[18] Zie figuur 8 (hoofdtekst): Volwassenheidsmodel contractmanagement
[19] Bijlage 22: Interview Tweede Kamer der Staten-Generaal

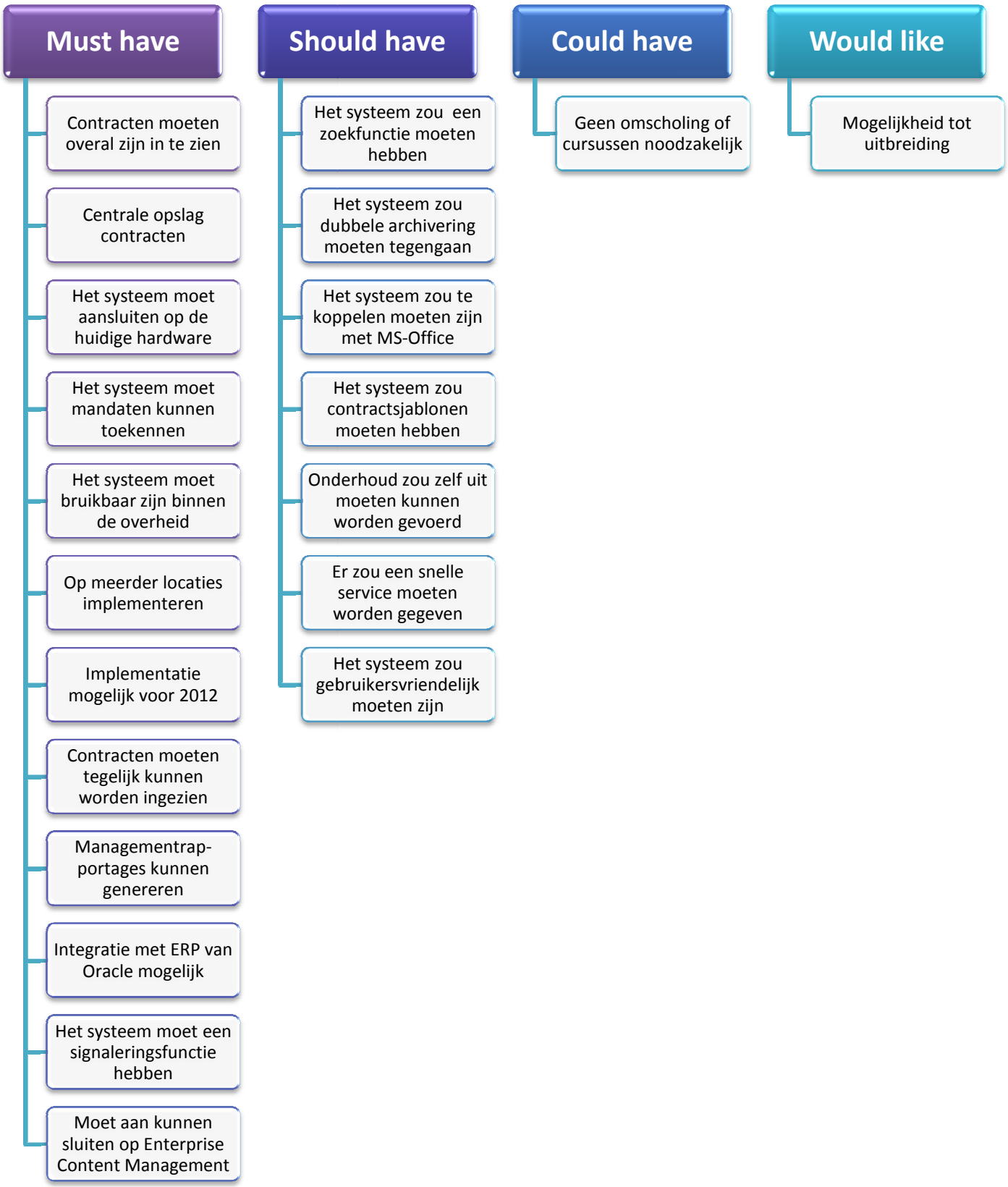
Bijlage 29 MoSCoW-methode

Aan de hand van de MoSCoW-methode kunnen er overzichtelijk prioriteiten worden gesteld. In dit geval zijn de functionele eisen en - wensen indelen naar prioriteit. De MoSCoW-methode deelt deze eisen en wensen in vier categorieën in.

Mo**SC**o**W** is een afkorting voor:

- **M**ust have this
  Knock-out: Aan deze voorwaarden moet het systeem voldoen om geselecteerd te kunnen worden.
- **S**hould have this if at all possible
  Eis: Aan deze voorwaarden moet het systeem in principe aan voldoen.
- **C**ould have this if does not affect anything else
  Wens: Aan deze voorwaarden wordt een voorkeur gegeven, maar zijn niet noodzakelijk.
- **W**ould like to have but won't have this time around
  Luxe Deze voorwaarden zullen waarschijnlijk in de toekomst aan het systeem worden gesteld.[20]

[20] www.coleyconsulting.co.uk


Must have
Contracten moeten overal zijn in te zien
Centrale opslag contracten
Het systeem moet aansluiten op de huidige hardware
Het systeem moet mandaten kunnen toekennen
Het systeem moet bruikbaar zijn binnen de overheid
Op meerder locaties implementeren
Implementatie mogelijk voor 2012
Contracten moeten tegelijk kunnen worden ingezien
Managementrap-portages kunnen genereren
Integratie met ERP van Oracle mogelijk
Het systeem moet een signaleringsfunctie hebben
Moet aan kunnen sluiten op Enterprise Content Management
Should have
Het systeem zou een zoekfunctie moeten hebben
Het systeem zou dubbele archivering moeten tegengaan
Het systeem zou te koppelen moeten zijn met MS-Office
Het systeem zou contractsjablonen moeten hebben
Onderhoud zou zelf uit moeten kunnen worden gevoerd
Er zou een snelle service moeten worden gegeven
Het systeem zou gebruikersvriendelijk moeten zijn
Could have
Geen omscholing of cursussen noodzakelijk
Would like
Mogelijkheid tot uitbreiding

Bijlage 30 Concept inkoopbeleid nVWA

Missie inkoopfunctie

'De nVWA streeft naar een professioneel inkoop- en aanbestedingsbeleid, waarin de wetgeving en de aanbestedingsregels gehandhaafd worden en de integriteit van medewerkers en functionarissen wordt gewaarborgd. Door het verbeteren van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de inkoopprocessen dient de uniformiteit van de wijze van inkopen en aanbesteden te worden gewaarborgd. De inkoopprocessen (onder andere e-procurement) leveren een belangrijke bijdrage aan het algehele prestatieniveau van de nVWA.'

Bron: Vermolen, 2010.

Doelstellingen inkoopfunctie

1. *'Een professioneel inkoop- en aanbestedingsbeleid, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van zowel (bestaande) raamovereenkomsten als het marktmechanisme, opdat prijs- en kwaliteitsvoordelen behaald kunnen worden;*
2. *het verbeteren van de doelmatigheid van de inkoopprocessen;*
3. *het waarborgen van de integere bestuurlijke en ambtelijke uitvoering van het vastgesteld inkoop- en aanbestedingsbeleid;*
4. *inkoopprocessen die voldoen aan de wettelijke regels (onder meer de Europese aanbestedingsrichtlijnen) en conform de geldende regels met betrekking tot functiescheiding;*
5. *inkoopprocessen waarbij de zorg voor het milieu, duurzaamheid en maatschappelijk welzijn een hoge prioriteit hebben bij keuze van leverancier en product. In kooprestaties moeten meetbaar en zichtbaar zijn en*
6. *prestatie-indicatoren zijn: prijs, leveringsbetrouwbaarheid, kwaliteit, betalingsvoorwaarden, continuïteit bedrijfsvoering en dienstverlening/support.'*

Bron: Vermolen, 2010.

Randvoorwaarden

1. *'Procedures omtrent de logistiek moeten worden beschreven/vastgesteld;*
2. *procedures omtrent (centraal) crediteurenbeheer moeten worden beschreven/vastgesteld;*
3. *benodigde expertise op strategisch en tactisch (inkoop)niveau moet aanwezig zijn;*
4. *capaciteit (mensen en middelen) ter beschikking voor wat betreft communicatie;*
5. *'kwalitatieve' leveranciers die mee veranderen met de nieuwe organisatie;*
6. *jaarlijks een kwalitatieve inkoopspend, als basis voor de accountplannen, inclusief een vastgestelde goederen-groepsindeling;*
7. *vaststellen van heldere KPI's om de inkoopfunctie te monitoren en te beoordelen;*
8. *intensief contact met de financiële afdeling en de accountantsdienst en*
9. *heldere en functionerende mandaatregeling en vrijgavestrategie.'*

Bron: Vermolen, 2010.

Bijlage 31 Leverancierselectie

Door middel van de afgenomen interne interviews, zijn onder andere de knelpunten die nu spelen, wat betreft het contractbeheersysteem, voor de VWA, de AID en de PD duidelijk. Ook zijn in deze interviews de functionele eisen en - wensen voor een eventueel nieuw systeem naar voren gekomen. Met deze gegevens kan er worden gezocht naar potentiële leveranciers. De modules van deze leveranciers zullen vervolgens worden getoetst aan de hand van de vastgestelde criteria uit het hoofdstuk Huidige situatie. Uiteindelijk zullen er een aantal leveranciers worden uitgekozen, waarna de selectie plaats kan vinden. Mede dankzij de externe interviews zijn er veel functies, voor- en nadelen achterhaald van verschillende systemen. Ook is er door middel van brochures en gesprekken met leveranciers meer informatie verkregen. In deze bijlage zal de volgende deelvraag worden beantwoord: 'Welke contractbeheersystemen voldoen aan de meeste functionele en - wensen?'.

Leveranciers longlist

De leveranciers op de longlist zijn gekozen aan de hand van een bepaalde voorwaarde. Het systeem moet voldoen aan de omschrijving van een contractenregister:

1. *'Een verzameling geautoriseerde contracten.*
2. *Geregistreerd op een manier die tegemoet komt aan de informatiebehoefte vanuit de organisatie.'*

Bron: Publicatie NPPP, 2004.

Uit vergelijkend onderzoek is naar voren gekomen dat er ook gebruik kan worden gemaakt van een Enterprise Content Managementsysteem. Hierdoor kan alle informatie met de bijbehorende documenten worden opgeslagen in een webbased database. Hierdoor kunnen medewerkers vanaf elke locatie, waar toegang tot internet mogelijk is, gebruik maken van de gekoppelde systemen. Het is dus van belang dat de leveranciers van contractbeheersystemen ook Enterprise Content Management aanbieden.

Onderstaand een aantal leveranciers van contractbeheersystemen en/of Enterprise Content Managementsystemen.

	Leverancier	Systeem/Applicatie	Contactgegevens
1	Alfresco	Web Content Management/Contract Lifecycle Management	Tel.: +44-1628-876-500 E-mail:info@alfresco.com Website: www.alfresco.com
2	Axxerion	Contractbeheer	Tel.: 026-4742420 E-mail: info@axxerionfs.nl Website: www.axxerionfs.nl
3	Contracked	-	Tel.: 053-2300485 E-mail: info@contracked.com Website: www.contracked.nl
4	Contracto	ContractX	Tel.: 088-8822233 E-mail: info@contracto.com Website: www.contracto.com
5	Decos	Enterprise Content Management /Contractbeheer	Tel.: 071-3640700 E-mail: info@decos.nl Website: www.decos.nl
6	Doc Dynamic	Contractenbeheer	Tel.: 0541-855855 E-mail: info@docdynamic.nl Website: www.docdynamic.nl
7	Facto	Contractbeheer	Tel.: onbekend E-mail: factomagazine@kluwer.nl Website:www.factomagazine.nl/ shop
8	Open Text	Enterprise Content Management Suite/Contract Management	Tel.: +800-4996-5440 E-mail: sales@opentext.com Website: www.opentext.com
9	Oracle	PeopleSoft Enterprise Supplier Contract Management	Tel.: 0800-0222849 E-mail: applications_nl@oracle.com Website: www.oracle.com
10	Planon	Contract Manager	Tel.: 024-6413135 E-mail: support@planon.nl Website: www.planon.nl
11	SAP	Contract Lifecycle Management	Tel.: 073-6457548 E-mail: onbekend Website: www.sap.com

Must-have criteria / Leveranciers	Alfresco	Axxerion	Contracted	Contracto	Decos	Doc Dynamic	Facto	Open Text	Oracle	Planon	SAP
Contracten moeten overal zijn in te zien.	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Centrale opslag contracten.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het systeem moet aansluiten op de huidige hardware.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het systeem moet mandaten kunnen toekennen.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het systeem moet bruikbaar zijn binnen de overheid.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het systeem moet op meerdere locaties geïmplementeerd kunnen worden.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het systeem moet voor 2012 geïmplementeerd kunnen worden.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Contracten moeten tegelijk kunnen worden ingezien.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Het systeem moet managementrapportages kunnen genereren.	✓	✓	✓	×	✓	×	×	✓	✓	✓	✓
Het systeem moet geïntegreerd kunnen worden met het ERP-systeem van Oracle.	✓	×	×	×	×	×	×	✓	✓	✓	✓
Het systeem moet een signaleringsfunctie hebben.	✓	✓	✓	×	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓
De leverancier biedt ook Enterprise Content Management aan.	✓	×	×	×	✓	×	×	✓	✓	×	✓

Leveranciers shortlist

De leveranciers op de longlist worden beoordeeld aan de hand van de must-have-criteria. Dit zijn de eisen waar het systeem aan moet voldoen. Door middel van brochures en gesprekken met de leveranciers zijn veel functies van de modules kunnen achterhaald. Nadat de leveranciers op de longlist zijn beoordeeld, kan worden vastgesteld welke leveranciers in de shortlist komen te staan. De leveranciers die niet aan alle must-have-criteria voldoen vallen direct af en zijn dus niet geschikt voor de nVWA.

De contractbeheermodules van de volgende leveranciers voldoen wel aan alle must-have-criteria:

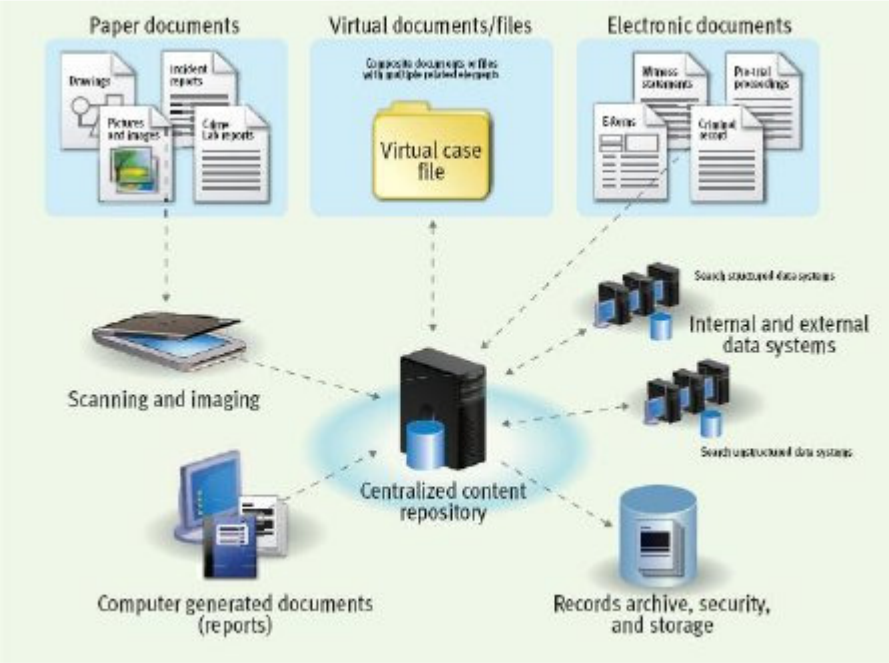
- Oracle
- Planon
- SAP
- TOPdesk

Leveranciers / Criteria	Alfresco	Open Text	Oracle	Decos	SAP
Het systeem moet een zoekfunctie hebben.	✓	✓	✓	✓	✓
Het systeem moet dubbele archivering tegengaan.	✓	✓	✓		✓
Het systeem moet gekoppeld kunnen worden aan MS-Office.	✓	✓	✓	✓	✓
Het systeem moet contractsjablonen kunnen geven.	✓	✓	✓	✓	✓
Onderhoud aan het systeem moet zelf uitgevoerd kunnen worden.	✓	✓	✓	✓	✓
Er moet een snelle service worden verleend door de leverancier.	✓	✓	✓	✓	×
Het systeem moet gebruiksvriendelijk zijn.	✓	✓	✓	✓	✓
Geen omscholing of trainingen voor de medewerkers noodzakelijk.	Afh. van de medew.	Afh. van de medew.	Afh. van de medew.	×	Afh. van de medew.
Het systeem moet uitgebreid kunnen worden.	✓	✓	✓	✓	✓

Selectie leverancier

Om een verantwoorde keuze te kunnen maken uit de leveranciers op de shortlist, zullen de modules ook aan de hand van de overgebleven criteria worden getoetst. De should-have-, could-have- en would-likecriteria. De module van de leverancier die aan de meeste criteria voldoet zal worden geselecteerd. Deze leveranciers kunnen eventueel in een vervolgonderzoek uitgenodigd worden om een demonstratie van hun contractbeheersysteem te geven. Op die manier krijgen betrokkenen binnen de organisatie de kans om vragen te stellen voordat ze met de leverancier in zee gaan.

Bijlage 32 Koppelingen Enterprise Content Managementsysteem



Figuur 7: Koppelingen Enterprise Content Managementsysteem[21]

[21] http://www.syntek.com