



Contractmanagement binnen de FAD van de gemeente Den Haag



***Een onderzoek naar contractmanagement, en de bijdrage
hiervan aan professionalisering van de inkoopfunctie***



Katinka de Blij

Facility Management

Mei 2007



Contractmanagement binnen de FAD van de gemeente Den Haag



***Een onderzoek naar contractmanagement, en de bijdrage
hiervan aan professionalisering van de inkoopfunctie***



Katinka de Blij
mei 2007

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

Afstudeerprofiel	FM & Inkoop
Docentbegeleider	Jaap Kloos
Medebeoordelaar	Walter van der Es
Opdrachtgever	Gemeente Den Haag Spui 70 2511 BT Den Haag
Mentor	Paul Reijman
Periode onderzoek	Februari 2007 – Mei 2007



Auteursreferaat

Onderzoek ten behoeve van het in kaart brengen van de huidige situatie wat betreft **contractmanagement** binnen de Facilitaire Dienst (FAD) van de gemeente Den Haag, voor contracten afgesloten voor de eigen dienstverlening, en het in kaart brengen van de **bijdrage van contractmanagement aan de professionalisering van de inkoopfunctie** van de gemeente Den Haag. Het onderzoek is verricht in opdracht van de stafafdeling Beleid en Directiezaken van de Facilitaire Dienst. Voor het onderzoek is theoretisch- en praktijkonderzoek verricht.

Aan de hand daarvan zijn de huidige en gewenste situatie in kaart gebracht. De huidige en gewenste situatie zijn meetbaar gemaakt aan de hand van een zelf ontwikkeld **model, waarin scores worden toegekend aan de wijze van organiseren van contractmanagement**.

De belangrijkste aanbeveling is om een centraal punt in te richten binnen de FAD van waaruit een **contractcoördinator** beleid formuleert, contracten beheerd, een contractregistratiesysteem gebruikt, hoofden van de verschillende resultaatverantwoordelijke eenheden (RVE's) adviseert en controleert, bij de deels decentrale bewaking van contracten.

De bijdrage van contractmanagement aan professionalisering van de inkoopfunctie wordt meetbaar gemaakt met behulp van het MSU + model.

Indexreferaat : *Contractbeheer, contractmanagement, professionaliseren, MSU + model, contractbewaking, inkoopproces.*



Managementsamenvatting

In dit rapport wordt het onderzoek beschreven dat is uitgevoerd in opdracht van de stafafdeling Beleid en Directiezaken van de Facilitaire Dienst (FAD) van de gemeente Den Haag. Dit onderzoek beschrijft de huidige en gewenste situatie, de knelpunten en de aanbevelingen om over te gaan tot contractmanagement binnen de FAD. Hiernaast wordt ook de bijdrage van contractmanagement aan de professionalisering van de inkoopfunctie inzichtelijk gemaakt.

De aanleiding van de opdracht zijn de ontwikkelingen op inkoopgebied welke op dit moment spelen binnen de gemeente. De gemeente wil de inkoopfunctie professionaliseren. Contractmanagement is een onderdeel van het inkoopproces waar de FAD een professionaliseringsslag wil behalen. Allereerst voor contracten voor de eigen dienstverlening, maar in de toekomst ook voor de gemeentebrede aanbestedingen welke worden uitgevoerd door de FAD.

De probleemstelling voor dit onderzoek is als volgt gedefinieerd:

“In hoeverre doet de FAD van de Gemeente Den Haag aan contractmanagement, van welke knelpunten is hierbij sprake, en welke verbetervoorstellen kunnen hiertoe worden gedaan, zodanig dat contracten actief beheerd worden, en dit een bijdrage levert aan de professionalisering van de inkoop?”

Naar aanleiding van deze probleemstelling is onderzoek verricht naar contractmanagement binnen de FAD, voor de contracten afgesloten voor de eigen dienstverlening.

Voor het onderzoek is theorie bestudeerd met betrekking tot het inkoopproces, het MSU model, contractbeheer en contractmanagement.

Naast het theoretisch onderzoek is praktijkonderzoek verricht. Dit praktijkonderzoek omvat een intern onderzoek naar de huidige en gewenste situatie en een vergelijkend onderzoek bij andere (semi-) overheidsinstellingen. Verder is aanvullend onderzoek verricht naar de bijdrage van contractmanagement aan de inkoopfunctie.

Belangrijkste conclusie uit het intern onderzoek naar de huidige situatie, is het ontbreken van beleid, en dus uniformiteit bij de verschillende RVE's. Bij veel RVE's is er sprake van ad-hoc beheer, en geen actief beheer en actieve bewaking.

In dit rapport zijn aanbevelingen beschreven. De belangrijkste aanbevelingen zijn :

- Centraal punt binnen FAD van waaruit contracten beheerd worden, waar beleid wordt geformuleerd en gecontroleerd, en van waaruit in samenwerking met de RVE's deels decentrale bewaking wordt georganiseerd. Dit centrale punt dient ingevuld te worden door een contractcoördinator, welke tevens de schakel tussen de RVE-hoofden en de leveranciers vormt.
- In het beleid dat geformuleerd wordt moeten procedures opgenomen worden over de wijze van bewaren, beheren en bewaken van contracten.
- De DIV moet zich beter profileren in de organisatie. Er moeten procedures komen waarmee gewaarborgd kan worden dat alle belangrijke (contract)documenten worden opgeslagen in de archieven.
- De implementatie van een contractinformatiesysteem voor de hele FAD, hiermee kan actief beheer gerealiseerd, en bewaking van contracten ondersteund worden, en is er een compleet inzicht in de aanwezige contracten.
- Rapportage over contracten door de contractcoördinator aan de directie.

De bijdrage van contractmanagement aan professionalisering van de inkoopfunctie, wordt met name vergroot door het formuleren van beleid en procedures. De naleving van dit beleid en de procedures wordt gerealiseerd door de contractcoördinator, waardoor de afspraken gemaakt in contracten optimaal benut kunnen worden, en de kwaliteit vergroot kan worden.

Oftewel de organisatie kan een grote stap gezet worden om de doelstelling van een professionele inkoopfunctie te bereiken, het zorgdragen voor de benodigde middelen, kennis en kunde tegen aanvaardbare kosten en andere gunstige voorwaarden, op het juiste moment, op de juiste plaats, in de juiste vorm en in de juiste hoeveelheid, zodat de organisatie zich concurrerend op de markt kan onderscheiden.



Voorwoord

De opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgesloten met een afstudeerscriptie waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een bestaande organisatie centraal staat. Deze afstudeeropdracht is uitgevoerd in opdracht van de stafafdeling Beleid en Directiezaken van de Facilitaire Dienst van de gemeente Den Haag.

Via deze weg wil ik alle mensen bedanken die het mij mogelijk hebben gemaakt deze studie te volgen, en dit onderzoek uit te voeren. De Facilitaire Dienst van de gemeente Den Haag wil ik bedanken voor het aanbieden van deze afstudeeropdracht. Allereerst wil ik de algemeen directeur, Kees Tap, van de FAD bedanken, maar ook zeker mijn stagebegeleider Paul Reijman voor de ondersteuning bij mijn onderzoek.

Mijn docentbegeleider Jaap Kloos wil ik bedanken voor zijn begeleiding, en kritische blik op mijn onderzoek. Mede-beoordelaar Walter van der Es wil ik bedanken voor de adviezen die hij mij gaf.

Mijn (stief)ouders wil ik bedanken voor het voor mij mogelijk maken van deze studie, en de steun die zij mij hebben geboden tijdens mijn studie en het uitvoeren van deze opdracht.

Tot slot wil ik dan ook mijn favoriete studiegenoot Maaïke van Polanen bedanken, ik heb haar tijdens de introductieweek van mijn studie leren kennen, en de daarop volgende vier studiejaren veel mee samengewerkt, gemopperd, maar vooral gelachen.



Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet	2
1.1 Inleiding	2
1.2 Aanleiding van de opdracht	2
1.3 Probleemstelling en subprobleemstellingen	2
1.4 Onderzoeksmethoden	2
1.5 Belanghebbenden	4
Hoofdstuk 2 Organisatieomschrijving	6
2.1 Inleiding	6
2.2 De gemeente Den Haag	6
2.3 De Facilitaire Dienst en haar doelstellingen	6
2.4 Structuur van de FAD	6
2.5 Stafafdelingen FAD	8
Hoofdstuk 3 Ontwikkelingen binnen de gemeente Den Haag	9
3.1 Inleiding	9
3.2 Collegeakkoord 2006-2010	9
3.3 Professionalisering van de inkoopfunctie	10
3.4 Implementatie EOS	10
3.5 Veranderende wet- en regelgeving	11
Hoofdstuk 4 Theoretisch onderzoek	13
4.1 Inleiding	13
4.2 De inkoopfunctie	13
4.2.1 Inkoopproces	13
4.2.2 Het MSU model	14
4.3 Contracten	16
4.3.1 Contractbeheer	16
4.3.2 Contractmanagement	18
4.3.3 Trends binnen contractmanagement	19
4.3.4 Niveau contractmanagement	20
Hoofdstuk 5 Praktijkonderzoek	21
5.1 Inleiding	21
5.2 Intern onderzoek	21
5.3 Vergelijkend onderzoek	21
5.3.1 Gemeente Utrecht	22
5.3.2 Ministerie van BZK	22
5.3.3 Mondriaan College	23
5.3.4 Conclusies vergelijkend onderzoek	23
Hoofdstuk 6 Huidige situatie	25
6.1 Inleiding	25
6.2 Situatieschets per RVE	25
6.3 Conclusies huidige situatie	25
6.4 Score huidige situatie	26
Hoofdstuk 7 Gewenste situatie	27
7.1 Inleiding	27
7.2 Gewenste situatie	27
7.3 Score gewenste situatie	27



Hoofdstuk 8 Onderzoeksanalyse	28
8.1 Inleiding	28
8.2 Knelpunten	28
Hoofdstuk 9 Aanbevelingen	30
9.1 Inleiding	30
9.2 Aanbevelingen op beleidsmatig niveau	31
9.3 Aanbevelingen beheren van contracten	32
9.4 Aanbevelingen operationeel gebruik contracten	32
9.5 Aanbevelingen fysiek beheer	32
9.6 Stappenplan	34
Hoofdstuk 10 Consequenties	35
10.1 Inleiding	35
10.2 Bedrijfskundig/organisatorisch	35
10.3 Financieel	35
Hoofdstuk 11 Bijdrage contractmanagement aan professionalisering inkoopfunctie	38
11.1 Inleiding	38
11.2 Uitleg MSU+ model	38
11.3 Strategische processen	39
11.4 Ondersteunende processen	42
Hoofdstuk 12 Conclusies	45
12.1 Inleiding	45
12.2 Subprobleemstelling 1	45
12.3 Subprobleemstelling 2	45
12.4 Subprobleemstelling 3	45
12.5 Subprobleemstelling 4	46
12.6 Subprobleemstelling 5	46
12.7 Subprobleemstelling 6	46
12.8 Subprobleemstelling 7	47
Literatuurlijst	48



Inleiding

Aan het einde van de opleiding Facility Management wordt deze afgesloten met het schrijven van een afstudeerscriptie. Centraal staat het zelfstandig oplossen van een beleidsprobleem in opdracht van een organisatie. De uitvoering van de opdracht heeft plaatsgevonden bij de facilitaire dienst (FAD) van de gemeente Den Haag.

Ontwikkelingen binnen de gemeente Den Haag op inkoopgebied hebben geleid tot de wens naar professionalisering van de inkoopfunctie, en het onderzoek naar contractmanagement, als onderdeel van het inkoopproces.

De probleemstelling welke leidend is in dit onderzoek is:

“In hoeverre doet de FAD van de Gemeente Den Haag aan contractmanagement, van welke knelpunten is hierbij sprake, en welke verbetervoorstellen kunnen hiertoe worden gedaan, zodanig dat contracten actief beheerd worden, en dit een bijdrage levert aan de professionalisering van de inkoop?”

Het onderzoek omvat de contracten, afgesloten door de FAD met externen, voor de eigen dienstverlening.

Het doel van dit onderzoek is dan ook om een beeld te schetsen van de huidige situatie, en van daaruit knelpunten te formuleren. Deze knelpunten leiden tot aanbevelingen, welke onderbouwt d.m.v. de consequenties hiervan, gedaan worden aan de FAD van de gemeente Den Haag.

Deze aanbevelingen moeten een bijdrage leveren aan de professionaliseringsslag van de inkoopfunctie waar de gemeente op dit moment mee bezig is en moet meetbaar gemaakt worden m.b.v. een model.

De subprobleemstellingen geformuleerd bij dit onderzoek zijn:

1. Hoe zit de FAD van de gemeente organisatorisch in elkaar?
2. Op welke wijze worden (externe) contracten op dit moment gemanaged/beheerd, en welke knelpunten brengt deze manier van organiseren met zich mee voor de FAD van de gemeente? (grote situatieschets per RVE)
3. Wat is contractmanagement, en contractbeheer?
4. Welke knelpunten zijn er bij het huidige contractmanagement bij de FAD van de Gemeente Den Haag?
5. Welke alternatieven zijn er ter verbetering, rekening houdend met de gewenste situatie, en welke bedrijfskundige consequenties brengen de alternatieven met zich mee?
6. Welke stappen dienen ondernomen te worden om de verbeteringen te kunnen realiseren?
7. In hoeverre heeft contractmanagement invloed op de verdere professionalisering van de inkoopfunctie?

De doelgroep van dit onderzoek is de stafafdeling Beleid en Directiezaken van de FAD. Zij kunnen aan de hand van dit onderzoek, en de aanbevelingen in dit onderzoek, concrete plannen en beleid maken om binnen de FAD contracten in de toekomst te gaan managen.

Deze plannen, en het beleid zullen gevolgen hebben voor andere onderdelen binnen de FAD, zoals de directie, de RVE's en Bureau Inkoop.

De scriptie is opgebouwd, aan de hand van de subprobleemstellingen.

In het eerste hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet beschreven. In hoofdstuk 2 wordt de gemeente Den Haag, en met name de FAD omschreven, in hoofdstuk 3 worden aansluitend de ontwikkelingen die op dit moment spelen binnen de gemeente aangegeven.

In hoofdstuk 4 wordt het theoretisch onderzoek naar contractmanagement en professionalisering van de inkoopfunctie uiteengezet. In hoofdstuk 5 wordt het praktijkonderzoek beschreven, met daarin onder andere een vergelijkend onderzoek met andere (semi-)overheidsinstellingen.

In het zesde hoofdstuk wordt de huidige situatie geschetst per RVE, in de vorm van een schema. Hoofdstuk 7 omvat de beschrijving van de gewenste situatie. Vervolgens worden in hoofdstuk 8 de aanbevelingen aan de FAD gedaan.

In hoofdstuk 9 worden de consequenties van deze aanbevelingen op organisatorisch/bedrijfskundig niveau en op financieel niveau uitgelegd.

En tot slot wordt in hoofdstuk 10 de bijdrage van contractmanagement aan professionalisering van de inkoopfunctie meetbaar gemaakt met behulp van het MSU+ model.



Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de probleemstelling, de subprobleemstellingen, en de wijze waarop deze worden onderzocht. In paragraaf 1.2 worden de probleemstelling en subprobleemstellingen benoemd. In paragraaf 1.3 wordt beschreven welke onderzoeksmethode gebruikt is per subprobleemstelling.

1.2 Aanleiding opdracht

De opdracht tot een onderzoek naar contractmanagement binnen de FAD is vooral voortgekomen uit de ontwikkelingen binnen de gemeente (zie hoofdstuk 3), op onder andere inkoopgebied. De wens om professioneler te worden op alle gebieden van het inkoopproces is door deze ontwikkelingen tot stand gekomen. De FAD heeft mede door deze ontwikkelingen alle aanbestedingen op het gebied van diensten en leveringen voor de hele gemeente onder haar verantwoordelijkheid gekregen. Contractmanagement dat goed op orde is voor de contracten afgesloten voor de eigen dienstverlening, kan als voorbeeld dienen voor alle aanbestedingen welke gemeentebreed gedaan worden door de FAD. Dit betekent dat dit onderzoek een bijdrage aan de professionalisering voor de hele gemeente kan betekenen.

1.3 Probleemstelling en subprobleemstellingen

Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

In hoeverre doet de FAD van de Gemeente Den Haag aan contractmanagement, van welke knelpunten is hierbij sprake, en welke verbetervoorstellen kunnen hiertoe worden gedaan, zodanig dat contracten actief beheerd worden, en dit een bijdrage levert aan de professionalisering van de inkoop?

Het onderzoek omvat de contracten, afgesloten door de FAD met externen, voor de eigen dienstverlening.

Op basis van de probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Hoe zit de FAD van de gemeente organisatorisch in elkaar?
2. Op welke wijze worden (externe) contracten op dit moment gemanaged/beheerd, en welke risico's brengt deze manier van organiseren met zich mee voor de FAD van de gemeente? (grove situatieschets per RVE)
3. Wat is contractmanagement, en van welke trends en ontwikkelingen is er op dit moment sprake?
4. Welke knelpunten zijn er bij het huidige contractmanagement bij de FAD van de Gemeente Den Haag?
5. Welke alternatieven zijn er ter verbetering, rekening houdend met de gewenste situatie, en welke bedrijfskundige consequenties brengt het alternatief met zich mee?
6. Welke stappen dienen ondernomen te worden om de verbeteringen te kunnen realiseren?
7. In hoeverre heeft goed contractmanagement invloed op de verdere professionalisering van de inkoopfunctie?

1.4 Onderzoeksmethoden

De subprobleemstellingen worden op basis van verschillende onderzoeksmethoden beantwoord. In deze paragraaf wordt per subprobleemstelling beschreven, welke methoden zijn gebruikt om de vraag te kunnen beantwoorden.

1. Hoe zit de FAD van de gemeente organisatorisch in elkaar?

Deze vraag is beantwoord door middel van desk research en interviews met open vragen, met de algemeen directeur, de technisch directeur en de hoofden van de stafafdelingen. De uitwerking van deze probleemstelling is terug te vinden in hoofdstuk 2, Organisatieomschrijving, en hoofdstuk 3 Ontwikkelingen bij de gemeente Den Haag.

2. Op welke wijze worden (externe) contracten op dit moment gemanaged/beheerd, en welke knelpunten brengt deze manier van organiseren met zich mee voor de FAD van de gemeente? (grove situatieschets per RVE)



Allereerst is literatuuronderzoek gedaan naar contractmanagement, om de juiste vragen te kunnen stellen bij het onderzoek van deze subvraag. Subprobleemstelling 2 is beantwoord door interviews te houden met alle hoofden van de RVE's en stafafdelingen.

Aan alle RVE-hoofden werden dezelfde vragen gesteld¹, waardoor onderling vergelijken mogelijk wordt gemaakt.

De uitwerking van dit subonderzoek is terug te vinden in hoofdstuk 5 Praktijkonderzoek, en hoofdstuk 6 Huidige situatie.

3. Wat is contractmanagement, en van welke trends en ontwikkelingen is er op dit moment sprake?

Deze subprobleemstelling wordt vooral beantwoord d.m.v. literatuuronderzoek naar contractmanagement. De uitwerking is terug te vinden in par. 4.3

4. Welke knelpunten zijn er bij het huidige contractmanagement bij de FAD van de Gemeente Den Haag?

Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van deskresearch, literatuuronderzoek en interviews met medewerkers van bureau Inkoop. Uitwerking van deze subprobleemstelling is terug te vinden in hoofdstuk 6 Huidige situatie, en hoofdstuk 7 Gewenste situatie en hoofdstuk 8 Aanbevelingen.

5. Welke alternatieven zijn er ter verbetering, rekening houdend met de gewenste situatie, en welke bedrijfskundige consequenties brengt het alternatief met zich mee?

Subprobleemstelling 5 wordt beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek, deskresearch, en interviews met RVE-hoofden, de algemeen en technisch directeur en verantwoordelijken voor contracten bij externe (vergelijkbare) organisaties.

6. Welke stappen dienen ondernomen te worden om de verbeteringen te kunnen realiseren?

Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van de uitkomsten van de vorige probleemstellingen, deskresearch en literatuuronderzoek. De beantwoording van deze subvraag is terug te vinden in hoofdstuk 8 Aanbevelingen.

7. In hoeverre heeft goed contractmanagement invloed op de verdere professionalisering van de inkoopfunctie?

De laatste subprobleemstelling wordt beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek, deskresearch naar de ontwikkelingen binnen de gemeente (hoofdstuk 3), en interviews met medewerkers van de stafafdeling Beleid en directiezaken en bureau Inkoop. De uitkomsten van dit onderzoek zijn terug te vinden in hoofdstuk 10.

Hieronder een korte uitleg over de verschillende methoden die gebruikt zijn:

a. literatuuronderzoek; b. deskresearch; c. interviews (mondeling door middel van open vragen); d. vergelijkend onderzoek (benchmark)

Ad a. literatuuronderzoek

Literatuuronderzoek is een vorm van deskresearch, maar wordt apart benoemd, omdat deze onderzoeksmethode veelvuldig is gebruikt in dit onderzoek.

Het onderzoek begint met het zoeken naar openbare informatie over en in relatie tot het onderwerp. Dit wordt literatuuronderzoek genoemd. Alle mogelijke informatie in boeken, tijdschriften en op het Internet wordt verzameld, vergeleken en bestudeerd. De reden om literatuuronderzoek te plegen is om te onderzoeken of er niet al eerder onderzoek is gedaan. Het wiel hoeft niet opnieuw te worden uitgevonden. Een andere reden is dat een onderzoek altijd een theoretische ondergrond moet hebben om de conclusies van het empirische onderzoek te onderbouwen.

Voor dit onderzoek is gezocht naar informatie over contractmanagement, inkoop en professionalisering van de inkoopfunctie in diverse bronnen. Deze bronnen zijn: boeken over inkoop en contractmanagement, artikelen in vaktijdschriften zoals Facility Management Magazine. Daarnaast is gezocht op Internet met het zoekprogramma Google naar informatie over contractmanagement en professionalisering van de inkoopfunctie. De elektronische databank Factomediabase, een database voor het vakgebied Facilitymanagement, op Internet is eveneens benaderd voor informatie over contractmanagement en professionalisering van de inkoopfunctie.

¹ Interviewvragen RVE-hoofden, zie bijlage 1



Ad b. deskresearch

Door middel van deskresearch wordt gezocht naar informatie binnen de organisatie. Binnen de organisatie kan het onderwerp al eens eerder aan de orde zijn geweest en er kunnen dus relevante documenten aanwezig zijn. Tevens zijn interne stukken belangrijk want deze dienen ter onderbouwing van de wens of noodzaak om een dergelijk onderzoek te starten. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van uitsneden van presentaties over contractmanagement om te kijken naar hoe de organisatie het contractmanagement heeft vormgegeven. Verder is ook via intranet veel informatie verkregen over de huidige projecten, organisatie en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende functies. Daarnaast is algemene informatie ingewonnen over de FAD, hoe deze is opgebouwd, welke producten en diensten zij aanbieden en op welke manier dit gebeurt.

Ad c. interviews

Het houden van interviews heeft als doel het verzamelen van informatie, meningen en kennis van medewerkers, opdrachtgever en specialisten.²

Voor dit onderzoek zijn diverse interviews afgenomen, voornamelijk mondeling. Bij alle interviews zijn open vragen gesteld. De reden om open vragen te formuleren is om de geïnterviewden in staat te stellen hun eigen mening te geven waarbij zij niet worden gedwongen om te kiezen uit een aantal vastgestelde antwoorden. De mondelinge interviews zijn gehouden met de algemeen directeur, technisch directeur, hoofden van de stafafdelingen, medewerkers Beleid en directiezaken en de RVE-hoofden. Deze personen zijn geïnterviewd om antwoord te krijgen op de vraag hoe het contractbeheer/management in de huidige situatie is vorm gegeven, en wat de gewenste situatie op het gebied van contractmanagement is.

De vragenlijst is van tevoren opgesteld, a.d.h.v. literatuur, en in overleg met de opdrachtgever. Deze gestructureerde vragenlijst is in ieder interview doorlopen, met ruimte voor aanvullende vragen gebaseerd op uitkomsten van overige interviews.

Ad d. vergelijkend onderzoek (benchmark)

Een benchmark is (vrij vertaald uit het Engels) een referentiepunt: een punt waarmee een organisatie zich kan vergelijken. Bij benchmarking bepaalt de organisatie een aantal ijkpunten waaraan ze zich wil meten, en waar ze naar toe wil groeien. Het doel van benchmarking is leren van anderen in plaats van het zelf uit vinden.³

Vergelijkend onderzoek heeft plaatsgevonden door vraaggesprekken met andere overheidsinstellingen als de gemeente Utrecht, Mondriaan College (semi-overheid) en Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), om zo een beeld te krijgen van de wijze waarop zij omgaan met contracten, en de overheidsregels wat betreft aanbestedingen.

1.5 Belanghebbenden

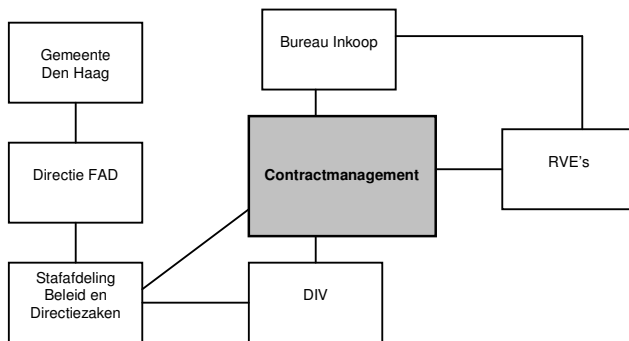
Dit onderzoek heeft voor enkele afdelingen van de FAD belang. In onderstaand model zullen de directe en indirecte verbanden weergegeven worden.

Bureau Inkoop, de overige RVE's en de stafafdeling Beleid en Directiezaken hebben direct belang bij contractmanagement, net als de afdeling DIV, welke ook een onderdeel van deze stafafdeling is.

Via de stafafdeling Beleid en Directiezaken, en de directie van de FAD heeft dit onderzoek ook voor de andere onderdelen van de gemeente. Beleid en Directiezaken, de DIV en de directie hebben vooral belang bij het onderzoek, de RVE's bij de resultaten van het onderzoek. De FAD koopt tenslotte in voor de hele gemeente. Als de FAD als een goed voorbeeld dient op het gebied van contractmanagement, zal deze lijn doorgetrokken worden naar de gemeentebrede aanbestedingen.

² Baarda, D.B., en Goede, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken, Stenfert Kroese, 2^e herz. druk, 1995, ISBN 9020725890

³ Maas, M., Witjes, H. en Zaat, I.: Benchmarking bij overheid en non-profitorganisaties, Elsevier, 1998, ISBN 9057491621, pagina 11.



Samenvatting

Het onderzoek wordt uitgevoerd met als leidraad de probleemstelling en de subprobleemstellingen. De subprobleemstellingen zijn in een dusdanige volgorde opgesteld dat dit ook direct een globaal stappenplan van het onderzoek is.

Er worden verschillende onderzoeksmethoden gebruikt: literatuuronderzoek, deskresearch, interviews en vergelijkend onderzoek.



Hoofdstuk 2 Organisatieomschrijving

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de organisatie, waarvoor het onderzoek is uitgevoerd, beschreven ter beantwoording van subprobleemstelling 1 'Hoe zit de FAD van de gemeente organisatorisch in elkaar?'.

2.2 De gemeente Den Haag

De gemeente Den Haag is één van de 4 grootste gemeenten van Nederland (G4), met ruim 475.000 inwoners. De gemeentelijke organisatie bestaat uit 8000 ambtenaren, en is ingedeeld volgens het concern dienstenmodel, met 11 lijndiensten.⁴ Het concern dienstenmodel is productgericht, dient als antwoord op de noodzaak tot betere interne (financiële) beheersing. Het nadeel van dit model is dat het te weinig aandacht heeft voor de samenhang tussen diensten en sectoren (verkokering).⁵

De FAD is een concernstafdienst, deze wordt aangestuurd door de gemeentesecretaris die op zijn beurt wordt aangestuurd door het College, welke verantwoording schuldig is aan de Raad. Naast de FAD zijn er nog 2 concernstafdiensten, de Gemeentelijke Accountantsdienst (GAD) en de Bestuursdienst (BSD).

De 11 lijndiensten die de gemeente heeft zijn primair gericht op dienstverlening aan de burgers van Den Haag. Dit zijn dan ook diensten als de Brandweer, Stadsbeheer, Stadsontwikkeling en Burgerzaken.

In de gemeente Den Haag is het begrip facility management te definiëren als 'het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van huisvesting, de ondersteunende services en middelen die bij moeten dragen aan de primaire doelen van de organisatie'.⁶

2.3 De Facilitaire Dienst en haar doelstellingen

De FAD biedt haar klanten een totaalpakket aan facilitaire dienstverlening, waarbij efficiency en een goede prijs-kwaliteitverhouding voorop staan. De doelstelling van de FAD is de gemeentelijke diensten en hun medewerkers in facilitaire zin te ondersteunen bij de uitoefening van hun werk.

De FAD streeft naar marktconformiteit in haar bedrijfsvoering in al haar organisatie onderdelen. Marktconformiteit wordt door de FAD van toepassing verklaard op dienstverlening in concurrentie met en zonder marktpartijen. Dit betekent dat producten en diensten die niet in concurrentie worden aangeboden ook voortdurend op prijs en kwaliteit getoetst worden.⁷

2.4 Structuur van de FAD

De verschillende product- en dienstengroepen zijn ondergebracht in 13 RVE's (Resultaat Verantwoordelijke Eenheden), aangestuurd door de algemeen directeur. Deze structuur is voortgekomen uit het sturingsprincipe van de FAD, integraal management. Verder zijn er nog 3 stafafdelingen. In onderstaande alinea zal kort toegelicht worden wat de werkzaamheden zijn van de stafafdelingen en de RVE's, en hoe deze bestuurd worden.⁸

De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de aandachtsgebieden:

- Toekomst van de dienst (strategieontwikkeling)
- Inrichting van het productieproces
- Algemeen financieel, personeels, commercieel-, en informatiemanagement
- Beleid-, klanten-, en archiefzaken

Daarnaast is de algemeen directeur eerste aanspreekpunt voor de uitvoerende RVE's:

⁴ Kerncijfers Den Haag 2006

⁵ J. de Vries en N. Derks, Artikel 'Ervaringen van gekantelde gemeentelijke organisaties', 2 maart 2006, Overheids Management 3/2006

⁶ Conclusie uit het onderzoek van de onderzoekscommissie van de Bestuursdienst over de FAD, in opdracht van het college van Burgemeester en Wethouders.

⁷ Handboek Administratieve Organisatie van de FAD,

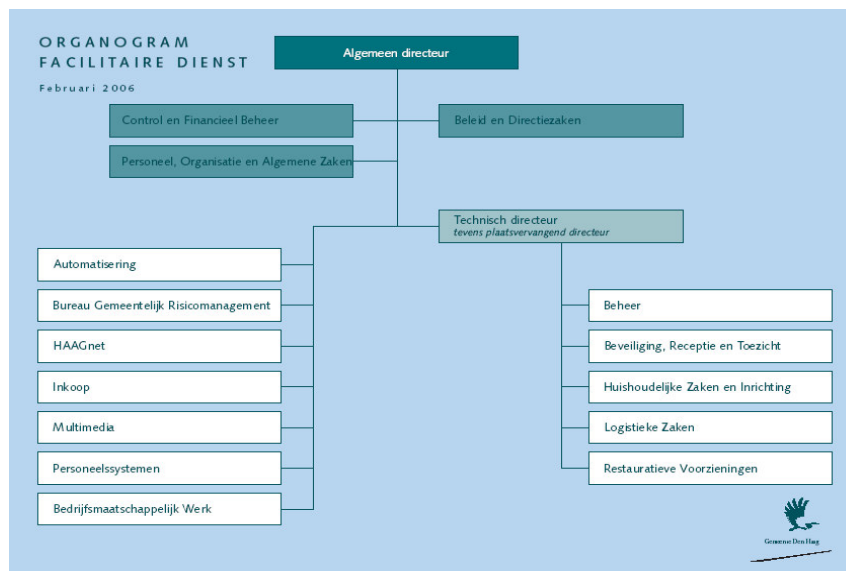
⁸ Handboek Administratieve Organisatie van de FAD,



- Multimedia: audiovisuele voorzieningen, advisering en ontwikkeling, en printservice.
- Personeelssystemen: beheert de verschillende personeelssystemen (applicaties).
- Bureau Inkoop: verzorgt de inkoop van (duurzame) goederen en diensten ten behoeve van de verschillende gemeentelijke diensten. De activiteiten van deze RVE zijn onder andere: aanbieden van inkoopfaciliteiten, beheren van gemeentelijke raamovereenkomsten, regelen van het inkoopproces ten behoeve van de andere RVE's, adviseren, begeleiden en uitvoeren bij Europese aanbestedingen.
- Automatisering: verzorgt de inrichting en het beheer van een netwerk en werkplekomgeving voor de medewerkers van de Bestuursdienst, Griffie, Dienst Burgerzaken, Dienst Stadsbeheer, Primair Openbaar Onderwijs, Gemeentelijke Belastingdienst en de FAD.
- Bureau Gemeentelijk Risicomanagement: risicomanagement en risicobeheer, verzekeringen en schaderegelingen.⁹
- HAAGnet: heeft tot taak het beheren en exploiteren van de spraak- en data infrastructuur in en tussen panden die onder de FAD ressorteren

De technisch directeur is tevens plaatsvervangend algemeen directeur en geeft leiding aan de volgende RVE's:

- Beheer: heeft als taak het beheren van de kantoorverzamelgebouwen, stadsdeelkantoren, verhuurde en gehuurde panden, representatiepanden en overige panden/objecten waaronder molens en kerktorens.
- Logistieke zaken: verzorgt de logistieke processen in en tussen de kantoor-(verzamel)gebouwen. De belangrijkste activiteiten zijn: postverwerking, postdistributie, B&W vervoer, huismeesters en bode- en vervoersdienst.
- Beveiliging, Receptie en Toezicht: coördineert het werk van de beveiligingsfunctionarissen, de receptionisten en de toezichthouders in de gemeentelijke kantoor(verzamel)gebouwen.
- Huishoudelijke dienst en Inrichting: verzorgt en coördineert de schoonmaakactiviteiten, de inrichting en de verhuizingen in de gemeentelijke kantoorverzamelgebouwen.
- Restauratieve voorzieningen: exploiteert de verschillende restauratieve voorzieningen. De activiteiten van de RVE betreffen personeelsrestaurants, contract catering, party catering, vergader directie service en het conferentieoord Overvoorde.



⁹ Folder BGR (Bureau Gemeentelijk Risicomanagement)



2.5 Stafafdelingen FAD

De activiteiten van de drie stafafdelingen, Beleid en directiezaken, Control en Financieel Beheer, en Personeel, Organisatie en Algemene Zaken, zullen in onderstaande tekst toegelicht worden.

Beleid en Directiezaken

Beleid en directiezaken ondersteunt de directie en RVE's op de volgende terreinen:

- ☐ facilitair management;
- ☐ huisvesting gemeentelijk apparaat;
- ☐ risicomanagement;
- ☐ Inkoop

Deze ondersteuning vindt plaats door middel van het inhoudelijk voorbereiden van voorstellen, het begeleiden van de besluitvorming en het voorbereiden van planmatige uitvoering na besluitvorming (in nauw overleg met voor de aansturing van de uitvoering verantwoordelijke medewerkers).

De afdeling ontvangt haar opdrachten direct van de algemeen directeur, eventueel na afstemming in het MT.

De afdeling DIV (Documentaire Informatievoorziening) is onderdeel van de stafafdeling. Belangrijkste taak is post- en archiefbeheer voor de hele FAD. Inkomende en uitgaande post worden beoordeeld, en indien nodig geregistreerd en gearchiveerd. Er is een registratiesysteem waarin alle stukken welke gearchiveerd worden, ook geregistreerd worden, opdat terugzoeken gemakkelijker is.

Control en Financieel beheer

De stafafdeling Control en Financieel Beheer wordt geleid door de controller van de Facilitaire Dienst. Deze stafafdeling is verantwoordelijk voor de goede opzet en werking van de financiële administratie en de hieruit voortvloeiende financiële informatievoorziening.

Een van de belangrijkste taken van deze stafafdeling is het juist, tijdig en volledig samenstellen van de begroting, de managementrapportages en de jaarrekening.

Tevens vervult de stafafdeling een belangrijke rol bij het organiseren, monitoren, initiëren en faciliteren van de financiële processen binnen de Facilitaire Dienst. Andere taken van de stafafdeling zijn het op peil houden en beschrijven van de administratieve organisatie en de interne controle en het adviseren van het management onder andere op het gebied van efficiency en bedrijfsrisico's.

Personeel, Organisatie en Algemene zaken

De afdeling POA ondersteunt het management van de FAD op het gebied van personeels- en organisatieadvies, ondersteunt bij personeelsbeheer en bij de interne huisvestingszaken van de FAD.

Samenvatting

Het onderzoek wordt uitgevoerd voor de afdeling Beleid en directiezaken van de Facilitaire Dienst (FAD) van de gemeente Den Haag.

De enige klanten van de FAD zijn de ambtenaren welke werkzaam zijn voor de gemeente in kantoorverzamelgebouwen, en bepaalde andere gebouwen in Den Haag.

De FAD is een organisatie, met 13 verschillende resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE's).

Deze leveren allen een bepaald soort dienst of product aan de klant. Er is dus sprake van een dienst waarbij de verantwoordelijkheid verspreid lager in de organisatie ligt, waardoor er dus sprake is van een decentrale organisatievorm.



Hoofdstuk 3 Ontwikkelingen binnen de gemeente Den Haag

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de ontwikkelingen, die op dit moment spelen binnen de gemeente, beschreven worden. Deze ontwikkelingen zijn onder andere op inkoopgebied. De informatie in dit hoofdstuk kan gezien worden als de verantwoording van de opdracht, en voor een deel als beantwoording van subprobleemstelling 1 'Hoe zit de FAD van de gemeente organisatorisch in elkaar?'. De eerstvolgende paragraaf beschrijft ontwikkelingen op gemeentelijk niveau, de volgende paragraaf beschrijft de inkoopontwikkelingen op gemeentelijk niveau, en de vierde paragraaf beschrijft wat deze ontwikkelingen voor invloed hebben op de FAD. Tot slot wordt een ontwikkeling op financieel gebied op gemeentelijk niveau besproken, het EOS registratiesysteem.

3.2 Collegeakkoord 2006-2010 ¹⁰

Op gemeentelijk niveau zijn grote ontwikkelingen in gang, welke tot doel hebben efficiëntie, bezuiniging op de bedrijfsvoering, en focus op de burger. In het Collegeakkoord is een bezuinigingstaakstelling van € 18 mln. in 2008 opgelegd. Dit moet bereikt worden door de volgende veranderingen.

- Bundeling front- en backoffice

Er zal een omvangrijke reorganisatie plaatsvinden waarbij het aantal diensten afneemt, doordat diensten verdwijnen als zelfstandige dienst uit de gemeentelijke organisatie, en met andere diensten samengevoegd worden. Verder komt er één loket voor de burger, waar zij met alle vragen op het gebied van alle diensten terecht kunnen, dit is bundeling van de frontoffice. ¹¹

Deze ontwikkelingen betekenen een zeer grote verandering voor de gemeentelijke organisatie. De structuur van de gemeente verandert in hoge mate, ook door het bundelen van de backoffice, en het opzetten van de shared service centers.

- Vorming van shared services

Een shared service is een resultaatverantwoordelijk samenwerkingsverband, al dan niet samengebracht in één organisatie-eenheid, dat tot taak heeft specifieke diensten te leveren op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs. ¹²

Sinds midden jaren negentig richten bedrijven en overheidsorganisaties in toenemende mate shared service centers op. De shared service gedachte is een reactie op het concern dienstenmodel (decentralisatie) als organisatiemodel. ¹³ In de meeste gevallen gaat het daarbij om generieke activiteiten die uit de afzonderlijke bedrijfsonderdelen worden gehaald en worden samengevoegd in een shared service center. Dat shared service center levert vervolgens diensten aan de bedrijfsonderdelen op basis van contracten waarin afspraken zijn gemaakt over kwantiteit, kwaliteit en kosten (Service Level Agreements). Belangrijk kenmerk is dat het shared service center onderdeel blijft van het bedrijf en resultaatverantwoordelijkheid heeft.

Den Haag wil met het bundelen en concentreren van standaardprocessen, d.w.z. processen die niet dienstspecifiek zijn, voordelen realiseren op het gebied van de bedrijfsvoering, zoals kostenbesparing of vermindering van de kwetsbaarheid. De kostenbesparing zal vooral komen uit schaalvoordelen: hoe meer throughput, hoe lager de kosten voor ICT en arbeid per item, met name voor eenduidige, goed beschreven processen.

Er lopen op dit moment een aantal shared service projecten zoals Automatisering, CASA (Centrum voor Arbeidsvoorwaarden en Salarisadministratie), Bedrijfsmaatschappelijk werk en beheer gemeentelijke panden (naar FAD).

- Oprichting Bedrijfsvoeringsdienst

¹⁰ Collegeakkoord 2006-2010, Meedoen, maart 2006

¹¹ Schematische weergave bundeling front- en backoffice, zie bijlage

¹² Intranet gemeente Den Haag – Projecten – Shared services

¹³ Interview Paul Reijman, 9 mei 2007



Het aantal diensten neemt daardoor af, er wordt gebundeld waar mogelijk, de shared service centers worden hierin opgenomen. Zo ook op ondersteunend gebied, een aantal diensten, en onderdelen van diensten worden ondergebracht in een Bedrijfsvoeringsdienst (BVD). De FAD wordt volledig opgenomen in deze nieuwe dienst, maar ondersteunende dienstverlening als Automatisering, Personeelssystemen en wellicht ook Inkoop worden een eigen afdeling van de BVD. Het plan voor het opzetten van een BVD is concreet, de precieze inrichting van deze dienst echter nog niet.¹⁴

- Minder inkopen door diensten zelf

Voor de FAD betekenen bovenstaande ontwikkelingen dat zij vooralsnog een nog belangrijkere rol krijgen in het inkoopproces van de gemeente Den Haag, zij gaan gemeentebreed inkopen. Tot de Bedrijfsvoeringsdienst er daadwerkelijk is, en tot de vraag of Inkoop een shared service wordt, of onderdeel van de FAD blijft beantwoord is, is Bureau Inkoop van de FAD verantwoordelijk voor alle (Europese) aanbestedingen op het gebied van diensten en leveringen.

Voor Bureau Inkoop van de FAD betekent dit een coördinerende en bemiddelende rol, om aanbestedingen gemeentebreed, en met medewerking van alle diensten, te kunnen doen, om zo aan de aanbestedingswetgeving te kunnen voldoen.

- Beschouwing zelf doen of uitbesteden

In het kader van de bezuinigingstaakstelling moeten alle diensten al haar eigen taken en activiteiten onder de loop nemen, om een gedegen beslissing te nemen over zelf doen of uitbesteden.

3.3 Professionalisering van de inkoopfunctie

Om de inkoopfunctie van de gemeente te professionaliseren zijn een aantal activiteiten benoemd, welke in de toekomst gerealiseerd moeten worden.

- Bundelen van de inkoopstromen/centraliseren van inkoop bij de diensten

Op dit moment kopen veel diensten zelf in, vanuit meerdere plaatsen binnen de dienst. Deze inkoopstromen moeten gebundeld worden, en vanuit één punt binnen de dienst verlopen. Dit is één van de eerste fases die de gemeente doorloopt op weg naar professionalisering.

- Inrichten beleid- en regiepunt

Het professionaliseren van de inkoopfunctie gaat samen met het aanstellen van een beleid- en regiepunt. Dit punt is verantwoordelijk voor het beleid, plannen en doelstellingen op inkoopgebied. Verder zijn zij ook verantwoordelijk voor de naleving van het opgestelde beleid (regie).

- Opstellen raamcontracten

Zoveel mogelijk contracten moeten ondergebracht worden in raamcontracten, om zo naast uniformiteit en schaalvoordeel, ook de aanbestedingswetgeving te volgen. Professioneler contractbeheer is hier een onderdeel van. Contractbeheer is een (soms onderschatte) schakel in het inkoopproces.

- Shared Services Inkoop

Binnen de organisatie worden op dit moment Europese aanbestedingen gedaan op twee plaatsen binnen de organisatie, diensten en leveringen bij Bureau Inkoop van de FAD, en werken bij Bureau Inkoop van Dienst Stadsbeheer. Een samenvoeging van deze inkoopbureaus, aangevuld met materiedeskundigen vanuit de verschillende diensten, is de toekomstige shared service Inkoop. Het shared service center inkoop is de laatste fase in het gefaseerde project naar professionalisering van de inkoopfunctie.

3.4 Implementatie EOS

Op 27 juni 2000 is het project EOS gestart.

Het traject naar een gemeentebreed systeem is met de vaststelling van het Raadsvoorstel 'Financieel Informatie Systeem', op 27 juni 2000, in gang gezet.

¹⁴ Interview Paul Reijman, 5 februari 2007



Met de keuze voor EOS, werd er gekozen voor een gemeenschappelijk financieel systeem, met de focus op lagere beheerskosten, en verbetering van de efficiency, effectiviteit en snelheid van informatie, mede door de toename in vraag naar informatie en flexibiliteit.¹⁵

Dit gaat dan zowel om financial accounting (verslaggeving naar buiten toe), maar met name management accounting (financiële informatie op basis waarvan je besluiten kan nemen over de organisatie).¹⁶

Inmiddels is de implementatie van het systeem, gestart in november 2006, bij de diensten OCW en DSO, na behoorlijke opstartproblemen, voltooid. De FAD zit in de derde tranche bij wie EOS geïmplementeerd wordt, dit is gestart op 1 maart 2007. De implementatie is nog in volle gang. 1 januari 2008 moet EOS operationeel zijn bij alle diensten.

Het systeem EOS is een middel om professionalisering van de inkoopfunctie te kunnen bereiken. Op strategisch gebied wordt het beter mogelijk om leveranciers en raamcontracten te managen, beheersen en inzichtelijk te krijgen. Op tactisch gebied kan ordermanagement uitgevoerd worden (orders binnen en buiten raamcontracten inzichtelijk), waardoor behoefteplanningen gebruikt kunnen worden.

Bundelen van de inkoopfunctie speelt op dit moment een grote rol binnen de gemeente, waarover in de volgende paragraaf meer. EOS draagt bij aan deze centralisatie doordat dit registratiemiddel bijdraagt aan een uniforme (financiële) administratie. Processen zijn het uitgangspunt voor de systeemontwikkeling. Alle processen en actoren op het gebied van besturing, organisatie en systemen zijn geïntegreerd in EOS.

3.5 Veranderende wet- en regelgeving

Naar aanleiding van een onderzoek van de Rekenkamercommissie van de gemeente Den Haag naar de aanschaf van informatietechnologie, zijn adviezen gegeven over de wijze waarop de gemeente inkoop.¹⁷ De nationale aanbestedingswet wijzigt in 2008.

De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn:

- De rechtmatigheid van inkoop wordt onvoldoende geborgd, doordat op projectniveau, en niet op gemeentelijk niveau wordt bekeken of een (Europese) aanbesteding benodigd is.
- Vertaling van het gemeentelijke inkoop- en aanbestedingsbeleid naar uitvoering is verouderd en per dienst verschillend.
- De gemeente treedt niet naar buiten als één opdrachtgever.
- Uitvoering van Europese aanbestedingsrichtlijnen verloopt voldoende volgens wet- en regelgeving.

- Doorwerking rechtmatigheidsbeginsel

Dit betekent voor de gemeente onder andere dat zij in het vervolg naar buiten moeten treden als één entiteit. Op het gebied van aanbestedingswetten is dit verplicht, en op financieel gebied kan dit voordelen opleveren. Dit betekent dat indien er een aanbestedingsverzoek wordt ingediend, er allereerst moet worden geïnventariseerd welke andere diensten 'meedoen' met de desbetreffende aanbesteding. Zo wordt bijvoorbeeld dienstkleeding op dit moment gemeentebreed, Europees aanbesteed, waar dit voorheen per dienst bij de eigen leverancier werd gedaan.

- Aanscherping EU-regelgeving

Er waren drie richtlijnen: voor werken, leveringen en diensten. De richtlijnen zijn op verschillende momenten ontstaan en er zitten daarom allerlei onverklaarbare verschillen tussen de richtlijnen.

¹⁵ EOS Workshop, 19 januari 2006

¹⁶ Interview Syco Fennema, programmamanager EOS

¹⁷ Rekenkamercommissie gemeente Den Haag, Onderzoek naar de aanschaf van informatie-technologie, 16 september 2005



De afzonderlijke richtlijnen voor werken, leveringen en diensten zijn per 1 december 2005 aangepast en ondergebracht onder één richtlijn.¹⁸ De EU-regels zijn hierdoor verscherpt op het gebied van aanbestedingen, drempelbedragen zijn bijvoorbeeld verlaagd.

- Wijziging aanbestedingswet in 2008

De nationale aanbestedingswet wijzigt in 2008, wat opnieuw gevolgen zal hebben op de wijze van inkopen van de FAD.

De ontwikkelingen, benoemd in dit hoofdstuk, moeten een professionelere inkoopfunctie realiseren voor de gemeente Den Haag. De FAD probeert haar inkoopfunctie te professionaliseren. Dit onderzoek, de aanbevelingen, en de uiteindelijke implementatie moet leiden tot professionalisering. Contractmanagement is één aspect van het inkoopproces, welke in dit onderzoek wordt uitgediept, Contractmanagement als een onderdeel van het inkoopproces, wordt uitgelegd in hoofdstuk 4 theoretisch onderzoek.

Samenvatting

Er zijn belangrijke ontwikkelingen binnen de gemeente, bijvoorbeeld het bundelen van diensten (shared service centers) en de wettelijke verplichting om als gemeente als één entiteit naar buiten te treden bij het inkopen van diensten, leveringen en werken.

Deze ontwikkelingen hebben invloed op de inkoopfunctie van de gemeente. De projecten zorgen voor veranderingen in de wijze waarop de inkoop is ingericht, en hebben naar verwachting, bij een goede uitvoering een positieve invloed op de professionalisering van de inkoopfunctie. Dit hoofdstuk dient ter inleiding voor zowel de huidige situatieschets, de aanbevelingen, maar met name voor hoofdstuk 10, de bijdrage van contractmanagement aan professionalisering van de inkoopfunctie.

¹⁸ www.minbzk.nl/Inkoop



Hoofdstuk 4 Theoretisch onderzoek

4.1 Inleiding

In het theoretisch onderzoek worden de onderwerpen belicht die samenhangen met contractmanagement en professionalisering van de inkoopfunctie. In het theoretisch onderzoek wordt ingegaan op de vraag "Wat is contractmanagement en wat is contractbeheer?", subprobleemstelling 3. Verder wordt de theoretische onderbouwing voor het beantwoorden van subprobleemstelling 7 'In hoeverre heeft goed contractmanagement invloed op de verdere professionalisering van de inkoopfunctie?' hier uiteengezet.

4.2 De inkoopfunctie

4.2.1 Inkoopproces

De inkoopfunctie is het geheel van activiteiten dat in organisaties wordt vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken. En er mede voor te zorgen dat de juiste producten, van de juiste kwaliteit, op de juiste tijd, op de juiste plaats, in de juiste hoeveelheden en tegen de juiste prijs beschikbaar zijn voor de organisatie.¹⁹

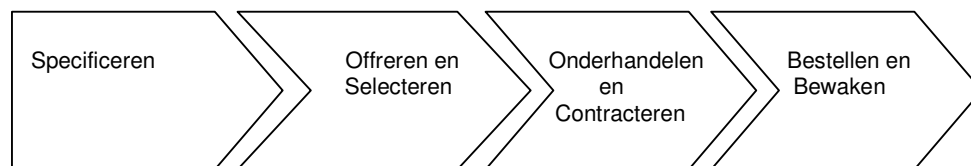
De doelstelling van een professionele inkoopfunctie is het zorgdragen voor de benodigde middelen, kennis en kunde tegen aanvaardbare kosten en andere gunstige voorwaarden, op het juiste moment, op de juiste plaats, in de juiste vorm en in de juiste hoeveelheid, zodat de organisatie zich concurrerend op de markt kan onderscheiden.²⁰

Inkoopmanagement richt zich vanwege het belang voor de continuïteit van de bedrijfsvoering ook op professionalisering van de inkoopfunctie. Beleid, planning, coördinatie, aansturing, autorisaties, toezicht en controle moeten optimaal geregeld zijn. Een beleidspunt binnen de gemeente, voor inkoop is aanstaande en ook zeer belangrijk om de andere aspecten als planning, coördinatie, toezicht en controle te kunnen verwezenlijken.

Mijns inziens is een beleidspunt de basis voor een professionele inkoopfunctie. Indien er een eenduidig beleid is opgesteld en gecommuniceerd, kan begonnen worden met het professionaliseren van de overige aspecten van inkoopmanagement. Beleid is de basis, en bepaalt de wijze waarop planning, autorisatie en toezicht worden ingevuld, oftewel de coördinatie van de inkoop. Indien er een inkoopbeleid is vastgesteld, welke constant getoetst wordt aan de veranderende wet- en regelgeving en de wensen van de organisatie, kan controle uitgevoerd worden. Het beleid is een middel waarmee controle uitgevoerd kan worden.

Voor overheidsinstellingen, en dus voor de Gemeente Den Haag, is integriteit, transparantie, één entiteitregel en (Europese) aanbestedingsregels een goede reden om de inkoop onder de loop te nemen.

In onderstaand schema is het inkoopproces schematisch weergegeven.²¹



Een inkoopproces als bovenstaand schema is een 'eenmalige' actie, het is geen cyclus.

Echter bij afgesloten raamcontracten of mantelcontracten krijgt het inkoopproces, mijns inziens, een meer cyclisch karakter. Dit heb ik weergegeven in de schematische weergave van het inkoopproces

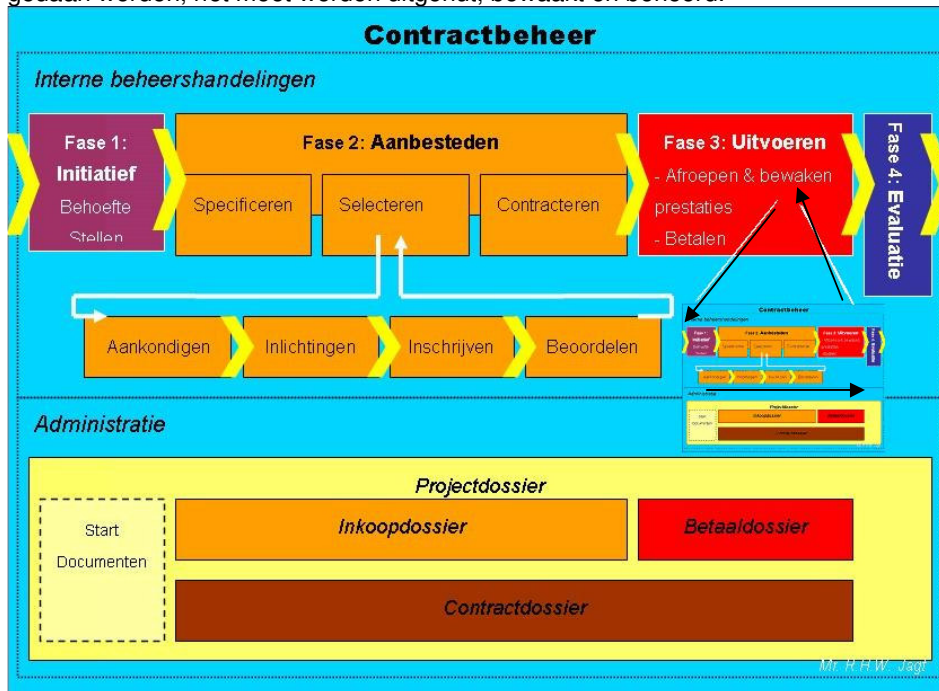
¹⁹ Gelderman en Albronda, Professioneel inkopen, 2^e druk, 2003, Stenfort Kroese Groningen, ISBN 9020731181

²⁰ Walter van der Es, Syllabus Facilitair Inkoopmanagement, syllabuscode 2357, 2006/2007, pag.10

²¹ Gelderman en Albronda, Professioneel inkopen, 2^e druk, 2003, Stenfort Kroese Groningen, ISBN 9020731181, pagina 8



op de volgende pagina. Er is dan tenslotte sprake van een bepaalde afspraak, welke in stand blijft, maar waarbinnen steeds opnieuw sprake is van een behoeftevaststelling, een specificatie, selectie en contract (bestelling), afroepen en bewaken, en betalen.²² Daarom is in de volgende afbeelding het gehele inkoopproces als cyclisch deelproces geplaatst binnen het deelproces bestellen & bewaken. Deze constatering is van belang voor de gemeente Den Haag, omdat hier veelal raamcontracten afgesloten, waardoor de cyclus hierop van toepassing is. Er moet constant iets met het contract gedaan worden, het moet worden uitgenut, bewaakt en beheerd.



4.2.2 Het MSU Model

Er zijn vele modellen ontwikkeld waarmee het niveau van volwassenheid van inkooporganisaties gemeten kan worden. Met het niveau van volwassenheid wordt bedoeld in welk stadium een organisatie is, als er vanuit wordt gegaan dat een inkooporganisatie groeit naarmate de tijd vordert, naar een steeds professionelere organisatie.

Een leidend model hierbij is het model van Burt, dit model laat de stadia zien, welke een organisatie doorloopt, op weg naar professionalisering. De vier ontwikkelingsfasen van het model zijn: administratieve – mechanische – proactieve- professionele fase.

Van dit model zijn enkele andere modellen afgeleid, zoals het inkoopontwikkelingsmodel van Compendium en het Emeritor inkoopvolwassenheidsmodel.

Gemeenschappelijke doelen van de verschillende modellen zijn:

- het huidige niveau van 'volwassenheid' bepalen
- De mogelijkheden om de huidige werkwijze te optimaliseren te bepalen
- En om de haalbaarheid om de waarde en besparingen van inkoop te verhogen

Om uiteindelijk:

- de inspanningen en mogelijkheden om daadwerkelijk tot verbeteringen te komen te bepalen

Een ander model dat uitermate geschikt is voor het meten van de volwassenheid van een inkooporganisatie is het MSU model, en in het geval van de gemeente Den Haag, het MSU+ model, speciaal ontwikkeld voor overheidsinstellingen.

Vanuit organisaties uit de inkoopbranche (NEVI en PIA), is de wens om met één standaard de ontwikkeling van de inkoop in de publieke sector in kaart te brengen, vervuld. Monczka van Michigan

²² Mr. H.J. van der Horst en Prof. Dr. A.J. van Weele, *Overheidsaanschafbeleid*, 1992, Kluwer, ISBN 9026716850



State University (MSU) heeft het model zodanig aangepast dat het bruikbaar is voor de publieke sector.

Het model vormt een integraal raamwerk van acht hoofdprocessen op het terrein van inkoop- en Supply Management en zes ondersteunende processen die samen een beeld geven van Purchasing Excellence in de publieke sector. Voor elk van de in totaal veertien processen zijn er beoordelingscriteria ontwikkeld en zijn er niveaus van volwassenheid beschreven (van niveau 0 tot en met niveau 10).

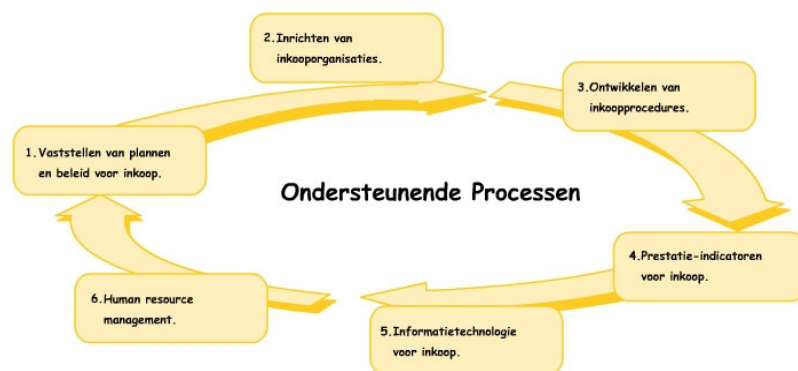
Aan alle criteria van een bepaald niveau dient te zijn voldaan voordat het oordeel over een volgend niveau van betekenis kan zijn.

Voordelen van dit model zijn, ten opzichte van andere modellen:²³

- Er wordt inzicht verkregen in de verschillen tussen de actuele situatie en het toekomstig gewenste niveau. De 'kloof' wordt niet alleen zichtbaar, ook de overbrugging wordt aangegeven.
- De mogelijkheid om middels de beschikbare benchmarkgegevens te meten met de 'best in class' organisaties en instellingen binnen de eigen branche.



De acht strategische processen van het MSU[®] model 24



De zes ondersteunende processen van het MSU[®] model

²³ www.emeritor.nl

²⁴ www.optimaafd.nl



4.3 Contracten

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de subprobleemstelling 'Wat is contractmanagement, en van welke trends en ontwikkelingen is er op dit moment sprake?',

4.3.1 Contractbeheer

'Contractbeheer is het proces dat ervoor zorgt dat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats is, ter ondersteuning van het gehele contractmanagementproces.'²⁵

'Contractbeheer wordt gezien als een deelproces van het contractmanagement. Contractbeheer bestaat onder andere uit het fysieke beheer, de wijze van opslag, de bewaking van looptijd en vervaldatum, het aandragen van kleine tekstuele aanpassingen etc.'²⁶

'Contractbeheer: het verzamelen van alle contracten om deze te verwerken in een databestand. Hierdoor is elke verplichting onmiddellijk reproduceerbaar.'²⁷

'Contractbeheer is het proces dat ervoor zorgt dat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats is, ter ondersteuning van het gehele contracteringsproces (voor, tijdens en na contract).'²⁸

De verschillende definities van contractbeheer wijken licht van elkaar af, maar wat in alle vier de definities naar voren komt is, is dat de wijze waarop contracten bewaard worden essentieel is, en de bewaking van bepaalde afspraken uit een contract.

Doelstellingen van contractbeheer op beheersmatig vlak, zijn veelal als volgt:²⁹

- (De)centraal beschikbaarheid van (informatie) uit contracten.
- Totstandkoming van contracten door de juiste personen in de organisatie op het juiste moment.
- Bewaking en rapportage van de in de contracten vastgelegde activiteiten op het juiste moment door de juiste persoon.

Activiteiten behorend bij contractbeheer:³⁰

- Beheer van contractgegevens: alle relevante contractgegevens dienen (de-)centraal te worden geregistreerd en gedocumenteerd. Wijzigingen en aanvullingen van die gegevens dienen bekend gemaakt te worden aan alle betrokkenen.
- Archivering van contracten in de fysieke vorm: een volledig contractdossier (van aanvraag tot contract) behoort op een efficiënte wijze te worden beheerd. Originele exemplaren dienen te worden gescheiden van werkdossiers, welke toegankelijk moeten zijn voor de organisatie.
- Bewaken van acties en planning, tevens een signaleringsfunctie: contractbeheer dient te worden ondersteund door een tool, waarbij (automatisch) herinneringen op data worden gegenereerd. Activiteiten kunnen worden bewaakt. De contractbeheerder weet wanneer contracten aflopen, verlengd of gewijzigd moeten zijn.
- Managementrapportages: de contractbeheerder beschikt over gegevens (en ondersteuning van middelen) om snel de interne organisatie te kunnen informeren over de contracten, leveranciersgegevens en wijzigingen.
- Centraal aanspreekpunt

Documentbeheer: voor goed contractbeheer is het noodzakelijk om documentbeheer toe te passen.

De volgende eisen worden onder andere gesteld aan documenten:

1. Documenten moeten uniek identificeerbaar te zijn;
2. Documenten moeten herleidbaar zijn;

²⁵ Publicatie NPPP, Contractbeheer en contractmanagement, juni 2004

²⁶ Artikel Contractmanagement: de facilitaire fundering van Corus, Facto Magazine, 31 juli 2005

²⁷ Ted Knoester, Contractmanagement in de praktijk, Bohn Stafleu van Loghum, 2005, ISBN 90134477

²⁸ Ir. V.S.M. Hijn en mr. D. van der Meer, Contractmanagement, theorie in praktijk, Handboek Facility Management, december 2000.

²⁹ Publicatie NPPP, Contractbeheer en contractmanagement, juni 2004

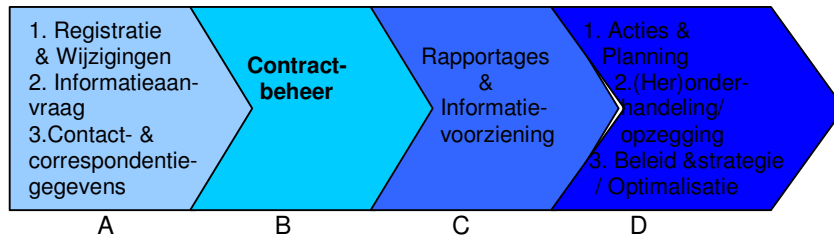
³⁰ Publicatie NPPP, Contractbeheer en contractmanagement, juni 2004



3. De opstelling, beoordeling en autorisatie van documenten is aantoonbaar en in overeenstemming met de daarbij behorende procedures;
4. De wijze van archivering van originele documenten en werkexemplaren is beschreven en ondergebracht in de AO processen;
5. De (wettelijke) bewaartermijnen voor documenten wordt nageleefd.

Organisatie van contractbeheer

Contractbeheer is niet een op zichzelf staande, geïsoleerde activiteit in de organisatie. Contractbeheer behoort een geïntegreerde schakel te zijn met andere processen en activiteiten.



Schema Contractbeheer als een geïntegreerde schakel

De stappen A t/m D in dit schema, worden hieronder kort uitgelegd:

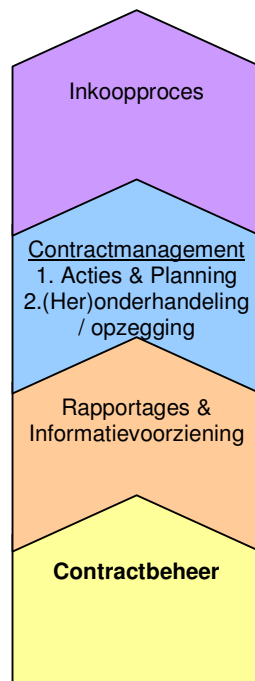
A: Input komt voornamelijk uit de interne organisatie en heeft betrekking op gegevenswijzigingen en informatieaanvraag. Bijvoorbeeld aanvullingen op contractgegevens, vraag over de opzegdatum van een contract, verzoek tot rapportage, enz. Ook input vanuit leveranciers is een bron van informatie.

B: Administratief proces; contractbeheer.

C: Output bestaat uit informatievoorziening over contracten, en moet voldoen aan de informatiebehoefte van de organisatie. Hier moet de toegevoegde waarde van contractbeheer duidelijk worden.

D: Strategisch niveau: de verantwoordelijke voor contract- en leveranciersmanagement wordt van de benodigde informatie voorzien.

De benodigde informatie (stap D) vormt de basis voor processen van tactische en strategische aard: Contractmanagement.



Schema Invloed contractbeheer op inkoopproces



Om goed contractbeheer te kunnen invoeren is de inzet van een middel, waarin registratie kan plaatsvinden waarna output (managementinformatie) kan worden gegenereerd, noodzakelijk. Een contractregister ³¹ is dus een belangrijke tool om goed contractbeheer te realiseren. Een contractregister is kort samengevat een overzicht van de aanwezige contracten. Dit overzicht in de aanwezige contracten vormt de basis voor contractbeheer.

4.3.2 Contractmanagement

In de vorige paragraaf is het verband tussen contractbeheer, contractmanagement en het inkoopproces schematisch weergegeven. In deze paragraaf zal contractmanagement verder uitgewerkt worden.

‘Contractmanagement is het proces waarbij, op basis van verkregen input, getekende contracten en wijzigingen hierop eenduidig worden vastgelegd, beheerd en bewaakt; teneinde volledige benutting van contracten te faciliteren en managementrapportages te genereren.’ ³²

‘Contractmanagement ziet men als de volledige cyclus van activiteiten die nodig is om maximaal te garanderen dat de leverancier de, op grond van de klantwens gecontracteerde, kwaliteit levert gedurende de gehele looptijd van het contract en tegen de vooraf afgesproken, marktconforme tarieven. Of anders omschreven: Contractmanagement wordt gezien als de totale bedrijfscyclus die nodig is om te garanderen dat de, op grond van de klantwens, gecontracteerde kwaliteit gedurende de gehele looptijd van het contract tegen marktconforme tarieven wordt verkregen.’ ³³

‘Contractmanagement is een wijze van sturen van een organisatie, waarbij bepaalde bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan organisatieonderdelen worden verleend op basis waarvan taakstellende werkplannen, budgetten en uitvoeringsregels worden vastgelegd in een contract.’ ³⁴

‘De algemene, theoretische component van contractmanagement bevat twee elementen:

1. de inhoud van het contractenbeheerproces (activiteiten en informatiestromen), waarbij twee processen worden geïntegreerd: het contracteringsproces en het documentenbeheerproces;
2. de organisatie van het contractenbeheerproces, waarbij de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan de orde komt, evenals de geautomatiseerde hulpmiddelen die nodig zullen zijn.’ ³⁵

‘Contractmanagement is het beheren van de verplichtingenadministratie van alle termijnafspraken welke middels een contract zijn vastgelegd met als doel risico's te vermijden, kosten te bewaken en te reduceren, en een bijdrage te leveren aan het strategisch beleid betreffende uitbestedingen.’ ³⁶

Contractmanagement kent vele definities, maar wat overeenkomt in alle definities is het belang dat bij alle definities wordt toegekend aan zowel registratie, beheer, bewaking als rapportage. Oftewel de strategische, tactische en operationele kanten van contractmanagement.

In het gehele contracteringsproces (van afsluiten tot beëindigen), zijn er vier belangrijke doelen:

1. Het verkrijgen van een zo gunstig mogelijke afspraak.
2. Het reduceren van onzekerheid over de toekomstige prestaties.
3. Zorgdragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats en in de juiste hoeveelheid.
4. Beëindiging van contracten op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment.

³¹ Contractregister: een verzameling geautoriseerde contracten, geregistreerd op een manier die tegemoet komt aan de informatiebehoefte vanuit de interne organisatie. Bron: NPPP, Contractbeheer en contractmanagement.

³² Publicatie NPPP, Contractbeheer en contractmanagement, juni 2004

³³ Artikel Contractmanagement: de facilitaire fundering van Corus, Facto Magazine, 31 juli 2005

³⁴ Ing. A.H. Visscher, Artikel Kritische succesfactoren van contractmanagement in de ziekenhuissector, Management van interne en civiele diensten, juni 2000.

³⁵ Ir. V.S.M. Hijl en mr. D. van der Meer, Contractmanagement, theorie in praktijk, Handboek Facility Management, december 2000.

³⁶ Ted Knoester, Contractmanagement in de praktijk, Bohn Stafleu van Loghum, 2005, ISBN 90134477



Het voornaamste doel van contractmanagement is het beheren van de verplichtingenadministratie van alle termijnafspraken welke middels een contract zijn vastgelegd met als doel risico's te vermijden, kosten te bewaken en te reduceren, en een bijdrage te leveren aan het strategisch beleid betreffende uitbestedingen.

Onder contractmanagement vallen de volgende activiteiten binnen het contracterings- en inkoopproces:³⁷

- Beheren van contracten: het verzamelen van alle contracten om deze te verwerken in een databestand.
- Afsluiten van contracten: het aangaan van de verplichtingen wordt bezegeld door het tekenen van het contract door de procuratiehouder. De contractmanager kijkt of alle voorwaarden aanwezig zijn om het contract te kunnen tekenen.
- Beoordelen van contracten: het door de contractnemer voorgelegde contract moet beoordeeld worden op onredelijke bedingen en valkuilen.
- Opstellen van contracten: zelf contracten maken, en deze voorleggen aan contractnemer.
- Onderhandelen over contracten: over de inhoud met de leverancier.
- Beoordelen van make-or-buybeslissingen
- Het uitvoeren van marktonderzoek: benchmarking.
- Bewaking: performance van de leverancier moet nagegaan worden.
- Begeleiden uitbestedingstrajecten: het daadwerkelijk inkopen van diensten.
- Produceren van managementrapportages: gegevens aan management verstrekken over andere looptijden, kosten per contract, bereikte besparingen, etc.

In dit onderzoek zijn de huidige situatie, gewenste situatie en aanbevelingen onderzocht rekening houdend met de wens vanuit de organisatie om binnen het contracteringsproces, dit te doen vanaf het moment dat er een contract afgesloten is. Niet alle van bovenstaande werkzaamheden van een contractcoördinator zullen dus terugkomen in dit onderzoek.

Contractcoördinator

Zoals in paragraaf 4.2.1 is beschreven is beleid een uitgangspunt bij de professionalisering van de inkoopfunctie. Contractmanagement is een onderdeel van het inkoopproces, en ook hier geldt voor dat beleid het uitgangspunt is voor professionalisering. Een contractcoördinator is een actor in het beleidsvormingsproces, en voert van hieruit autorisatie, toezicht, controle en aansturing uit.

Meerwaarde contractmanagement

Contractmanagement heeft meerwaarde omdat onzekerheid over toekomstige prestaties wordt gereduceerd en een zo gunstig mogelijke afspraak wordt verkregen door met de leverancier te onderhandelen tijdens het inkooptraject in de fase van het sluiten van contracten. Tijdens de uitvoering van het contract wordt door de organisatie zorg gedragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats, en in de juiste hoeveelheden. Tenslotte kan een contract worden beëindigd op een zo gunstig mogelijk moment voor de organisatie, wanneer in de fase van het sluiten van contracten hieraan de nodige aandacht is besteed. Dit alles is alleen mogelijk wanneer een gestructureerd contracteringsproces is ingericht, evenals tijd en personeel beschikbaar zijn.³⁸

4.3.3 Trends binnen contractmanagement

Contractmanagement gaat een steeds grotere rol spelen binnen (inkoop)organisaties. Doordat inkooporganisaties steeds professioneler willen worden, besteden zij meer aandacht aan contractmanagement.

Dit heeft tot gevolg dat er steeds meer softwareprogramma's met contractmodules ontwikkeld worden.³⁹

³⁷ Ted Knoester, Contractmanagement in de praktijk, Bohn Stafleu van Loghum, 2005, ISBN 90134477

³⁸ Eveline Klootsema, Onderzoek naar de meerwaarde van contractmanagement binnen de afdeling FMA, Scriptie FM, 2005.



Deze systemen gaan ook steeds meer voldoen aan de ontwikkeling e-procurement, nu is het bijvoorbeeld al mogelijk om via het intranet van een softwareaanbieder, met de contractmodule te werken.

4.3.4 Niveau contractmanagement

De wijze waarop een organisatie contractmanagement uitvoert, moet meetbaar gemaakt kunnen worden. Er is geen literatuur gevonden waarin dit gebeurt, een eigen model is ontwikkeld a.d.h.v. de bestudeerde theorie over contractmanagement, en eigen visie op contractmanagement.

0	1	2	3	4	5
Er is geen sprake van contractbeheer, de organisatie heeft geen inzicht in de aanwezige contracten.	Er is enig inzicht in de aanwezige contracten. Contracten worden ad-hoc beheerd.	Er is compleet inzicht in de aanwezige contracten (contract-register). Er is een procedure voor de wijze waarop contracten geregistreerd dienen te worden.	Contracten worden op de juiste wijze beheerd en geregistreerd, er is inzicht in de afloopdata, en opzeggingsvoorwaarden. Contracten worden ad-hoc bewaakt (pas op het moment dat er een probleem is).	Er zijn procedures waarmee de continue bewaking van de contracten is vastgelegd. Verantwoordelijkheden en autorisaties zijn vastgelegd.	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. Rapportage aan hoger management.

Samenvatting

In het hoofdstuk Theorieonderzoek worden de onderwerpen welke relevant zijn voor het onderzoek naar contractmanagement bij de gemeente Den Haag. Allereerst wordt het inkoopproces, waar contractmanagement onderdeel van is, uitgelegd. Het MSU+ model, welke in hoofdstuk 10 toegepast wordt op de FAD, wordt hier ook toegelicht.

Vervolgens worden de termen contractbeheer en contractmanagement uiteengezet. Tenslotte volgt een zelf ontwikkeld model om scores aan de wijze van organiseren van contractmanagement toe te kennen.

³⁹ Loek Penders, Artikel AKZO Nobel vereenvoudigt wereldwijde contractregistratie, VIP Vakblad voor Document Management, nummer 12, 2006



Hoofdstuk 5 Praktijkonderzoek

5.1 Inleiding

Het praktijkonderzoek bestaat uit twee verschillende onderzoeken, intern en vergelijkend onderzoek, deze worden in paragraaf 5.2 en 5.3 beschreven. Dit hoofdstuk dient mede ter beantwoording van subprobleemstelling 2 Op welke wijze worden (externe) contracten op dit moment gemanaged/beheerd, en welke risico's brengt deze manier van organiseren met zich mee voor de FAD van de gemeente?'. Het gaat hierbij alleen om de contracten die de FAD afsluit ten behoeve van de eigen dienstverlening, en niet de contracten die gemeentebreed, of voor andere diensten worden afgesloten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

5.2 Intern onderzoek

Na oriënterende gesprekken met de opdrachtgever, een senior beleidsmedewerker en het hoofd van Bureau Inkoop is een beter beeld ontstaan van de huidige situatie en de ontwikkelingen die spelen binnen de gemeente. Vervolgens is er met alle hoofden van de stafafdelingen gesproken. Om hierop volgend alle RVE-hoofden te interviewen, om zo de huidige situatie in kaart te kunnen brengen. De volgende onderdelen van contractmanagement zijn onderzocht bij de verschillende RVE's, d.m.v. interviews:

- Soort contracten: voor welk soort producten en diensten, is het contract Europees aanbesteed of onderhands.
- Het aantal contracten dat de RVE heeft afgesloten.
- Contractbeheer: is er een contractregister/overzicht?
- Waar worden de contracten bewaard?
- Waar de verantwoordelijkheid voor contracten ligt, binnen de RVE.
- Welke afdeling of welk persoon de contracten beheert.
- Of er gebruik wordt gemaakt van een contractregistratiesysteem.
- Op welke wijze de contracten bewaakt worden (financieel, operationeel, commercieel en juridisch).
- Of er een procedure is voor het afsluiten van contracten.
- Op welke wijze autorisatie binnen het contracteringsproces is vastgelegd.
- In hoeverre de RVE op de hoogte is van de wetgevingsregels.
- Houdt de RVE rekening met TCO (Total Cost of Ownership) bij het inkopen van producten en diensten.
- En wordt er gerapporteerd over contracten naar bijvoorbeeld de directie.

Bovenstaande punten zijn gekozen a.d.h.v. literatuur ⁴⁰, en de wensen van de opdrachtgever, zoals de wens om een onderzoek naar contractmanagement te starten, vanaf het moment dat een contract getekend is.

De uitwerking van bovenstaande punten per RVE zijn terug te vinden in het volgende hoofdstuk, Huidige situatie.

Nadat de huidige situatie in beeld was gebracht is d.m.v. interviews met een senior beleidsmedewerker en het hoofd van bureau Inkoop een gewenste situatie geschetst.

5.3 Vergelijkend onderzoek

Om een beeld te krijgen van de mogelijkheden die de FAD heeft op het gebied van contractmanagement, is er met enkele andere overheidsinstellingen gesproken.

Er is gesproken met een medewerker van de facilitaire dienst van de gemeente Utrecht, één van de andere drie grote gemeenten in de G4.

Verder is er een interview gehouden met de contractcoördinator van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (in het vervolg BZK genoemd). En tot slot is er een interview gehouden met de facilitair manager van de semi-overheidsinstelling het Mondriaan College.

De keuze voor de gemeente Utrecht is gemaakt omdat dit één van de G4 is. Dit zijn de 4 grootste gemeenten in Nederland, Den Haag is hier één van.

⁴⁰ Ted Knoester, Contractmanagement in de praktijk, Bohn Stafleu van Loghum, 2005, ISBN 90134477, zie paragraaf 4.3.2



Voor het ministerie van BZK is gekozen, vanwege de vooruitstrevendheid van deze organisatie op het gebied van informatievoorziening (digitalisering van bijna alle documenten), en de regeling contractbeheer waar deze organisatie mee te maken heeft.

De Mondriaan Onderwijsgroep is in het onderzoek betrokken, vanwege de decentrale werkwijze die er gehanteerd wordt. Bij zowel de Mondriaan Onderwijsgroep als de gemeente Den Haag is sprake van een decentrale werkwijze, en het werken op verschillende locaties.

De uitwerking van bovenstaande subonderzoeken zullen in deze paragraaf terug te vinden zijn.

5.3.1 Gemeente Utrecht

Bij de gemeente Utrecht is het contractmanagement in een verder stadium van professionalisering. Alle contracten zijn opgenomen in het contractmanagementsysteem Contracto. De papieren documenten zijn opgeslagen in dossiermappen. Dit systeem is gemeentebreed in gebruik.⁴¹

De contractmanagement software oplossingen van Contracto maken het mogelijk om belangrijke gegevens direct toegankelijk te maken vanuit een centraal en beveiligd archief voor de daartoe geautoriseerde personen.

De voordelen van Contracto zijn:

- Directe financiële besparingen door tijdige beëindiging of door kortingen te bedingen bij tijdige opstart van heronderhandelingen;
- Reductie juridische risico's zoals product garanties, aansprakelijkheden en verplichtingen;
- Snellere en uniforme besluitvorming rond contracten, een efficiënter contracteringsproces in de gehele organisatie;
- Direct beschikking over historische informatie bij de selectie van wederpartijen met geconsolideerd zicht op concern relaties;
- Solide basis onder het management van Service Level Agreements;
- Inzicht in rechten en verplichtingen, zowel juridisch als financieel!
- Actief leveranciersmanagement en prestatiemetingen verbeteren de onderhandelingspositie;
- Effectief instrument voor riskmanagement, geen ongewenste 'contractloosheid' en duidelijke verantwoordelijkheden.

5.3.2 Ministerie van BZK

In deze paragraaf zal de wijze van contractmanagement bij het ministerie van BZK beschreven worden.⁴²

Het ministerie van BZK heeft één inkoopcentrum, welke onder de directie facilitaire zaken valt. De verschillende directoraat-generalen van het ministerie mogen zelf bepalen of zij het inkoopcentrum (het IAC, Inkoop- en Aanbestedingscentrum) gebruikt, bij het inkopen en aanbesteden. Dit wordt ook wel het BZK+ model genoemd. De facilitaire afdeling zal te allen tijde inkopen via het IAC, aangezien dit een onderdeel van de eigen afdeling is.

Er wordt veel gecentraliseerd ingekocht door Facilitaire Zaken, waardoor het grootste deel (en dus de meeste risico's) zijn afgedekt. Toch is het geen centrale inkoop, hoewel het er wel op lijkt.

Het IAC beheert de contracten (1 raamovereenkomst), de in opdracht van andere afdelingen uitgevoerde contracten worden overgedragen aan de contracteigenaar, vervolgens worden deze aan de contractbeheerder van de afdeling aangereikt.

Het ministerie is voor zover mogelijk compleet gedigitaliseerd, zo ook de contracten. Deze zijn in een database van het ministerie opgeslagen. Het ministerie heeft een automatiseringsprogramma dat gekoppeld is aan alle databases, waardoor managementinformatie gegenereerd kan worden over contracten, de looptijden en de uitnutting hiervan. De originele contracten worden bewaard in het departementaal Archief.

Het ministerie heeft zich te houden aan de wetgeving wat betreft contractbeheer, welke is voorgeschreven voor ministeries.⁴³

⁴¹ Gesprek Hans Hilhorst, gemeente Utrecht

⁴² Interview contractcoördinator Min. van BZK, Ruart Jagt, 30 maart 2007

⁴³ Regeling Contractbeheer 1996, zie bijlage 2



Enkele punten uit de regeling zijn:

- Het contractbeheer omvat in elk geval het bijhouden van: een contractdossier, en een contractenregister.
- In een contractdossier moet informatie terug te vinden zijn over tenminste: de keuze van de aanbestedingsvorm, de aangevraagde offertes, en de onderbouwing van de keuze van leverancier of aannemer.

5.3.3 Mondriaan College

De Mondriaan Onderwijsgroep is een grote MBO-onderwijsinstelling in de Randstad, alle opleidingen/vestigingen zijn opgedeeld in 4 domeinen, elk met hun eigen facilitair manager.⁴⁴ Het domein Zorg & Welzijn waar het interview gehouden is⁴⁵, zit in de implementatiefase van contractbeheer. Op dit moment worden alle contractgegevens centraal verzameld, en ingevoerd in een registratiesysteem (Planon), en worden deze contracten ook direct beoordeeld op de inhoud en bruikbaarheid voor de organisatie.

De contracten worden decentraal afgesloten, maar in het geval van bijvoorbeeld mantelcontracten worden deze wel centraal afgesloten. In het geval dat Europese aanbesteding volgens de wetgeving verplicht is, wordt het programma van eisen decentraal opgesteld, maar centraal 'uitgevoerd'. Het beheer van de contracten vindt door middel van de invoering en verzameling door één persoon, ook centraal plaats. De informatie blijft ook actueel, doordat de aangestelde persoon ook in dienst blijft na invoer van alle gegevens om onder andere de gegevens bij te houden.

De bewaking vindt wel decentraal plaats, de FM'ers van de verschillende domeinen zijn hier zelf verantwoordelijk voor, maar gebeurt nog niet optimaal. Na invoer van alle gegevens in Planon moet dit beter verlopen, omdat er dan inzicht is in de gemaakte afspraken met leveranciers.

5.3.4 Conclusies vergelijkend onderzoek

De belangrijkste conclusies uit het vergelijkend onderzoek worden in deze paragraaf beschreven. Gemeente Den Haag behoort tot de 4 grootste gemeenten in Nederland, net als gemeente Utrecht. Een groot verschil tussen beide gemeenten, is de digitalisering van contractbeheer in een systeem bij de gemeente Utrecht, waarmee ook bewaking van contracten ondersteund wordt, ten opzichte van het geen inzicht hebben in de contracten en de verdeeldheid van de verantwoordelijkheden binnen de FAD. Bij de gemeente Utrecht is het systeem de basis voor contractmanagement, van hieruit worden prestaties geëvalueerd, en leveranciers beoordeeld op de prestaties t.o.v. de gemaakte afspraken. Verder biedt dit systeem inzicht in alle aanwezige contracten.

Het ministerie van BZK is gebruikt als vergelijkingsmateriaal, omdat deze zeer vooruitstrevend is op het gebied van digitalisering, en omdat zij werken met de regeling contractbeheer uit 1996. Deze regeling contractbeheer uit 1996, is een vorm van wetgeving voor het ministerie, en vormt de basis van het hele contractmanagement. Het contractbeheer is opgezet a.d.h.v. de regeling, waarna de gegevens uit het contractbeheer via systemen gekoppeld zijn aan de prestatiebeoordelingen welke inkopers dienen in te vullen.

Door de koppeling van verschillende databases, is ook inzichtelijk welke afdelingen, hoeveel inkopen buiten contracten om, en welke inkopen dit zijn geweest.

De koppeling van alle informatie welke in systemen zijn opgenomen is het mogelijk managementrapportages te genereren, over zoals bovenstaand is beschreven het buiten contracten om kopen, maar ook eventuele slechte prestaties van leveranciers worden hierdoor inzichtelijk.

Uit de vergelijking met het Mondriaan College is gebleken dat contractbeheer bij de FAD op een andere wijze geregeld is, ondanks de overeenkomsten op het gebied van decentraal werken. De Mondriaan Onderwijsgroep is bezig met het inzicht verkrijgen in alle contracten, en deze in te voeren in het managementinformatiesysteem. Dit gaat vanuit een centrale positie in de organisatie gebeuren. Ondanks de decentrale structuur, zal contractbeheer voortaan een centrale aangelegenheid zijn. De bewaking van de contracten is echter zowel centraal als decentraal. De facilitaire managers van de verschillende domeinen, dienen de prestaties van de leveranciers nog steeds voor de eigen dienstverlening te beoordelen, echter wel in samenwerking met het centrale punt.

⁴⁴ www.mon3aan.nl

⁴⁵ Interview facilitair manager Zorg & Welzijn, Eric Mooij, november 2006



Kort samengevat zijn de belangrijkste punten uit het vergelijkend onderzoek, welke in de aanbevelingen meegenomen zullen worden:

- Compleet inzicht in aanwezige contracten van belang, mogelijk m.b.v. onder andere informatiesysteem. (Utrecht)
- Signaleringsfunctie in systemen handige tool bij beheer en bewaking van contracten. (Utrecht en BZK)
- Door koppeling van databases kan managementinformatie gegenereerd worden. (BZK)
- Bewaking contracten kan ondersteund worden door systeem. (BZK en Utrecht)
- Combinatie van centraal punt en decentraal werken is mogelijk bij contractbeheer en contractmanagement. (Mondriaan College)

Samenvatting

In het hoofdstuk Praktijkonderzoek wordt uiteengezet welk onderzoek er is gedaan naast het theorieonderzoek dat in het voorgaande hoofdstuk is beschreven.

Er zijn twee soorten onderzoek geweest, intern en vergelijkend. Het interne onderzoek heeft tot doel de huidige en gewenste situatie in beeld te krijgen.

Het vergelijkend onderzoek heeft tot doel om een beeld te krijgen van contractmanagement bij vergelijkbare organisaties.

De combinatie van het interne en vergelijkende onderzoek en het theorieonderzoek, moet leiden tot passende aanbevelingen voor de gemeente Den Haag. De conclusies welke uit het vergelijkend onderzoek getrokken zijn, en van belang voor de aanbevelingen, worden in de laatste paragraaf beschreven.



Hoofdstuk 6 Huidige situatie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de huidige situatie wat betreft contractmanagement bij de verschillende RVE's van de FAD in beeld gebracht worden. Er wordt antwoord gegeven op de subprobleemstelling 2 'Op welke wijze worden (externe) contracten op dit moment gemanaged/beheerd, en welke risico's brengt deze manier van organiseren met zich mee voor de FAD van de gemeente? Er wordt een grove situatieschets gegeven van de situatie per RVE. Het gaat hierbij om de contracten, afgesloten door de FAD met externen, voor de eigen dienstverlening.

6.2 Situatieschets per RVE

De 13 verschillende RVE's zijn zoals de naam al zegt, zelf verantwoordelijk voor de wijze waarop men contractmanagement en contractbeheer toepast.

Alle RVE hoofden zijn geïnterviewd ⁴⁶, de uitwerkingen hiervan zijn schematisch weergegeven in een tabel ⁴⁷, opdat er beter vergeleken kan worden, en in één opslag duidelijk is hoe een RVE ervoor staat.

De punten van contractmanagement waar de RVE's op beoordeeld zijn, opgesteld naar aanleiding van de wens van de opdrachtgever, en aan de hand van theorieonderzoek, zijn beschreven in paragraaf 5.2 Intern onderzoek. ⁴⁸

Zoals in het hoofdstuk organisatieomschrijving al is beschreven, liggen verantwoordelijkheden relatief laag in de organisatie en wordt er erg decentraal gewerkt.

De RVE's zijn zelf verantwoordelijk voor de contracten die afgesloten worden voor hun afdeling, op de gemeentebrede aanbestedingen na, welke bij bureau Inkoop gemanaged worden.

Bureau Inkoop is verantwoordelijk voor de Europese aanbestedingen, en ondersteunen RVE's en andere diensten in het proces van een aanbesteding.

6.3 Conclusies huidige situatie

In deze paragraaf wordt beschreven, wat de belangrijkste conclusies zijn uit het onderzoek dat is gedaan naar de huidige situatie per RVE.

Op het gebied van raamcontracten zijn binnen de FAD duidelijke afspraken gemaakt, welke ook nageleefd worden bij de RVE's. Bureau Inkoop is verantwoordelijk voor de procedure rondom het aanbesteden van raamcontracten, en stelt in overleg met het RVE-hoofd een PvE op. Het beheer van deze contracten is dan ook ondergebracht bij Bureau Inkoop.

Het beheer van de overige contracten verschilt per RVE, de plek van bewaren van contracten is zeer verschillend per RVE, maar ook de kennis over waar kopieën en originelen van de contracten bewaard worden is veelal niet aanwezig.

Er zijn enkele RVE's welke een overzicht hebben van de aanwezige contracten, of hiermee bezig zijn, maar bij de overige RVE's ontbreekt een totaaloverzicht van de contracten. De persoon die de contracten beheerd is ook verschillend per RVE, zowel het RVE-hoofd, als secretariaten, als Bureau Inkoop (voor RVE Beheer) beheren de contracten.

Jaarorders worden aangegaan door Bureau Inkoop, maar beheerd in samenwerking met de RVE's.

Op aangeven van Inkoop wordt overlegd over het verlengen of opzeggen van bepaalde afspraken, op het juiste moment in het jaar.

Er zijn drie RVE's waarbij de contracten zijn ingevoerd, of op korte termijn worden ingevoerd in een registratiesysteem. Bij de andere RVE's ontbreekt dit hulpmiddel ter bewaking en beheer van de contracten.

De wijze van contractbewaking is niet vastgelegd in procedures, en verschilt daarom dan ook per RVE. Niet alle soorten bewaking (commercieel, juridisch, financieel en operationeel) worden dan ook uitgevoerd.

⁴⁶ Uitwerkingen interviews RVE-hoofden, bijlage 3

⁴⁷ Schema huidige situatie, bijlage 4

⁴⁸ Interviewvragen RVE-hoofden, bijlage 1



De FAD heeft richtlijnen opgesteld voor de autorisatie, voor bijvoorbeeld het afsluiten van contracten. Deze mandatenregeling wordt dan ook bij het grootste deel van de RVE's toegepast. De mandatenregeling wordt op dit moment onderzocht door Beleid en Directiezaken, en wordt op korte termijn geactualiseerd. De RVE Multimedia is op dit punt zeer vooruitstrevend, en heeft op het eigen intranet al deze afspraken gepubliceerd.

De wetgeving wordt door alle RVE's goed nageleefd.

Het toepassen van TCO bij het aangaan van contracten, is voldoende ingebouwd in de PvE's die worden opgesteld bij de aanvang van het contracteringsproces.

Rapportages vanuit de RVE's vindt niet of nauwelijks plaats. Er zijn hier dan ook geen afspraken over gemaakt met de directie.

6.4 Score huidige situatie

Als gekeken wordt naar het model uit paragraaf 4.3.4 kan geconcludeerd worden dat de FAD op dit moment geen hogere algemene score kan halen dan een 1.

Deze score betekent : Er is enig inzicht in de aanwezige contracten. Contracten worden ad-hoc beheerd.

Bepaalde RVE's zullen een hogere score halen, omdat zij voldoen aan de criteria van score 2, zoals een overzicht, en de juiste wijze van registreren. Maar de meeste RVE's hebben onvoldoende inzicht in de aanwezige contracten, en hebben geen afspraken over het beheren hiervan.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is a.d.h.v. een schema, tekstueel de huidige situatie wat betreft contractmanagement inzichtelijk gemaakt, per RVE. De huidige situatie brengt bepaalde risico's en knelpunten met zich mee, voor de contracten afgesloten voor de eigen dienstverlening, welke kort samengevat worden weergegeven in de onderzoeksanalyse.

De score van de huidige situatie a.d.h.v. het model uit paragraaf 4.3.4 is toegekend.

In hoofdstuk 6, zal de gewenste situatie, inclusief de gewenste score uiteengezet worden.



Hoofdstuk 7 Gewenste situatie

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie vanuit de FAD van de gemeente Den Haag wat betreft contractmanagement uiteengezet.

7.2 Gewenste situatie

De werkzaamheden die uitgevoerd dienen te worden ten behoeve van goed contractmanagement, passend binnen het gestelde kader van dit onderzoek, zijn simpelweg onder te verdelen in vier hoofdgroepen:⁴⁹

- Het fysieke beheer van het contract;
- Operationeel gebruik van het contract;
- Contractbeheer (wie doet wat, en wat moet er met een contract gebeuren);
- Beleidsmatige optiek over contractmanagement.

Belangrijk voor de FAD van de gemeente Den Haag is dat zij een onderbouwd advies krijgen over de wijze waarop contractmanagement ingericht dient te worden binnen de FAD. Centraal of decentraal is hierbij een belangrijke vraag, maar welke consequenties de invoering van contractmanagement organisatorisch en financieel heeft.

De belangrijkste 'wensen' van de FAD van de gemeente Den Haag, oftewel het programma van eisen inzake dit onderzoek naar contractmanagement zijn:

- Een advies over contracten met externe leveranciers, SLA's en DVO's worden buiten beschouwing gelaten.
- Een onderzoek dat zich richt op het contracteringsproces, vanaf het moment dat er een contract is afgesloten. De specificatie- en selectiefase uit het inkoopproces worden niet meegenomen in het onderzoek.
- Inzicht in de huidige situatie van contractbeheer c.q. contractmanagement per RVE.
- Advies over de wijze waarop contractmanagement ingericht kan worden binnen de FAD. En dan met name over centralisering of decentralisering.
- De contracten moeten actief beheerd gaan worden, om te voorkomen dat er negatieve effecten van een niet-actieve bewaking optreden, zoals stilzwijgend verlengen, te hoge indexering, 'spookfacturen', er is niet bekend bij de gemeente wat er van de leverancier verwacht kan worden aan prestaties, waardoor deze niet op het afgesproken niveau zijn.
- De vier hoofdgroepen waarin contractmanagement voor dit onderzoek is verdeeld, dienen allemaal optimaal ingevuld te worden, zodat het hele contracteringsproces voldoet aan de eisen van professioneel contractmanagement.
- Gezien alle ontwikkelingen binnen de gemeente op inkoopgebied (zie hoofdstuk 3), is het noodzakelijk om het onderdeel contracten van het inkoopproces ook bij de FAD professioneel uit te voeren. Daarom is het van belang dat in het onderzoek wordt aangegeven in hoeverre de aanbevelingen bijdragen aan een professionelere inkoopfunctie.
- De bijdrage aan professionalisering van de inkoopfunctie moet meetbaar gemaakt worden, bijvoorbeeld a.d.h.v. een model.

7.3 Score gewenste situatie

Gezien de ontwikkelingen op het gebied van inkoop, waarin de FAD mee wil gaan, het belang dat de FAD hecht aan contractmanagement, en de voortrekkersrol die zij willen vervullen, gezien het feit dat gemeentebrede aanbestedingen eveneens onderdeel zijn van de FAD, willen zij als voorbeeld dienen, en dus de maximale score van een 5 realiseren.

Deze score houdt in: 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. Rapportage aan hoger management.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is d.m.v. een opsomming inzicht gegeven in de wensen van de gemeente met betrekking tot het onderzoek naar contractmanagement binnen de FAD. De belangrijkste wens van de gemeente is om de bijdrage van het contractmanagement na implementatie van de aanbevelingen, aan professionalisering van de inkoopfunctie. De gewenste score wordt in de laatste paragraaf besproken. In het volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksanalyse omschreven, inclusief de geformuleerde knelpunten.

⁴⁹ Interview Peter Goudeau, sr. Beleidsmedewerker, 20 maart 2007



Hoofdstuk 8 Onderzoeksanalyse

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de analyse, welke is losgelaten op de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie, en de theorie en de praktijk toegelicht.

Als naar de huidige score van een 1, en de gewenste score van een 5 wordt gekeken, kunnen de volgende verschillen benoemd worden. Er ontbreekt een beleid- en regiepunt van waaruit het beheer en de bewaking van contracten gecoördineerd worden. Verder ontbreken procedures over de wijze van bewaren, beheren en bewaken, en wordt er niet gerapporteerd aan het management.

Wat opvalt tussen theorie en praktijk, is dat de basis allereerst op orde dient te zijn, contracten dienen op de juiste plaats geregistreerd te worden, er is overzicht en er zijn procedures, oftewel het beheer is op orde. De informatie die hieruit voortkomt, dient gebruikt te worden bij de bewaking van contracten, ook hier zijn procedures vereist. Deze informatievoorziening in combinatie met procedures, kan contractmanagement mogelijk maken.

8.2 Knelpunten

Deze paragraaf bevat de geformuleerde knelpunten binnen de FAD, ingedeeld aan de hand van categorieën.

Ondertekenen contracten

- Te ondertekenen contracten worden veelal beoordeeld d.m.v. logisch nadenken, maar worden niet onderbouwd door een procedure o.i.d. (Oorzaak : geen procedure)
- De FAD is als enige dienst geautoriseerd voor het huren, kopen en beheren van het grootste deel van de gemeentelijke kantoorhuisvesting. Dit betekent dat de hoeveelheid dienstverlening mogelijk toeneemt, wat logisch is met de ontwikkelingen op het gebied van shared services, Bij de RVE Beveiliging, Receptie en Toezicht is hier rekening mee gehouden bij het afsluiten van contracten, er is in het contract opgenomen dat de leverancier een bepaalde groei van de hoeveelheid dienstverlening aan moet kunnen. Knelpunt/risico is dat mogelijk niet alle RVE's hier rekening mee hebben gehouden, bij het afsluiten van contracten. (Oorzaak : autorisatie voor beheren panden pas korte tijd van toepassing)

Documentbeheer

- De originele contracten liggen niet allemaal centraal bij de afdeling DIV opgeslagen, terwijl dit wel een streven is vanuit de organisatie. (Oorzaak: geen procedure)
- Er is geen procedure vastgelegd voor de wijze waarop, en waar de contracten bewaard moeten worden. (Oorzaak : belang niet naar waarde ingeschat)
- Contracten, of onderdelen van contracten welke centraal binnenkomen, worden opgeslagen bij de DIV. De DIV is voor alle overige binnenkomende stukken afhankelijk van de welwillendheid van de RVE om deze bij de DIV te archiveren. (Oorzaak : geen procedure, ontbreken van dwang om documenten aan te leveren)
- Nog te ondertekenen contracten worden mogelijk, mits zij centraal binnenkomen, direct opgeslagen bij de DIV, terwijl het origineel nog ondertekend dient te worden. (Oorzaak : ontbreken van afspraken over nog te ondertekenen contracten)
- De RVE Gemeentelijk Bureau Risicomanagement heeft haar eigen administratieve ondersteuning, alle belangrijke documenten worden gescand en digitaal opgeslagen. Dit is op zich positief, alleen dit betekent wel dat stukken van deze RVE niet inzichtelijk zijn voor anderen bij de DIV. (Oorzaak: RVE is pas sinds april 2002 onderdeel van de FAD)

Autorisatie

- Enkele RVE's hebben eigen mandateringsregels binnen de RVE, overigens wel rekening houdend met de mandateringsregels van de FAD. (Oorzaak : RVE-hoofd heeft bevoegdheden dit te doen)
- Bij de RVE Beheer is de persoon welke een contract heeft afgesloten namens de gemeente, namens een bepaald pand of een bepaalde installatie, ook verantwoordelijk voor de operationele bewaking van dit contract.



Contractbeheer

- Er is niet bij alle RVE's inzicht in de lopende contracten, er is geen overzicht.

Informatiesysteem

- Er is geen eenduidig informatiesysteem in gebruik bij alle RVE's, allen hebben een eigen automatiseringssysteem.
- Het informatiesysteem Planon is nog niet in gebruik bij alle RVE's en diensten. Verder is nog niet alle informatie over panden in beheer van de FAD ingevoerd in het systeem.

Informatievoorziening

- Contractbesprekingen worden niet geregistreerd.
- In het verleden werden belangrijke memo's over bijvoorbeeld inkoop en aanbestedingen op papier naar de RVE-hoofd verzonden. Tegenwoordig wordt veel via intranet of email gecommuniceerd, waardoor het belang van een boodschap soms niet juist wordt ingeschat.
- De huurcontracten van de RVE Beheer worden beheerd door een werknemer van de RVE. Deze heeft zijn zaken goed voor elkaar, op een gedigitaliseerd systeem na. Risico bij deze groep contracten is dat indien de werknemer in kwestie wegvalt, het moeilijk is om het 'systeem' van de werknemer direct te begrijpen en over te nemen.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is beschreven wat de grootste verschillen zijn tussen de huidige en de gewenste situatie, en de praktijk en de theorie.

Aan de hand hiervan zijn knelpunten benoemd, welke dienen als basis voor het volgende hoofdstuk, waarin de aanbevelingen gedaan zullen worden.



Hoofdstuk 9 Aanbevelingen

9.1 Inleiding

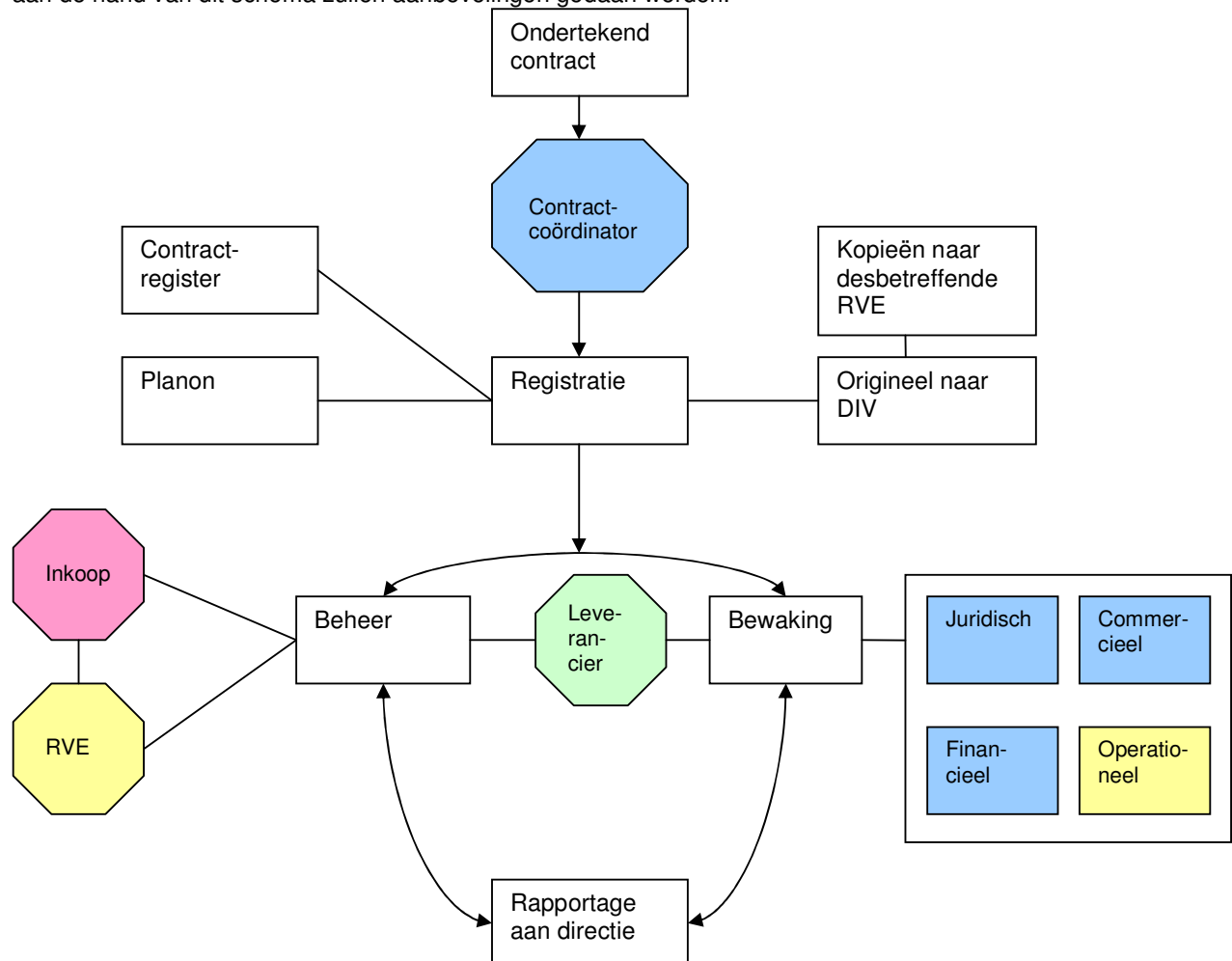
In dit hoofdstuk zullen de aanbevelingen aan de FAD van de gemeente Den Haag gedaan worden, naar aanleiding van het intern onderzoek, extern onderzoek, rekening houdend met de gewenste situatie. De volgende subprobleemstelling zal beantwoord worden : 'Welke alternatieven zijn er ter verbetering, rekening houdend met de gewenste situatie, en welke bedrijfskundige consequenties brengt het alternatief met zich mee?'.

Zoals in het voorgaande hoofdstuk is beschreven, zijn er 4 verschillende gebieden waarop contractmanagement ingedeeld kan worden. De aanbevelingen zullen dan ook gestructureerd worden op basis van deze vier niveaus.

Verder zal gebruik gemaakt worden van de 'Regeling contractbeheer 1996', welke door de minister van Financiën is opgesteld voor alle onderdelen van het Rijk. In deze regeling staat nauwkeurig beschreven op welke wijze contracten beheerd dienen te worden.⁵⁰

Op provinciaal en gemeentelijk niveau is er geen vergelijkbare regelgeving.⁵¹

Onderstaand schema geeft het proces van een contract weer voor de FAD, welke deze idealiter doorloopt. Dit proces is gebaseerd op de bestudeerde theorie uit hoofdstuk 4, en observatie. Mede aan de hand van dit schema zullen aanbevelingen gedaan worden.



9.2 Aanbevelingen op beleidsmatig niveau

⁵⁰ Regeling contractbeheer 1996, bijlage 2

⁵¹ http://www.ejure.nl/dossier_id=270/id=184/articles/show.html, 8 juni 2005



De belangrijkste vraag op beleidsmatig niveau is of de wijze waarop contractbeheer c.q. management nu is ingericht genoeg is om de professionalisering van de inkoopfunctie te ondersteunen. Uit het onderzoek is gebleken dat er niet voldoende inzicht en uniformiteit is tussen de RVE's bij het beheren en bewaken van de contracten.

Aanbeveling 1 Centrale contractcoördinator

Uit theorieonderzoek en vergelijkend onderzoek is gebleken dat veelal wordt gewerkt met een centraal persoon of een centraal punt waarvan uit men (decentraal) werkt.

Het is voor de FAD dan ook raadzaam om een contractcoördinator voor de hele dienst aan te stellen. Het hebben van een centraal beleid- en regiepunt is een goede oplossing bij de decentrale structuur van de FAD, dit is de schakel tussen alle afdelingen van de FAD. Deze persoon bewaakt looptijden (juridisch), prijs en indexering (commercieel) en ondersteunt bij de financiële bewaking, en ziet toe, en adviseert bij de operationele bewaking die nog steeds vanuit de RVE's plaatsvindt. Deze persoon dient ter ondersteuning, advisering, maar ook controle van de RVE's.

Voordelen van een centrale aansturing zijn onder andere:⁵²

- Grotere efficiëntie: er is een overkoepelend orgaan welke inzicht heeft in alle zaken wat betreft contractmanagement. Schaalvergroting is op dit moment al een issue dat speelt binnen de gemeente, gemeentebreed aan te besteden, deze coördinator heeft een toegevoegde waarde binnen dit proces, door de opgebouwde kennis over contracten binnen de hele gemeente.
- Toenemende professionalisering: door dit onderdeel van de facilitaire organisatie te centraliseren, en deze verantwoordelijk te maken voor een groot werkgebied, wordt de werkvoorraad voor gespecialiseerd personeel vergroot, waardoor het gerechtvaardigd is een hoog opgeleid persoon in dienst te nemen.
- Afnemende parochiecultuur: lokale belangen en issues worden niet boven organisatiebrede belangen geplaatst.
- Uniform corporate imago: een centraal coördinatiepunt komt de uniformiteit van de FAD naar de diensten en naar buiten toe ten goede.
- Gelijkheid: alle RVE's krijgen dezelfde ondersteuning en aandacht, waardoor het rechtvaardigheidsgevoel wordt versterkt.
- Onafhankelijkheid: de FAD is minder afhankelijk van externe adviseurs en leveranciers, doordat zij voldoende kennis hebben.
- Gezamenlijke databases: hierover bij de aanbeveling contractsoftware meer.

Voor de positionering van deze contractcoördinator zijn er twee mogelijkheden:

- Bureau Inkoop: de contractcoördinator wordt onderdeel van Bureau Inkoop, waar al een deel van de contractcoördinatortaken gevestigd zijn, en waar de persoon dichtbij het proces werkt.
- Als onderdeel van een stafafdeling: bureau Inkoop is een RVE, welke als hoofdtaken heeft het inkopen voor de eigen dienstverlening, en het gemeentebreed inkopen van diensten en leveringen. Indien de gemeente een zeer onafhankelijk coördinator wenst, welke ook ter ondersteuning en advisering van bureau Inkoop dient, is het verstandig deze functie onder te brengen in een stafafdeling.

De ideale positionering van de contractcoördinator dient nader onderzocht te worden. Het is een mogelijkheid voor dit onderzoek een stagiaire voor in dienst te nemen.

Aanbeveling 2 Aanschaf en implementatie contractmanagementsysteem

Om optimaal gebruik te kunnen maken van de contracten, moeten medewerkers van de FAD op de hoogte zijn van de gemaakte afspraken. Communicatie en inzichtelijkheid zijn daarbij van belang. Op dit moment is er geen systeem waarin alle contracten staan geregistreerd en inzichtelijk zijn.

Planon is een softwaresysteem dat reeds in gebruik is bij de FAD. Indien dit programma op korte termijn meer gebruikt gaat worden, en er meer gegevens in opgeslagen worden, is dit programma ook bruikbaar als contractmanagementsysteem.

De gemeente dient deze module aan te schaffen, en de gegevens in te voeren.

⁵² Drs. G.W.A. Maas en drs. J.W. Pleunis, Facility Management, Kluwer, 1e druk, 2001, ISBN 9014077947



Voor een optimale procesbeheersing is het noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de wederzijdse verplichtingen die met (technische) contracten en Service Level Agreements (SLA's) zijn aangegaan. Met Planon wordt inzicht verkregen in alle interne en externe contracten voor inkoop, onderhoud en services. En de gegevens over de juiste contractinformatie, zoals opzegdata en bepalingen staan geregistreerd.

Er komen automatisch waarschuwingen als binnen een bepaalde periode een contract moet worden opgezegd, verlengd of gecontroleerd.

De Planon software kan tevens als controlemiddel gebruikt worden. Er kan periodiek uit te voeren activiteiten, via automatisch aangemaakte werkorders, aansturen en/of bewaken. Zo kunnen de contractkosten eenvoudig vergeleken worden met de werkelijke kosten van geleverde diensten en materialen.⁵³

Aanbeveling 3 Rapportage over contracten

Op dit moment zijn er geen afspraken gemaakt over rapportage over contracten aan de directie.

D.m.v. het contractmanagementsysteem kan managementinformatie allereerst beter gegenereerd worden, maar ook doordat veel informatie centraal verzameld is bij de contractcoördinator.

Door afspraken te maken over rapportage aan de directie, blijft het onderwerp contractmanagement actueel in de bedrijfsvoering, en wordt hier actief over nagedacht.

9.3 Aanbevelingen beheren van contracten

Onder het beheren van contracten wordt hier verstaan wat er met een contract moet gebeuren, en wie dat doet. Zoals in bovenstaande alinea is besproken, moet het beheer van de contracten centraal ondergebracht worden bij een coördinatiepunt. Bij het beheer van de contracten moet samengewerkt worden tussen de contractcoördinator, bureau Inkoop en het desbetreffende RVE-hoofd.

Aanbeveling 4 Contractregister

D.m.v. voorgaande aanbeveling, een contractstelsel wordt een contractregister al gerealiseerd. Toch is het belangrijk om zo snel mogelijk een contractregister in gebruik te nemen, tot de tijd dat het contractmanagementsysteem volledig in gebruik is.

Een contractregister bevat alle contractdossiers die op dit moment in gebruik zijn.

Aanbeveling 5 Financiële, commerciële en juridische bewaking onderbrengen bij contractcoördinator

Drie van de vier gebieden waarop contracten bewaakt moeten worden, kunnen ondergebracht worden bij de contractcoördinator. Voor deze drie gebieden is geen vakinhoudelijke kennis benodigd over de producten of diensten, maar over contractvoorwaarden. De contractcoördinator is de aangewezen persoon om deze taken te vervullen.

9.4 Aanbevelingen operationeel gebruik van contracten

Onder het operationeel gebruik van contracten wordt verstaan, de uitnutting van de contracten en de bewaking van de contracten op zowel financieel, operationeel, als commercieel niveau.⁵⁴

Aanbeveling 6 (gedeeltelijk) Handhaven decentrale werkwijze bij operationeel gebruik

De RVE's werken met de afgesloten contracten, en hebben de vakinhoudelijke kennis om prestaties van leveranciers te beoordelen. De operationele bewaking zal daarom decentraal bij de RVE's moeten blijven. De contractcoördinator speelt een adviserende rol voor de RVE, en een bemiddelende en controlerende rol tussen de RVE en de leverancier.

9.5 Aanbevelingen fysiek beheer

Onder het fysiek beheer van de contracten wordt in dit onderzoek verstaan, wat de plaats is waar originelen en kopieën bewaard dienen te worden, en welke procedures hiervoor zijn.

Op dit moment is er nog geen procedure welke beschrijft waar contractdocumenten bewaard moeten worden. Als de stukken centraal binnenkomen worden zij opgeslagen bij de DIV. Gaan de stukken echter rechtstreeks naar de RVE-hoofd, is niet zeker of de originelen wel bij de DIV terecht komen.

⁵³ www.planon.nl

⁵⁴ Ted Knoester, Contractmanagement in de praktijk, Bohn Stafleu van Loghum, 2005, ISBN 90134477



Verder is ook benoemd bij de knelpunten, dat in sommige gevallen originele stukken welke nog ondertekend moeten worden, direct opgeslagen worden bij de DIV waardoor het proces vertraging op loopt.

De DIV is een afdeling welke goed op orde is, en constant bezig is met het optimaliseren van de archieven, werkmethoden en processen binnen de afdeling. Dit is echter niet voldoende om alle documenten die zij in bezit zouden moeten hebben, ook daadwerkelijk te hebben. Enkele RVE-hoofden weten bijvoorbeeld niet of de originele contracten zich bij de DIV bevinden, of bij bureau Inkoop.

Aanbeveling 7 Procedure DIV

A. De afdeling DIV moet zichzelf gaan manifesteren in de bedrijfsvoering van de FAD. Naast het feit dat er afspraken gemaakt zijn binnen de FAD, is het ook wettelijk verplicht om belangrijke documenten te archiveren.⁵⁵ Verder moet de DIV zich op een dusdanige wijze bekend maken, dat er in het vervolg vanuit de RVE's voor wordt gezorgd dat belangrijke documenten ook daadwerkelijk bij de DIV terecht komen. Deze verantwoordelijkheid en verplichting dient naar de RVE-hoofden gecommuniceerd te worden.

B. Indien er een *procedure* geschreven wordt waarin beschreven staat welk soort documenten bij de DIV opgeslagen dienen te worden, neemt dit onduidelijkheid weg, en kan dit voor een vollediger administratie zorgen.⁵⁶

Aanbeveling 8 Alle originele contracten naar de DIV

Alle originele contracten moeten in de archieven van de DIV komen. Daarom zullen zij na raadpleging van de reeds aanwezige contracten, de overige contracten bij Inkoop en de RVE's moeten halen, en deze opslaan in het eigen archief. Bureau Inkoop en de RVE's krijgen kopieën terug.

Aanbeveling 9 Contractdossiers bijhouden

In de Regeling Contractbeheer 1996 staat beschreven dat complete contractdossiers bijgehouden dienen te worden, en wat hierin hoort te zitten. Dit voorschrift uit de regeling is zeer bruikbaar voor de FAD van de gemeente Den Haag, en zorgt ook voor het inbouwen van de zekerheid, dat de aanbestedingswetgeving (gemeentelijk, landelijk en Europees) nageleefd wordt.

Aan een contractdossier moet, voor zover voor de desbetreffende overeenkomst van toepassing, tenminste informatie kunnen worden ontleend over:⁵⁷

- a. de specificatie van de zaak, de dienst of het werk;
- b. de keuze van de aanbestedingsvorm;
- c. de criteria ter selectie van de tot inschrijven uitgenodigde leveranciers of aannemers (pre-kwalificatie);
- d. de onderbouwing van de onder b en c bedoelde keuzes;
- e. de criteria ter gunning van de levering of het werk;
- f. de aangevraagde offertes;
- g. de ontvangen offertes en de daarbij behorende leverings- of aannemingsvoorwaarden;
- h. de onderbouwing van de keuze van leverancier of aannemer;
- i. de gesloten overeenkomst en de daarbij behorende bijlagen;
- j. de leveringsbonnen of afleveringsbonnen;
- k. de prestatieverklaringen;
- l. de facturen.

Aanbeveling 10 Uniforme wijze van bewaren van contractdocumenten binnen de RVE's

De RVE's hebben op dit moment allen een eigen wijze van bewaren van (kopieën van) contracten. Het is raadzaam om hier bepaalde afspraken over te maken. De contractdocumenten kunnen bijvoorbeeld allen in eenzelfde kleur map bewaard worden, om te voorkomen dat documenten verloren gaan of niet terug te vinden zijn.

⁵⁵ Interview Cynthia Hamberg, hoofd DIV, 12 maart 2007

⁵⁶ drs. P.A. Hartog e.a., drs. P.A. Hartog e.a., *Kwaliteit van administratieve dienstverlening*, Kluwer, 1992, ISBN 9026716796

⁵⁷ Regeling contractbeheer 1996



9.6 Stappenplan

In deze paragraaf worden de stappen welke doorlopen dienen te worden besproken, en antwoord gegeven op de subprobleemstelling 'Welke stappen dienen ondernomen te worden om de verbeteringen te kunnen realiseren?'.

Wat	Wie	Hoe
Contractcoördinator	Directie	Functieinhoud samenstellen, positionering coördinator kiezen
Contractmanagementsysteem	Directie/ Automatisering	Aanschaf module, invoer gegevens, communiceren aanwezigheid module.
Contractregister	Bureau Inkoop	Overzicht van alle lopende contracten, inzichtelijk voor een ieder die hier belang bij heeft.
Rapportage over contracten	Directie/ Beleid & Directiezaken	Inzicht verkrijgen in de mate waarin rapportage gewenst is. Procedure schrijven.
Procedure DIV	Hoofd DIV	Nota met procedure archiveren documenten onder medewerkers verspreiden. Eigen intranetsite om toegankelijkheid en informatie over afdeling te verhogen.
Alle originele contracten opzoeken, en archiveren bij de afdeling DIV	Medewerker DIV	In eigen archief opzoeken in hoeverre contracten aanwezig zijn. In overleg met Inkoop en RVE-hoofden alle originelen verzamelen.
Contractdossiers bijhouden	Bureau Inkoop	Alle onderdelen beschreven bij aanbeveling 9 in een contractdossier bewaren. Procedure schrijven.
Uniforme wijze van bewaren contractdocumenten	RVE-hoofden	Op in procedure voorgeschreven wijze contracten bewaren op de afdeling.

Bovenstaande actiepunten hoeven niet in deze volgorde doorlopen worden. Bepaalde activiteiten kunnen tegelijkertijd starten.

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn aanbevelingen gedaan, om binnen de FAD van de gemeente Den Haag naar goed contractmanagement te gaan, en welke stappen daartoe ondernomen dienen te worden. Het volgende hoofdstuk geeft de consequenties weer, welke voortkomen uit het doorvoeren van bovenstaande aanbevelingen.

De bijdrage van de aanbevelingen aan professionalisering van de inkoopfunctie worden in het daarop volgende hoofdstuk beschreven.



Hoofdstuk 10 Consequenties

10.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de consequenties van bovenstaande aanbevelingen benoemd worden. Allereerst zullen de bedrijfskundige en organisatorische consequenties besproken worden, en tot slot zullen de financiële consequenties van het invoeren van contractmanagement besproken worden.

10.2 Bedrijfskundig/ Organisatorisch

Bovenstaande aanbevelingen hebben invloed op bepaalde werkprocessen in de organisatie.

Voor de afdeling DIV, bureau Inkoop en de RVE-hoofden zal het takenpakket veranderen.

Onderstaande punten geven kort weer wat deze consequenties inhouden.

- Er komt een nieuwe coördinerende functie binnen de FAD, in de vorm van de contractcoördinator. De invulling van deze functie is afhankelijk van de wensen van de FAD aan onder andere de positionering van deze persoon. Bepaalde taken en verantwoordelijkheden zullen bij andere afdelingen weggenomen worden, en geplaatst onder de verantwoordelijkheid van de coördinator (bijvoorbeeld contractbeheer niet langer bij Bureau Inkoop).
- De RVE-hoofden krijgen ondersteuning van de coördinator, maar zullen ook verantwoording af moeten leggen, en gecontroleerd worden. Bepaalde werkprocessen zullen hierdoor veranderen, er dient bijvoorbeeld eerst overlegd te worden met de coördinator voordat stappen ondernomen dienen te worden, en hier dient duidelijk over gecommuniceerd te worden naar de RVE's toe.
- De aanschaf van een module contracten bij Planon betekent dat er nagedacht moet worden over autorisatie binnen deze module, en wie de gegevens in mag zien.
- Planon moet een belangrijkere rol spelen binnen de bedrijfsvoering van de FAD, om het gebruik van de module contracten succesvol te maken op operationeel niveau.
- Het contractregister dat op korte termijn gemaakt dient te zijn, betekent overzicht in contracten, en mogelijke effecten voor Bureau Inkoop, omdat blijkt dat bepaalde contracten in een dusdanige mate aanwezig zijn dat deze opnieuw aanbesteed dient te worden.
- Een procedure waarin wordt beschreven in welke gevallen men de DIV dient te gebruiken, en wat de werkwijze is, zal betekenen dat er mogelijk meer werk voor de DIV komt, met als groot voordeel dat op lange termijn alle belangrijke (contract)documenten terug te vinden zijn in de archieven.
- Een eigen intranetsite voor de DIV betekent dat er een aantal manuren per maand besteed moeten worden aan het up-to-date houden van de site.
- Het verzamelen en archiveren van alle originele contractdocumenten bij de DIV heeft tot gevolg dat de basis voor een contractregister is gelegd.
- Het op een uniforme wijze bewaren van kopieën van de contracten bij de RVE's betekent dat deze te allen tijde terug te vinden zijn, en dat bij het mogelijk aantreden van een nieuw RVE-hoofd de zaken wat betreft contracten op orde en inzichtelijk zijn.

10.3 Financieel

De aanbevelingen welke in het vorige hoofdstuk zijn gedaan, hebben financiële consequenties. De kosten en baten zullen in deze paragraaf besproken worden.

Kosten

Contractcoördinator

Wat	Kosten per eenheid	Aantal eenheden	Totaal
Onderzoek naar positionering contract-coördinator	€ 1,49 per manuur bij inhuur van een stagiaire	3 x 4 x 40 = 480 uur	€ 715,20 per stageperiode
Salaris contractmanager 1 ^e jaar *1	€ 30,- ⁵⁸ per manuur	8 x 4 x 40 + 4 x 4 x 24 = 1664 uur	€ 49920,- per jaar
Salaris contractmanager volgende jaren	€ 30,- per manuur	12 x 4 x 24 = 1152 uur	€ 34560,- per jaar

⁵⁸ Onderzoek naar contractmanagement bij het Ministerie van Economische Zaken
www.zibb.nl



*1 : In de eerste 8 maanden dat de contractcoördinator in dienst is, moet het managementsysteem gevuld worden, en het contractmanagement opgezet. Deze persoon dient dan fulltime te werken. Na de opstartperiode is een 24-urige werkweek voldoende om contractbeheer en bewaking uit te voeren.

Contractmanagementsysteem

Wat	Kosten per eenheid	Aantal eenheden	Totaal
Initiële kosten aanschaf module	€ 980,- ⁵⁹	1	€ 980,-
Implementatiekosten	€ 3500,- *2		
Opleidingskosten voor 6 personen	€ 1310,- per dag	3	€ 3930,-
Structurele kosten	€ 6125,- ⁶⁰ *3	Per jaar	€ 6125,- per jaar

*2 : Onder de implementatiekosten valt de begeleiding van Planon en de installatie op het netwerk.

*3 : Hieronder vallen de servicekosten vanuit Planon, en de kosten die gemaakt worden om het systeem te beheren.

Rapportage over contracten

Wat	Kosten per eenheid	Aantal eenheden	Totaal
Overleg directeur – contractcoördinator	€ 60,- per manuur € 30,- per manuur	12 x 1 = 12 uur	€ 1080,- per jaar
Samenstellen rapportage	€ 35,- per manuur	2 x 4 = 8 uur x 13 RVE- hoofden	€ 3640,- per jaar

Het maandelijks overleg tussen de contractcoördinator en de directeur zal 1 uur in beslag nemen. Er wordt uitgegaan van een halfjaarlijkse schriftelijke rapportage vanuit het RVE-hoofd aan de directie.

Contractregister

Wat	Kosten per eenheid	Aantal eenheden	Totaal
Overzicht contracten samenstellen	€ 1,49 per manuur bij inhuur van een stagiaire	2 x 4 x 40 = 320 uur	€ 467,80
Overzicht contracten samenstellen	€ 30,- per manuur bij uitvoering door medewerker inkoop	1,5 x 4 x 40 = 240 uur	€ 7200,-

DIV

Wat	Kosten per eenheid	Aantal eenheden	Totaal
Verzamelen originele contracten en archiveren	€ 1,49 per manuur bij inhuur van een stagiaire	1 x 4 x 40 = 160 uur	€ 238,40
Verzamelen originele contracten en archiveren	€ 27,- per manuur bij uitvoering door medewerker DIV	3 x 40 = 120 uur	€ 3240,-
Procedure DIV	€ 30,- per manuur (beleidsmedewerker)	2 x 40 = 80 uur	€ 2400,-

Alle tijdseenheden zijn inschattingen aan de hand van de hoeveelheid en de moeilijkheidsgraad van de werkzaamheden.

Baten

De baten van professioneel contractmanagement zijn moeilijk in bedragen uit te drukken.

⁵⁹ Marleen van der Geer, Samen denken, samen doen, scriptie FM, juni 2006

⁶⁰ Mariska Muller, Het facilitair service punt, kwaliteitsimpuls voor de gemeente Katwijk, scriptie FM, mei 2002



De 4 doelstellingen van contractmanagement zijn:

- Het verkrijgen van een zo gunstig mogelijke afspraak.
- Het reduceren van onzekerheid over de toekomstige prestaties.

Ten aanzien van de eerste twee doelstellingen kunnen baten behaald worden doordat de genoemde kwaliteitseisen beter bereikt worden of doordat het zelfs niveau van de kwaliteitseisen met minder middelen bereikt kunnen worden.

- Zorgdragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats en in de juiste hoeveelheid.

Binnen de FAD zal meer inzicht in contracten zijn waardoor bonus/malus regelingen beter kunnen worden benut.

- Beëindiging van contracten op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment.

Als voorbeeld wordt hier het huurcontract genomen van 1 van de panden in beheer van de FAD. Als het huurcontract niet goed wordt beheerd, en stilzwijgend wordt verlengd met 5 jaar. Dit terwijl men de huur voor het contract bijvoorbeeld op wil zeggen.

Wat	Kosten per jaar	Aantal jaar	Totaal
Huurkosten pand Verheeskade	€ 439.186,-	5 jaar	€ 2.195.930

In het geval van huurcontracten gaat het vaak om grote bedragen, maar ook in het geval van het bijvoorbeeld (ongewenst) stilzwijgend verlengen van een contract van een kleinere omvang, kan al vanaf honderden euro's per jaar bespaard worden.

Verder kunnen er baten behaald worden op het feit dat medewerkers niet veel tijd meer kwijt zijn aan het zoeken naar documenten, als alles voortaan zichtbaar is via het managementsysteem, en gearchiveerd is bij de DIV.

Wat	Kosten per eenheid	Aantal jaar	Totaal
Kosten door zoeken door medewerkers naar documenten	€ 27,- per manuur	6 x 12 = 72 manuur ⁶¹	€ 1944,-

Overige baten van de aanbevelingen zijn:

- Er is compleet overzicht in de lopende contracten, waardoor mogelijk bundelingen gedaan kunnen worden, waardoor voordelen behaald kunnen worden, en de Europese wetgeving gevolgd kan worden.
- Het belang van goed contractmanagement wordt door middel van doorvoering van de aanbevelingen gecommuniceerd worden.
- De FAD wil graag een rol van betekenis spelen in het proces naar professionalisering van de inkoopfunctie. De bijdrage die contractmanagement hieraan levert wordt in het volgende hoofdstuk uiteengezet.
- De mogelijkheden en capaciteiten die binnen de DIV aanwezig zijn, kunnen ten volle uitgenut worden.
- De FAD kan als voorbeeld dienen voor andere diensten van de gemeente, of voor de toekomstige bedrijfsdienst op het gebied van contractmanagement. De hele gemeente kan voordeel doen van de professionaliseringsslag bij de FAD.
- En tot slot is het voor de FAD van belang dat zij, op het moment dat zij onderdeel worden van de shared servicedienst (Bedrijfsvoeringdienst), de zaken op orde heeft, en als voorbeeld kan dienen voor de gehele BVD.

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de bedrijfskundige en organisatorische consequenties besproken, waaruit vooral blijkt dat er bepaalde werkprocessen binnen het contractmanagement zullen veranderen indien de aanbevelingen opgevolgd worden. Het ideale werkproces is schematisch weergegeven in hoofdstuk 8.

De financiële gevolgen zijn op het gebied van kosten uitgedrukt in bedragen, welke aan de hand van de baten gerechtvaardigd worden.

⁶¹ Schatting a.d.h.v. observatie gedurende afstudeerperiode



Hoofdstuk 11 Bijdrage contractmanagement aan professionalisering inkoopfunctie

11.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet wat contractmanagement, ingericht aan de hand van de aanbevelingen uit hoofdstuk 9, bijdraagt aan professionalisering van de inkoop. Het belang van een professionele inkoopfunctie is beschreven aan de hand van de ontwikkelingen in hoofdstuk 3.

11.2 Uitleg MSU+ model

Het MSU+ model is ontwikkeld door de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) en de projectdirectie Professioneel Inkopen en Aanbesteden (PIA). Als basis diende het MSU model wat door de Michigan State University, waaraan het model ook zijn naam aan ontleent, is ontwikkeld.

Het MSU model richt zich op private sector en het MSU+ model richt zich op de publieke sector.

Het MSU+ is een benchmarking instrument wat het volwassenheidsniveau meet van de inkoopfunctie, waarbij de doelgroep van het model organisaties zijn binnen de publieke sector.

De waardering van de criteria vindt plaats aan de hand van waarderingstabel waarin per niveau staat beschreven waaraan de inkoopfunctie moet voldoen om dat niveau te bereiken.⁶²

Doordat het model zich voornamelijk richt op het volwassenheidsniveau van inkoop is het alleen zinvol om over grote periodes van minimaal enkele maanden te meten, daar organisatieveranderingen relatief langzaam gaan.

Het feit dat in stap vier al wordt gemeten of er prestatie-indicatoren zijn voor inkoop impliceert nog eens dat dit model de inkoopfunctie op een hoger niveau meet.

Voor de FAD zijn voor deze methode de voor- en nadelen weergegeven in onderstaande tabel:

Voordelen ⁶³	Nadelen
Het model geeft 14 indicatoren weer die lopen van 0 tot 10, hierdoor krijgt men snel een indruk van de status van de inkoopfunctie. Het model is goed <i>interpreteerbaar</i> .	Er wordt alleen op hoofdlijnen gemeten, zodat het MSU+ model geen <i>nauwkeurig</i> beeld geeft van de werkelijkheid.
Het MSU+ model is goed <i>uitvoerbaar</i> omdat het snel en eenvoudig in te vullen is.	Het is een benchmark-model, hierdoor kan het model niet worden aangepast, anders kan het niet meer vergeleken worden met andere organisaties. Hierdoor is het MSU+ model niet <i>flexibel</i> .
Het MSU+ model hoeft niet meer te worden aangepast, zodat het zeer eenvoudig <i>implementeerbaar</i> is.	

In het model worden op acht strategische en zes ondersteunende processen de volwassenheid van de inkoopfunctie beoordeeld. De beoordeling loopt voor alle criteria van nul tot tien. Als een criterium niet van toepassing is of niet bestaat, dan wordt er op dat criterium een nul gescoord. Heeft men voor een criterium de hoogst haalbare score behaald, dan wordt er op dat criterium een tien gescoord.

Zoals in hoofdstuk 5, theorieonderzoek is besproken, bestaat het MSU+ model uit 8 strategische, en 6 ondersteunende processen. In dit hoofdstuk zullen van beide soorten processen, 2 stuks uitgewerkt worden, degenen waarmee contractmanagement het meeste raakvlak heeft.

De vier gekozen processen, zullen uitgewerkt worden vóór implementatie van de aanbevelingen, en van erna. Het verschil tussen beide situaties is zo inzichtelijk, en meetbaar gemaakt.

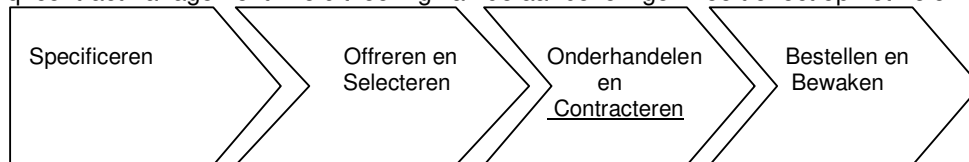
Bepaalde elementen uit het MSU + model zijn niet geëvalueerd, en worden niet meegenomen in de puntentelling, omdat deze punten niet onderzocht zijn, doordat zij buiten de kaders van het onderzoek vallen.

⁶² Zie bijlage 5



Onderbouwing keuze voor MSU model:

De aanbevelingen welke gedaan zijn in hoofdstuk 8 hebben niet alleen effect op het contractbeheer c.q. contractmanagement. De uitvoering van de aanbevelingen heeft effect op het hele inkoopproces.



De aanbeveling van contractcoördinator, en het contractmanagementsysteem hebben invloed op het gehele inkoopproces. Vanaf het moment dat ergens een behoefte ontstaat, heeft deze contractcoördinator, of het systeem hiermee te maken. Deze centrale persoon wordt betrokken in het aanbestedingsproces omdat dit een centrale functie is, met veel vergaarde kennis over contracten en leveranciers.

Het MSU model beschrijft alle aspecten van het inkoopproces, maar niet specifiek de contracten. Dit betekent dat er niet gescoord kan worden op puur en alleen de contracten, maar heeft tot voordeel dat dus de grotere context, de invloed van het contractmanagement op het hele inkoopproces beoordeeld wordt.

Verder kan uit het model afgelezen worden hoe 'purchasing excellence' bereikt kan worden, oftewel de maximale score. Het is dus inzichtelijk voor de FAD welke stappen nog ondernomen dienen te worden om tot een zeer professionele organisatie te komen.

Er wordt inzicht verkregen in de verschillen tussen de actuele situatie en het toekomstig gewenste niveau. De 'kloof' wordt niet alleen zichtbaar, ook de overbrugging wordt aangegeven.

De betekenis van de te geven punten binnen het MSU model zijn terug te vinden in de bijlagen.⁶⁴ De puntentelling van het gemiddelde cijfer van een proces, komt tot stand door per deelproces het hoogst gegeven cijfer bij elkaar op te tellen, en deze te delen door het aantal deelprocessen.

113 Strategische processen

Strategisch proces 3 Optimaliseren van het leveranciersbestand

Onder strategisch proces 3 wordt verstaan:

'Optimalisatie van het leveranciersbestand is een proces om het juiste aantal en meest geschikte leveranciers voor de organisatie vast te stellen en er zorg voor te dragen dat het bestand actueel is'. Dit proces wordt toegepast omdat deze naast aandacht voor het aantal leveranciers ook het belang dat er voldoende aandacht wordt besteed aan het beleid van de organisatie met betrekking tot het leveranciersbestand.⁶⁵

VOOR

⁶⁴ Zie bijlage 5

⁶⁵ Purchasing Excellence Publiek, PIA, NEVI, versie 1.4.1



Strategisch Proces 3
Optimaliseren van leveranciersbestand

Aspecten	0 (nvt)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SP3.1 Leveranciers selectie											
SP3.2 Beoordelen huidige leveranciers											
SP3.3 Team samenstelling											
SP3.4 Behoeftes organisatie											
SP3.5 Leveranciersmarkt onderzoek											
SP3.6 Leveranciers differentiatie											
SP3.7 Optimalisatie leveranciersbestand											
SP3.8 Gedifferentieerd beleid											
SP3.9 Documentatie											
SP3.10 Communicatie											
SP3.11 Wet- en regelgeving											

	Element voldoet
	Element voldoet niet
	Element niet beoordeeld

D.m.v. de invoering van de functie van contractcoördinator, welke de evaluaties en beoordelingen van de leveranciers in het takenpakket heeft, worden veel extra punten gescoord op het optimaliseren van het leveranciersbestand.

De gemiddelde score van zeer grote overheidsinstellingen op strategisch proces 3 ligt op een 2,3.⁶⁶ In de oude situatie scoort de gemeente een 2,0, in de nieuwe situatie zal de score rond de 6,7 bedragen, indien de taken welke in de na situatie groen gekleurd zijn, onderdeel worden van het takenpakket van de contractcoördinator.

NA

Strategisch Proces 3
Optimaliseren van leveranciersbestand

Aspecten	0 (nvt)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SP3.1 Leveranciers selectie											
SP3.2 Beoordelen huidige leveranciers											
SP3.3 Team samenstelling											
SP3.4 Behoeftes organisatie											
SP3.5 Leveranciersmarkt onderzoek											
SP3.6 Leveranciers differentiatie											
SP3.7 Optimalisatie leveranciersbestand											
SP3.8 Gedifferentieerd beleid											
SP3.9 Documentatie											
SP3.10 Communicatie											
SP3.11 Wet- en regelgeving											

⁶⁶ Database benchmark NEVI, blackboard HHS, module inkoopmanagement



Strategisch proces 7 Verbeteren leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van de kwaliteit

Onder strategisch proces 7 wordt verstaan:

“Het proces kijkt naar re-actieve en pro-actieve (strategische) activiteiten van de koper en focust zich daarbij op de identificatie van verbeteringsmogelijkheden en het faciliteren van prestatieverbetering van de leveranciers in de meest brede zin.”⁶⁷

VOOR

Strategisch Proces 7											
Verbeteren leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van de kwaliteit											
Aspecten	0 (nvt)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SP7.1 Bestaan van leveranciers-verbeterings-programma											
SP7.2 Opvolging verbeterings-programma											
SP7.3 Certificering leveranciers											
SP7.4 Evaluatie leveranciersprestatie											
SP7.5 Identificatie van correctieve acties											
SP7.6 Communicatie											
SP7.7 Klachten procedure											
SP7.8 Documentatie											

Net als bij strategisch proces 3 heeft de functie van contractcoördinator, en het gebruik van een contractmanagementsysteem invloed op de kwaliteit van de gecontracteerde leveranciers. De bewaking van de prestaties wordt gemakkelijker gemaakt met behulp van het systeem, en leveranciersprestaties worden een onderdeel van het takenpakket van de contractcoördinator, waardoor dit ingebouwd is in het contracteringsproces.

De score in de huidige situatie is een 2,0, waar de gemiddelde score volgens de nevi benchmark een 1,6 is. In de nieuwe situatie kan dit cijfer een 4,9 worden.

NA

Strategisch Proces 7											
Verbeteren leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van de kwaliteit											
Aspecten	0 (nvt)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SP7.1 Bestaan van leveranciers-verbeterings-programma											
SP7.2 Opvolging verbeterings-programma											
SP7.3 Certificering leveranciers											
SP7.4 Evaluatie leveranciersprestatie											
SP7.5 Identificatie van correctieve acties											
SP7.6 Communicatie											
SP7.7 Klachten procedure											
SP7.8 Documentatie											

⁶⁷ MSU plus model totaalversie 1.4.1



11.4 Ondersteunende processen

Ondersteunend proces 2 Inrichting inkooporganisatie

Onder proces 2 wordt verstaan:

'Dit proces kijkt met name naar de inrichtingsaspecten van een inkooporganisatie en de samenwerkingsvormen met andere disciplines, opdat de doelstellingen van de organisatie en de daarvan afgeleide inkoopdoelstellingen maximaal worden gerealiseerd.'

VOOR

Ondersteunend Proces 2 Inrichting van de inkooporganisatie											
Aspecten	0 (nvt)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OP2.1 Multidisciplinaire samenwerking											
OP2.2 Evaluatie											
OP2.3 Verantwoordelijkheid											
OP2.4 Documentatie											
OP2.5 Managementniveau											
OP2.6 Inkoop optimalisatie											
OP2.7 Inkooporganisatie											
OP2.9 Communicatie											
OP2.8 Beleid t.a.v. samenwerkings-											

Op dit moment is de score van de gemeente op de inrichting van de inkooporganisatie al relatief hoog, doordat er veel ontwikkelingen gaande zijn op het gebied van de inrichting van inkoopprocessen.

De huidige score is een 3,9, waar het gemiddelde een 2,4 is.

De score kan oplopen tot een 6,3 indien de inkooporganisatie dusdanig wordt ingericht dat strategische inkoop een feit is, wat mede mogelijk wordt gemaakt door de contractcoördinator, welke de mogelijkheden van leveranciers en de markt kent.

NA

Ondersteunend Proces 2 Inrichting van de inkooporganisatie											
Aspecten	0 (nvt)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OP2.1 Multidisciplinaire samenwerking											
OP2.2 Evaluatie											
OP2.3 Verantwoordelijkheid											
OP2.4 Documentatie											
OP2.5 Managementniveau											
OP2.6 Inkoop optimalisatie											
OP2.7 Inkooporganisatie											
OP2.9 Communicatie											
OP2.8 Beleid t.a.v. samenwerkings-											



Ondersteunend proces 3 Ontwikkelen van inkoopprocedures

Onder proces 3 wordt verstaan:

‘Met de drie basisbeginselen voor de publieke sector als fundament (non-discriminatoir, objectief en transparant) is het belangrijk dat er procedures worden geformuleerd om de inkoop van de organisatie optimaal (efficiënt en effectief) in te richten. De procedures dienen aan te sluiten op de procedures van andere organisatieonderdelen ter voorkoming van suboptimalisatie.’

VOOR

Ondersteunend Proces 3											
Ontwikkelen van inkoopprocedures											
Aspecten	0 (nvt)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OP3.1 Formalisatie publieke verantwoordings-plicht											
OP3.2 Wet- en regelgeving											
OP3.3 Externe samenwerking											
OP3.4 Integriteit											
OP3.5 Rol bestuur											
OP3.6 Communicatie											
OP3.7 Procedures voor het operationele proces											
OP3.8 Procedures voor het tactische proces											
OP3.9 Procedures voor het strategische proces											

De score van alle elementen welke beoordeeld zijn, is een 2,2 waarbij rekening gehouden moet worden met het feit dat niet alle onderdelen binnen de kaders van het onderzoek vallen, en dus niet onderzocht zijn.

De score kan oplopen naar een 5,3 indien er door de contractcoördinator, in samenwerking met Bureau Inkoop, de stafafdeling Beleid en Directiezaken, en de directie procedures worden opgesteld over inkopen op de verschillende niveaus.

NA

Ondersteunend Proces 3											
Ontwikkelen van inkoopprocedures											
Aspecten	0 (nvt)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OP3.1 Formalisatie publieke verantwoordings-plicht											
OP3.2 Wet- en regelgeving											
OP3.3 Externe samenwerking											
OP3.4 Integriteit											
OP3.5 Rol bestuur											
OP3.6 Communicatie											
OP3.7 Procedures voor het operationele proces											
OP3.8 Procedures voor het tactische proces											
OP3.9 Procedures voor het strategische proces											



Samenvatting

In het laatste hoofdstuk is de bijdrage van de aanbevelingen op het gebied van contractmanagement, aan professionalisering van de inkoopfunctie meetbaar gemaakt. Het MSU+ model, is een model dat het gehele inkoopproces beoordeeld, wat betekent dat niet alle onderdelen van het MSU+ model zijn meegenomen in de scoreberekening, omdat dit niet onderzocht is.

Het MSU model is een goed meetinstrument om de reden dat 'purchasing excellence' inzichtelijk is, en de te ondernemen stappen voor de FAD helder af te lezen zijn uit de tabellen.

Contractmanagement is slechts een onderdeel van het inkoopproces, maar wel een belangrijk onderdeel. Als deze juist wordt ingevuld d.m.v. bovenstaande aanbevelingen, waaronder een centraal gepositioneerd persoon, zal dit duidelijk een positieve invloed hebben op de gehele inkoopfunctie, en met name op de strategische processen op het gebied van leveranciers.

Uit de ingevulde MSU schema's blijkt dat de FAD op dit moment de gemiddelde cijfers binnen deze branche al iets overtreft.
In de toekomstige situatie waarin contractmanagement een onderdeel van de bedrijfsvoering is, kan deze score nog veel hoger oplopen.



Hoofdstuk 12 Conclusies

12.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies welke voortkomen uit het onderzoek, a.d.h.v. de subprobleemstellingen en de probleemstelling beantwoord.

De probleemstelling luidt : In hoeverre doet de FAD van de Gemeente Den Haag aan contractmanagement, van welke knelpunten is hierbij sprake, en welke verbetervoorstellen kunnen hiertoe worden gedaan, zodanig dat contracten actief beheerd worden, en dit een bijdrage levert aan de professionalisering van de inkoop?

Aan de hand van de subprobleemstellingen wordt antwoord gegeven op de probleemstelling van het onderzoek.

12.2 Subprobleemstelling 1

De subprobleemstelling luidt : Hoe zit de FAD van de gemeente organisatorisch in elkaar?

De FAD is net als de gehele gemeente ingericht a.d.h.v. het concern-dienstenmodel. Dit betekent een decentrale werkwijze. Binnen de FAD heeft de directie drie stafdiensten, en 13 resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE's). Onder deze RVE's valt bureau Inkoop, welke verantwoordelijk is voor het afsluiten en beheren van raamcontracten voor de eigen dienstverlening, en gemeentebrede aanbestedingen.

12.3 Subprobleemstelling 2

Deze subprobleemstelling luidt : Op welke wijze worden (externe) contracten op dit moment gemanaged/beheerd, en welke knelpunten brengt deze manier van organiseren met zich mee voor de FAD van de gemeente? (grobe situatieschets per RVE)

Aan de hand van interviews met alle RVE-hoofden is in de huidige situatie inzicht verkregen. Belangrijkste conclusies uit het onderzoek naar de huidige situatie zijn de onderlinge verschillen tussen de RVE's, op de wijze waarop men omgaat met contracten. Er is geen eenduidig beleid, wat ervoor zorgt dat de wijze van beheren en bewaken afhankelijk is van het belang dat het RVE-hoofd hecht aan contracten. Enkele RVE's hebben een eigen informatiesysteem waarin contracten worden beheerd, maar er is geen universeel systeem waarmee alle RVE's werken. Verder wordt door slechts één RVE gerapporteerd over contracten naar de directie.

12.4 Subprobleemstelling 3

Wat is contractmanagement, en contractbeheer? is de derde subprobleemstelling.

Twee definities van contractbeheer zijn :

'Contractbeheer wordt gezien als een deelproces van het contractmanagement. Contractbeheer bestaat onder andere uit het fysieke beheer, de wijze van opslag, de bewaking van looptijd en vervaldatum, het aandragen van kleine tekstuele aanpassingen etc.'⁶⁸

'Contractbeheer: het verzamelen van alle contracten om deze te verwerken in een databestand. Hierdoor is elke verplichting onmiddellijk reproduceerbaar

Doelstellingen van contractbeheer op beheersmatig vlak, zijn veelal als volgt: ⁶⁹

- (De)centraal beschikbaarheid van (informatie) uit contracten.
- Totstandkoming van contracten door de juiste personen in de organisatie op het juiste moment.
- Bewaking en rapportage van de in de contracten vastgelegde activiteiten op het juiste moment door de juiste persoon.

'Contractmanagement ziet men als de volledige cyclus van activiteiten die nodig is om maximaal te garanderen dat de leverancier de, op grond van de klantwens gecontracteerde, kwaliteit levert gedurende de gehele looptijd van het contract en tegen de vooraf afgesproken, marktconforme tarieven. Of anders omschreven: Contractmanagement wordt gezien als de totale bedrijfscyclus die nodig is om te garanderen dat de, op grond van de klantwens, gecontracteerde kwaliteit gedurende de gehele looptijd van het contract tegen marktconforme tarieven wordt verkregen.'

⁶⁸ Artikel Contractmanagement: de facilitaire fundering van Corus, Facto Magazine, 31 juli 2005

⁶⁹ Publicatie NPPP, Contractbeheer en contractmanagement, juni 2004



Onder contractmanagement vallen de volgende activiteiten binnen het contracterings- en inkoopproces:⁷⁰

- Beheren van contracten: het verzamelen van alle contracten om deze te verwerken in een databestand.
- Afsluiten van contracten: het aangaan van de verplichtingen wordt bezegeld door het tekenen van het contract door de procuratiehouder. De contractmanager kijkt of alle voorwaarden aanwezig zijn om het contract te kunnen tekenen.
- Beoordelen van contracten: het door de contractnemer voorgelegde contract moet beoordeeld worden op onredelijke bedingen en valkuilen.
- Opstellen van contracten: zelf contracten maken, en deze voorleggen aan contractnemer.
- Onderhandelen over contracten: over de inhoud met de leverancier.
- Beoordelen van make-or-buybeslissingen
- Het uitvoeren van marktonderzoek: benchmarking.
- Bewaking: performance van de leverancier moet nagegaan worden.
- Begeleiden uitbestedingstrajecten: het daadwerkelijk inkopen van diensten.
- Produceren van managementrapportages: gegevens aan management verstrekken over andere looptijden, kosten per contract, bereikte besparingen, etc.

12.5 Subprobleemstelling 4

Subprobleemstelling 4 luidt : Welke knelpunten zijn er bij het huidige contractmanagement bij de FAD van de Gemeente Den Haag?

De geschetste huidige situatie leidt tot knelpunten, welke dienen te worden verholpen om de gewenste situatie te kunnen bereiken.

Enkele knelpunten zijn, het geen inzicht hebben in de aanwezige contracten, waardoor beheer en bewaking niet tot nauwelijks plaats vindt. De DIV dient alle originele documenten te hebben, wat in de praktijk niet het geval blijkt. Verder is er geen algemeen registratiesysteem waarvan uit de contracten beheerd worden.

Kort samengevat is er geen beleid opgesteld over de wijze waarop contracten beheerd en bewaakt dienen te worden, en vindt er geen controle en coördinatie plaats.

12.6 Subprobleemstelling 5

De vijfde subprobleemstelling is als volgt : Welke alternatieven zijn er ter verbetering, rekening houdend met de gewenste situatie, en welke bedrijfskundige consequenties brengen de alternatieven met zich mee?

De belangrijkste aanbeveling welke in dit rapport wordt gedaan is het centraliseren van contractbeheer, bij een centraal coördinatiepunt, een contractcoördinator. Deze is verantwoordelijk voor beleid op het gebied van contractmanagement, het beheer van de contracten, in een informatiesysteem. Verder controleert de coördinator de naleving van het beleid, en adviseert en ondersteunt de RVE's bij de nog steeds (deels) decentrale bewaking van de contracten. De directie ontvangt rapportage van de coördinator.

Verder dient de DIV een meer prominente plaats binnen de FAD in te nemen, met behulp van procedures. En een informatiesysteem voor contracten dient aangeschaft te worden, het is mogelijk een aanvullende module binnen het al aanwezige systeem Planon aan te schaffen.

De consequenties van deze aanbevelingen op organisatorisch gebied zijn vooral op het gebied van de werkprocessen binnen contractmanagement. Waar het RVE-hoofd voorheen zelf invulling mocht geven aan contractmanagement, dient deze nu te werken naar het geformuleerde beleid, en samen te werken met de coördinator.

12.7 Subprobleemstelling 6

De subprobleemstelling luidt : Welke stappen dienen ondernomen te worden om de verbeteringen te kunnen realiseren?

Zoals bij bovenstaande subprobleemstelling wordt genoemd, dient er allereerst een coördinator aangesteld te worden, welke samen met Beleid en Directiezaken, beleid opstelt voor de wijze waarop contracten gemanaged worden. De contracten dienen in een totaaloverzicht in een contractregister, en zo spoedig mogelijk in het informatiesysteem ondergebracht te worden.

⁷⁰ Ted Knoester, Contractmanagement in de praktijk, Bohn Stafleu van Loghum, 2005, ISBN 90134477



De DIV moet procedures communiceren naar de RVE-hoofden, waarmee het archiveren van belangrijke (contract)documenten wordt gewaarborgd.

12.8 Subprobleemstelling 7

In hoeverre heeft contractmanagement invloed op de verdere professionalisering van de inkoopfunctie? is de laatste subprobleemstelling binnen het onderzoek.

In het voorlaatste hoofdstuk wordt door middel van het MSU+ model de meerwaarde van contractmanagement aan de professionalisering van de inkoopfunctie meetbaar gemaakt.

Door het implementeren van beleid over contractmanagement, wordt gewaarborgd dat de contracten op de juiste manier beheerd en bewaakt worden.

Het goed beheren en bewaken van contracten kan tot gevolg hebben, dat leveranciersprestaties allereerst geëvalueerd, en verbeterd worden, waardoor de FAD het optimale uit de gemaakte afspraken binnen de contracten kan halen.

De scores van de FAD op onderdelen van de inkoopfunctie als leveranciersbestand, leveranciersprestaties, de inrichting van de inkooporganisatie, en de ontwikkeling van inkoopprocedures kunnen door de invoering van contractmanagement aanzienlijk stijgen.

Het leveranciersbestand kan door beheer en bewaking van de contracten geoptimaliseerd worden, doordat de leveranciersprestaties gemeten worden, en de kwaliteit hierdoor verhoogd wordt.

De inrichting van de inkooporganisatie wijzigt door het nieuwe centrale coördinatiepunt van de contractcoördinator. Deze contractcoördinator controleert de naleving van het beleid (waarin ook geformuleerde inkoopprocedures), waarmee de organisatie, de naleving van de wetgeving waarborgt, maar ook de stap naar professionalisering wordt gezet.

Samenvatting

De FAD kan door invoering van de aanbevelingen, het contractmanagement van de contracten afgesloten voor de eigen dienstverlening inrichten. Deze implementatie van contractmanagement, kan indien deze wijze van organiseren ook geschikt is voor de overige onderdelen van de gemeenten, als voorbeeld dienen voor de contracten die voor gemeentebrede aanbestedingen worden afgesloten.

De probleemstelling van het onderzoek, In hoeverre doet de FAD van de Gemeente Den Haag aan contractmanagement, van welke knelpunten is hierbij sprake, en welke verbetervoorstellen kunnen hiertoe worden gedaan, zodanig dat contracten actief beheerd worden, en dit een bijdrage levert aan de professionalisering van de inkoop?, is door middel van bovenstaande subprobleemstellingen beantwoordt. De huidige situatie, de knelpunten, aanbevelingen en de bijdrage aan contractmanagement worden in het onderzoek uiteengezet, en vormen samen het antwoord op de probleemstelling.



Literatuurlijst

- Baarda, D.B., en Goede, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken, Stenfort Kroese, 2^e herz. druk, 1995, ISBN 9020725890
- Maas, M., Witjes, H. en Zaat, I.: Benchmarking bij overheid en non-profitorganisaties, Elsevier, 1998, ISBN 9057491621, pagina 11
- Kerncijfers Den Haag 2006
- J. de Vries en N. Derks, Artikel 'Ervaringen van gekantelde gemeentelijke organisaties', 2 maart 2006, Overheids Management 3/2006
- Handboek Administratieve Organisatie van de FAD
- Folder BGR (Bureau Gemeentelijk Risicomanagement)
- Collegeakkoord 2006-2010, Meedoen, maart 2006
- Rekenkamercommissie gemeente Den Haag, Onderzoek naar de aanschaf van informatie-technologie, 16 september 2005
- www.minbzk.nl/Inkoop
- Gelderman en Albronda, Professioneel inkopen, 2^e druk, 2003, Stenfort Kroese Groningen, ISBN 9020731181
- Walter van der Es, Syllabus Facilitair Inkoopmanagement, syllabuscode 2357, 2006/2007, pag.10
- Mr. H.J. van der Horst en Prof. Dr. A.J. van Weele, Overheidsaanschafbeleid, 1992, Kluwer, ISBN 9026716850
- www.emeritor.nl
- www.optimafd.nl
- Publicatie NPPP, Contractbeheer en contractmanagement, juni 2004
- Artikel Contractmanagement: de facilitaire funding van Corus, Facto Magazine, 31 juli 2005
- Ted Knoester, Contractmanagement in de praktijk, Bohn Stafleu van Loghum, 2005, ISBN 90134477
- Ir. V.S.M. Hijl en mr. D. van der Meer, Contractmanagement, theorie in praktijk, Handboek Facility Management, december 2000.
- Ing. A.H. Visscher, Artikel Kritische succesfactoren van contractmanagement in de ziekenhuissector, Management van interne en civiele diensten, juni 2000.
- Loek Penders, Artikel AKZO Nobel vereenvoudigt wereldwijde contractregistratie, VIP Vakblad voor Document Management, nummer 12, 2006
- www.mon3aan.nl
- Regeling contractbeheer 1996
- http://www.ejure.nl/dossier_id=270/id=184/articles/show.html,
- Drs. G.W.A. Maas en drs. J.W. Pleunis, Facility Management, Kluwer, 1e druk, 2001, ISBN 9014077947
- www.planon.nl
- drs. P.A. Hartog e.a., drs. P.A. Hartog e.a., Kwaliteit van administratieve dienstverlening, Kluwer, 1992, ISBN 9026716796
- Checklist contractevaluatie, www.factomedia.nl, augustus 2005
- R. Lennartz, Drs. A. Trompetter en R. Veeke, Inkoop in facilitaire omgevingen, Handboek Facility Management, augustus 2005
- L. Markveld, Contractbeheer in een geprofessionaliseerde organisatie, AO FM, Mei 2005



Contractmanagement binnen de FAD van de gemeente Den Haag



Bijlagen

***Een onderzoek naar contractmanagement, en de bijdrage
hiervan aan professionalisering van de inkoopfunctie***



Katinka de Blij

Facility Management

Mei 2007



Inhoudsopgave bijlagen

Bijlage 1 Interviewvragen RVE-hoofden	1
Bijlage 2 Regeling contractbeheer 1996	2
Bijlage 3 Uitwerkingen interviews RVE-hoofden	4
Bijlage 4 Schema huidige situatie	21
Bijlage 5 Uitwerking MSU + model	24



Bijlage 1 Interviewvragen RVE-hoofden

- Wat voor soort producten en diensten worden contracten afgesloten binnen de RVE?
- Is er een beoordelingsprocedure voor contracten (vergoeding, facturering, indexering, betaling, aansprakelijkheid, duur van overeenkomst, overdracht van rechten en plichten, recht en geschillen)
- Wie sluit de contracten af? Welke procedures zijn hiervoor?
- Hoe worden contracten beheerd? (wat is het proces dat een contract doorloopt vanaf het afsluiten tot opzegging c.q. beëindiging)
- Wie beheert de contracten?
- Waar worden contracten bewaard? (procedure?)
- Hoe is het geregeld qua verantwoordelijkheid voor contracten binnen de RVE?
- Hoe worden contracten bewaakt? (juridisch, operationeel, financieel, commercieel)
- Wie bewaakt de contracten?
- Is er geautoriseerd? Welke processen zijn geautoriseerd? Hoe is dit vastgelegd?
- Wat is uw rol als RVE hoofd bij het beheren (managen?) van contracten?
- In hoeverre is men bij uw RVE op de hoogte van de gemeentelijke, nationale en Europese aanbestedingsregels? En hoe worden deze toegepast?
- Stelt de organisatie (RVE) zelf contracten op?
Worden er eigen contracten opgesteld? Eigen algemene voorwaarden? Wie doet dit?
- Wordt er bij het afsluiten van een contract door de RVE, rekening gehouden met TCO (Total Cost of Ownership)?
- Wordt er een (FM)IS gebruikt bij het beheren van contracten? Zo ja, in hoeverre wordt het systeem geactualiseerd, en zijn hier procedures voor vastgelegd?
- Wordt er vanuit de RVE gerapporteerd over contracten? Hoe vaak? Aan wie? Waarom?



Bijlage 2 Regeling contractbeheer 1996

Regeling contractbeheer 1996

(zoals laatstelijk gewijzigd bij brief van de Minister van Financiën van 18 april 2003, kenmerk BZ2003-498M).

De Minister van Financiën

Gelet op artikel 8 van het Besluit privaatrechtelijke rechtshandelingen 1996;

Na overleg met de Algemene Rekenkamer (brief van d.d. 12 juni 1995, nr. 625R);

Besluit

Artikel 1

In deze regeling wordt verstaan onder:

- a. contractbeheer: de zorg voor de totstandkoming en de uitvoering van door de ministers gesloten overeenkomsten, gericht op het verkrijgen van materiële zaken en van diensten waaronder het aanbesteden van werken;
- b. de ministers: de betrokken ministers, ieder voor zover het hem aangaat.

Artikel 2

- 1. De ministers zijn verantwoordelijk voor een rechtmatig en doelmatig contractbeheer.
- 2. De ministers leggen de beschrijving van de administratieve organisatie met betrekking tot het contractbeheer vast en dragen zorg voor de toepassing van de in die administratieve organisatie vastgelegde procedures. Daarbij wordt rekening gehouden met het toepassen van een voldoende functiescheiding.
- 3. Het contractbeheer omvat in elk geval het bijhouden van:
 - a. een contractdossier van elke overeenkomst met een waarde hoger dan of gelijk aan een door de Minister van Financiën vast te stellen bedrag¹;
 - b. een contractenregister van alle overeenkomsten, bedoeld onder a.
- 4. Aan een contractdossier moet, voor zover voor de desbetreffende overeenkomst van toepassing, tenminste informatie kunnen worden ontleend over:
 - a. de specificatie van de zaak, de dienst of het werk;
 - b. de keuze van de aanbestedingsvorm;
 - c. de criteria ter selectie van de tot inschrijven uitgenodigde leveranciers of aannemers (pre-kwalificatie);
 - d. de onderbouwing van de onder b en c bedoelde keuzes;
 - e. de criteria ter gunning van de levering of het werk;
 - f. de aangevraagde offertes;
 - g. de ontvangen offertes en de daarbij behorende leverings- of aannemingsvoorwaarden;
 - h. de onderbouwing van de keuze van leverancier of aannemer;

¹ Thans € 50.000 (zie comptabele grensbedragen, Hafr R08).



- i. de gesloten overeenkomst en daarbij behorende bijlagen;
- j. de leveringsbonnen of afleveringsbonnen;
- k. de prestatieverklaringen;
- l. de facturen.

Artikel 3

1. De ministers leggen in de administratieve organisatie, bedoeld in artikel 2, tweede lid, vast in welke gevallen overeenkomsten niet worden gesloten dan nadat over dergelijke overeenkomsten tijdig juridisch advies is ingewonnen.
2. De ministers wijzen een persoon aan die belast is met de coördinatie van het contractbeheer.

Artikel 4

De ministers zijn gehouden eenmaal in de vijf jaar een evaluatie-onderzoek te (laten) verrichten naar de recht- en doelmatigheid van het door hen gevoerde contractbeheer.

Artikel 5

De Minister van Financiën kan in bijzondere gevallen schriftelijk goedkeuring verlenen af te wijken van de in deze regeling gestelde voorschriften.

Artikel 6

1. De Beschikking Normering Aanschaffingen en de daarbij behorende bijlage van de Minister van Financiën van 3 april 1969 (Stcrt. 1969, 69)² wordt ingetrokken.
2. Deze regeling wordt aangehaald als: Regeling contractbeheer 1996.
3. Zij wordt met de toelichting ter kennis gebracht van de Algemene Rekenkamer en zal voorts openbaar worden gemaakt door publikatie in het Handboek Financiële Informatie en Administratie Rijksoverheid (HAFIR).
4. Zij treedt in werking met ingang van 1 januari 1996.

Den Haag, 20 december 1995.

De Minister van Financiën,
G. Zalm.



Bijlage 3 Uitwerkingen interviews RVE-hoofden

RVE Automatisering

De RVE Automatisering houdt zich bezig met het creëren, instandhouden en regelmatig vernieuwen van een beveiligde en gestandaardiseerde server en werkplekomgeving. Daarnaast biedt ze ondersteuning aan de gebruikers, lost ze problemen op in de serveromgeving en werkplekken, voert ze het gemeentelijk beveiligingsbeleid uit op het gebied van automatisering, stelt ze netwerkprintservices ter beschikking en houdt ze operationeel én geeft beleidsmatig advies over automatiseringsvraagstukken.

Contracten binnen Automatisering

Binnen Automatisering zijn onderhoudscontracten, huurovereenkomsten (watertank), leaseovereenkomsten (auto's), jaarorders, en onderhoudscontracten voor software (dit zijn er ongeveer 50).

Verder is er een contract tot stand gekomen door Europese aanbesteding, voor PC's, en lopen er op dit moment 3 Europese aanbestedingen, voor onder andere het gemeentebreed afsluiten van een contract met Novell (op dit moment zijn er losse contracten met de leverancier per dienst).

Verder zijn er door de vacaturestop van vorig jaar interne vacatures opgevuld door externe medewerkers (+/- 30). Op dit moment is de vacaturestop opgeheven, en moeten de functies weer ingevuld gaan worden door interne medewerkers.

Beoordelen van een contract

Er wordt op dit moment gewerkt aan een procedure voor de beoordeling van contracten. In het verleden werden contracten beoordeeld aan de hand van logisch nadenken. Mei 2007 is hier een procedure voor.

Afsluiten van een contract

Europese aanbestedingen worden procedureel uitgevoerd door bureau Inkoop.

Verder worden jaarorders, op aanvraag van de RVE afgesloten door Rob van Dijk, bureau Inkoop.

Het afsluiten van contracten wordt gedaan door RVE-hoofd Pierre Bankras, en hoofd Bedrijfsbureau Marianne Dogterom. Autorisatie is vastgelegd d.m.v. de mandateringsregels van de FAD, maar ook intern binnen de RVE (communicatiematrix).

De algemene voorwaarden van de gemeente moeten te allen tijde in het contract leidend zijn. Vaak wordt uiteindelijk een contract van de leverancier, met de algemene inkoopvoorwaarden van de gemeente, gebruikt.

Contractbeheer

De contracten worden bewaard op het kantoor van de RVE-administratie, net als de lijst met jaarorders (levering en onderhoud). Op dit moment is een medewerker bezig



met het 'opschonen' van het contractenbestand. Er is een overzicht gemaakt van de lopende contracten (een digitaal register).

De contractstukken welke centraal binnenkomen, worden door de DIV opgeslagen. Verder worden ook alle binnenkomende stukken geregistreerd op het bedrijfsbureau van de RVE.

De wijze waarop dit nu gebeurt is niet optimaal, de DIV heeft niet alle stukken, of stuurt niet van alles een kopie door, of soms wordt het originele (nog te tekenen) contract daar gehouden, waardoor de contractafsluiting niet voltooid kan worden. Er zijn geen procedures over de wijze van bewaren van stukken.

Advies: registreren van contractbesprekingen ook handig en noodzakelijk.

Contractbewaking

Bewaking van de contracten vindt plaats op basis van het overzicht.

Op het gebied van looptijd, operationeel en commercieel. Financiële bewaking vindt plaats d.m.v. gesprekken met leveranciers.

In de zomer van dit jaar moet de invoering van de contractgegevens in het Top Desk systeem voltooid zijn, en kan de bewaking m.b.v. dit programma, met signaleringsfuncties, uitgevoerd worden.

Planon wordt niet gebruikt binnen deze RVE, maar er is wel met beleid-en directiezaken gesproken over het mogelijk in gebruik nemen van dit programma, mede i.v.m. het primair proces (bedrading, indeling van panden).

Rapportage

Europese aanbestedingen verlopen altijd al via de directie, waardoor rapportage niet nodig is.

Voor het afsluiten van grote contracten vindt altijd overleg plaats met algemeen directeur Kees Tap.

Verder rapporteert de RVE maandelijks, naar de directie en haar klanten, indien nodig wordt dit gedaan over contracten.



RVE Beheer

Contracten binnen Beheer

Het beheren van de huurcontracten is binnen de RVE beheer apart ondergebracht in een functie beheerder huurcontracten.

De overige contracten hebben vooral te maken met het onderhoud van panden, en installaties in panden.

Beoordelen van een contract

Er is geen procedure vastgelegd voor de wijze waarop een contract beoordeeld wordt. De materiedeskundigheid bepaalt wie de trekkersrol bij het beoordelen van een contract vervult.

Afsluiten van een contract

Het contract wordt boven de 200.000 afgesloten door algemeen directeur Kees Tap, of technisch directeur John Schmitz. RVE-hoofd sluit contracten af.

Door middel van mandaatafspraken is lager in de organisatie ook de mogelijkheid om contracten af te sluiten.

Deze mandaten worden op dit moment onder de loep genomen, en vanuit beleidszaken komt binnenkort een lijst randvoorwaarden, waarmee er nieuwe besluiten genomen moeten worden over mandaten binnen de RVE.

Contractbeheer

Contractbeheer van onderhoudscontracten e.d. gebeurt door technisch beheer, er zijn geen afspraken over vastgelegd. Degene die verantwoordelijk is voor een bepaald pand, of een bepaalde installatie, is ook verantwoordelijk voor het contract. Er worden steeds meer gegevens van panden ingevoerd in Planon, waardoor het steeds meer mogelijk is de contracten aan de panden te koppelen.

Mutaties in de gegevens over panden, moeten doorgevoerd worden in Planon, er is een procedure geschreven voor de wijze waarop dit moet gebeuren.

Contractbewaking

Contractbewaking van onderhoudscontracten e.d. gebeurt door technisch beheer, er zijn geen afspraken over vastgelegd. Degene die verantwoordelijk is voor een bepaald pand, of een bepaalde installatie, is ook verantwoordelijk voor de bewaking van het contract.

Rapportage

Er wordt niet gerapporteerd vanuit de RVE over contracten.



RVE Beheer - Huurcontracten

Binnen de RVE Beheer, worden de huurcontracten los beheerd.

Contracten binnen Beheer - Huurcontracten

Er zijn 72 huurcontracten, en het gaat hierbij alleen om contracten van panden.

De singaleringsfunctie is erg belangrijk bij dit soort contracten.

De twee meest voorkomende afspraken over looptijden zijn:

- 1 jan. – 31 dec.: per jaar, 3 maanden opzegtermijn
- 5 jaar : 1 jaar opzegtermijn

Beoordelen van een contract

Er is geen procedure vastgelegd voor de wijze waarop een contract beoordeeld wordt.

Nadat de makelaar het contract heeft gecontroleerd, en de directeur, controleert de beheerder huurcontracten het contract ook nog een keer.

Afsluiten van een contract

Het afsluiten van een contract, gebeurt na overleg met de directeur, juridische zaken, en de experts vanuit de RVE beheer.

In het uitvoeringsbesluit van B&W over de huisvesting, is vastgelegd dat, in het vervolg, de FAD de enige geautoriseerde is binnen de gemeente om panden te huren.

Contractbeheer

In een excelbestand is bijgehouden wat in een bepaalde maand aan contracten moet gebeuren. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven, dat op een bepaalde datum de evaluatie wat betreft het verlengen of opzeggen van een contract, moet starten. Een andere mogelijkheid is, het doorgeven van het eventuele besluit tot opzegging van het contract aan de aanbieder.

Contractbewaking

De contracten worden op het operationele gebied bewaakt door de afdeling technisch beheer. Zij controleren de buitenschil (het deel van het pand waar de verhuurder verantwoordelijk voor is) van het pand.

Bewaking van de prestaties van het overige deel van het pand, wordt gedaan door middel van de klachten van gebruikers van het pand.

Op financieel/commercieel gebied worden de contracten bewaakt, doordat Dhr. Slik de indexering welke wordt toegepast door de verhuurder, controleert aan de hand van gegevens van het CBS.

Rapportage

Er wordt gerapporteerd vanuit de FAD aan het College over het aantal panden dat in eigendom en gehuurd is.

Rapportage aan de financiële afdeling vindt plaats over het aantal contracten, de afspraken en de indexering.



RVE Beveiliging, Receptie en Toezicht

De RVE Beveiliging, Receptie en Toezicht heeft 3 taakvelden; inzet mensen, technische beveiliging en BHV voor alle panden die in beheer van de FAD zijn.

Contracten binnen Beveiliging, Receptie en Toezicht

Er zijn contracten afgesloten, via aanbesteding, voor onder andere inhuur diensten, alarmopvolging, aansluiting op particuliere centrale, BHV cursussen. Hierbij is bureau Inkoop vooral bezig met de commerciële aspecten van het afsluiten van een contract. In de contracten is altijd opgenomen, dat er de mogelijkheid is tot uitbreiding van het contract. Dit komt doordat sinds kort in een uitvoeringsbesluit gecommuniceerd is, dat de FAD vanaf heden alle panden gaat beheren, waardoor er dus op korte termijn voor meer panden diensten en producten ingekocht moeten worden. Er zijn 25-30 jaarorders, welke allen aanbesteed zijn. 3-5 contracten zijn Europees aanbesteed.

Beoordelen van een contract

A.d.h.v. gemeentelijke en wettelijke richtlijnen, welke in map bij RVE-hoofd bewaard worden. Met hierbij als opmerking, dat tegenwoordig niet alles meer op papier naar RVE-hoofd wordt gecommuniceerd, maar via mail of intranet, waardoor het belang van de boodschap niet altijd aankomt, en waardoor men niet altijd op de hoogte is van deze ontwikkeling.

Afsluiten van een contract

Europese aanbestedingen worden procedureel uitgevoerd door bureau Inkoop. Er wordt altijd een Programma van Eisen geschreven vanuit de RVE, met daarin de gunningcriteria. Bij het opstellen van een PvE, wordt rekening gehouden met TCO, voor bijvoorbeeld de nieuwe aanbesteding voor het security management systeem, heb ik mogen inzien dat dit zeer goed en gedetailleerd is opgenomen in het PvE, door middel van administratieve voorwaarden.

Contractbeheer

De contracten worden beheerd bij bureau Inkoop, net zoals de jaarorders. Het is bij het RVE-hoofd niet bekend of de originelen bewaard worden bij Inkoop of DIV. Alle kopieën van jaarorders worden bewaard in een map bij het RVE-hoofd. Deze heeft een simpel overzicht gemaakt (worddocument) van alle jaarorders, met daarin een kolom waarin vermeld kan worden of deze wel of niet verlengd moet worden. Signaalfunctie ligt bij Inkoop, kennis bij RVE-hoofd.

Autorisatie is vastgelegd in procedures en memo's vanuit gemeentelijk, en dienstenniveau.

Mandatenregeling, A = directie, tot € 100.000, B= Hoofd RVE tot € 25.000 enz.

Contractbewaking

Operationele contractbewaking vindt plaats door onder andere de gunningcriteria. Er is een jaarlijkse wijziging (annex) in contract. Programma van Eisen is goed bewaard bij RVE-hoofd waardoor snel terug te vinden is.



Verder wordt er vanuit klachten, het operationele deel van het contract bewaakt.
Er is geen informatiesysteem.

Dit jaar worden de onderhoudscontracten onder handen genomen, wat wil zeggen dat er meer eenduidigheid moet komen. Er zijn nu 6 verschillende bedrijven onder contract voor het onderhoud, met elk een ander contract, waardoor er bij sommige bedrijven geen inzicht is in de opbouw van de prijzen. Daarom zal er het komende jaar een standaard onderhoudscontract opgesteld worden.

Rapportage

Er is geen rapportage vanuit de RVE over contracten.



RVE Bureau Gemeentelijk Risicomanagement

Deze RVE heeft drie hoofdtaken; risicomanagement, verzekeringen en schaderegelingen.

Contracten binnen Bureau Gemeentelijk Risicomanagement

Er zijn +/- 1200 verzekeringscontracten afgesloten.

Verder zijn er ook enkele prijsafspraken gemaakt met expertisebureaus, dit betekent dat de prijs is vastgelegd in het geval dat men gebruik wil maken van de diensten.

Europees aanbesteed zijn: aansprakelijkheidsverzekeringen, brandverzekering, CAR-verzekering, motorrijtuigenverzekering en de tramtunnel.

Beoordelen van een contract

Op basis van de aanwezige kennis bij werknemers van de RVE.

Afsluiten van een contract

Algemeen directeur Kees Tap heeft van het College mandaat gekregen om verzekeringen af te sluiten. Een ondermandaat is naar het RVE-hoofd gegaan, en enkele medewerkers hebben ook een mandaat tot een bepaald bedrag.

Contractbeheer

Alle post, en overige belangrijke stukken worden gescant, en digitaal opgeslagen. De originele versies worden bewaard in een dossierkast bij de RVE, verlopen verzekeringen e.d. worden in het archief bewaard.

Er worden geen documenten bij de DIV bewaard, verklaring van het RVE-hoofd hiervoor is het feit dat deze RVE pas sinds april 2002 bij de FAD hoort.

Contractbewaking

Er is een lijst met daarop alle afloopdata van de contracten.

Vaak is het zo dat de naleving van een verzekeringscontract pas gemeten/beleefd kan worden op het moment dat de polis gebruikt moet worden.

Op juridisch gebied zijn er samenwerkingen met verzekeringsmakelaars.

Er zijn mandaten vastgelegd, wat betreft het afdoen van aansprakelijkstellingen, dit alles is schriftelijk vastgelegd.

Er wordt gewerkt met een systeem waarin alle documenten bewaard kunnen worden, en waar de signaalfunctie een mogelijkheid is.

Rapportage

Er wordt door middel van voortgangsgesprekken met de algemeen directeur gerapporteerd over de huidige stand van zaken.



RVE HAAGnet

De RVE HAAGnet zorgt voor het telefoon-, fax-, computer-, en datacommunicatieverkeer op de meeste gemeentelijke locaties.

Bepaalde zaken worden niet met externen afgesloten, maar worden via een SLA met een andere RVE van de FAD georganiseerd.

Contracten binnen HAAGnet

De contracten binnen deze RVE zijn onder te verdelen in verschillende Europees aanbestede kavels:

Infrastructurele:

- Telefoontikken (Versatel)
- Vast-mobiel (Versatel)
- Internet (KPN/Casema)
- Mobiel (Vodafone)

Deze contracten lopen veelal van 2006 -2010, en hebben een jaarlijkse opzegmogelijkheid.

- Verglazing (Casema- t/m 2010)

Beheer en inkoop

- Dagelijks beheer/ontwikkeling (Getronics)
- Servicedata (Getronics)
- Telefonie inkoop (KPN)
- Data inkoop (Getronics)
- Telefonie service (KPN)

Deze contracten lopen van 2004 -2014, er kan jaarlijks opgezegd worden.

Er zijn ook een aantal opdrachten (niet terugkerend karakter), of aanvullende opdrachten binnen een contract.

Beoordelen van een contract

Er is een procedure vastgelegd voor de wijze waarop een contract beoordeeld wordt. Er wordt kennis vergaard, en advies ingewonnen bij VRA(adviesbureau), Inkoop en Juridische Zaken, klankbordgroepen en werkgroepen voordat een contract getekend wordt door Kees Tap.

Er wordt meer aangestuurd op de output.

Afsluiten van een contract

Europese aanbestedingen worden procedureel uitgevoerd door bureau Inkoop. Er wordt altijd rekening gehouden met TCO. Er wordt gecontroleerd waarop de gestelde prijzen gebaseerd zijn. En er wordt een prijslijst voor optionele aanvullende diensten bijgesloten.

Contractbeheer

Er wordt een eigen exemplaar van een contract op de afdeling bewaard, en alle andere documenten die te maken hebben met de Europese aanbesteding. De originelen worden bij bureau Inkoop bewaard.

Iedere medewerker van de RVE weet de looptermijnen van de contracten.



Er is geen centrale aansturing, gemandateerden mogen zaken doen met Vodafone. Verder is er ook geen geautomatiseerd systeem waarmee de contracten beheerd worden.

Contractbewaking

De operationele bewaking vindt onder andere plaats door een maandelijks overleg met Getronics, waarin de prestaties d.m.v. een prestatietabel worden geëvalueerd. In de contracten zijn boeteclausules opgenomen, voor het geval dat de leverancier zich niet aan de afspraken kan houden. Deze boetes worden jaarlijks besproken. Ook het aantal klachten dat vanuit gebruikers komt, is een maatstaf voor de prestaties. In een procedure is opgenomen dat gebruikers de klachten direct bij Getronics kunnen plaatsen, en dat zij indien zij er onderling niet uitkomen, dit via HAAGnet kunnen doen. Getronics heeft maandelijks een gesprek waarbij ook vertegenwoordigers van de diensten aanwezig zijn. Verder wordt door periodieke gesprekken de operationele bewaking van andere leveranciers uitgevoerd.

Alle facturen, welke binnenkomen, worden eerst gecontroleerd op order- of relatienummer. Alleen facturen van gecontracteerde leveranciers worden in behandeling genomen. Alle factuurbedragen worden bijgehouden in een spreadsheet. Facturen worden gecontroleerd door zowel een medewerker HAAGnet, op juistheid, als door het RVE-hoofd. Dit gebeurt mede dankzij de spreadsheet; grote afwijkingen met normale factuurbedragen worden snel opgemerkt. Bij bedragen vanaf een bepaalde hoogte, moet algemeen directeur Kees Tap hier ook voor tekenen.

Rapportage

Maandelijks wordt er gerapporteerd aan de werkgroep Automatisering over lopende zaken (per leverancier) en projecten. Deze rapportage is ook zichtbaar voor de diensten.

Ook is er maandelijks een voortgangsgesprek met Kees Tap, en wordt deze ook zeer regelmatig op de hoogte gehouden via de email.

Alle rapportages worden vastgelegd, om transparantie te bereiken.



RVE Huishoudelijke Zaken en Inrichting

De RVE Huishoudelijke zaken en Inrichting is verantwoordelijk voor de schoonmaak, glasbewassing, gevelreiniging, sanitair(e artikelen), ongediertebestrijding, vuilafvoer, groenvoorziening, inrichting kantoren en verhuizingen voor de panden welke in beheer zijn van de FAD.

Contracten binnen Huishoudelijke Zaken en Inrichting

De RVE Huishoudelijke Zaken en Inrichting heeft verschillende contracten voor de schoonmaak, enkele hiervan zijn interne overeenkomsten met Haeghe Groep, en vallen dus buiten dit onderzoek.

Er zijn met 4 verschillende bedrijven schoonmaakcontracten afgesloten, waarvan er 1 Europees aanbesteed is.

Voor verhuizingen loopt op dit moment een Europese aanbesteding, en de groenvoorziening wordt binnen korte tijd intern aanbesteed aan Haeghe Groep.

Gevelreiniging en sanitaire artikelen zijn Europees aanbesteed.

Voor ongediertebestrijding, glasbewassing en overige zaken zijn jaarorders afgesloten door bureau Inkoop, maar ook met de bedrijven waar een contract mee afgesloten is, worden jaarorders aangegaan. Totaal zijn er ongeveer 80 jaarorders voor deze RVE.

Beoordelen van een contract

Er is geen procedure vastgelegd voor de wijze waarop een contract beoordeeld wordt. Er wordt uitgegaan van de eigen kennis over kwaliteit en prijzen van multimedia-aankopen, waarbij punten als facturering, betaling, indexering, aansprakelijkheid etc. allemaal beoordeeld worden.

Bureau Inkoop wordt wel geraadpleegd bij het afsluiten van contracten, over procedurele en juridische zaken.

Afsluiten van een contract

Er wordt te allen tijde een contract vanuit de gemeente gebruikt. Deze contracten worden beoordeeld door het hoofd van de RVE, bureau Inkoop en juridische zaken. De RVE volgt de richtlijnen die opgesteld zijn over mandatering, wat betreft grensbedragen waarvoor het RVE-hoofd gemachtigd is te tekenen.

Contractbeheer

Kopieën van de contracten zijn aanwezig bij het RVE-hoofd, bureau Inkoop en bij de rayonmanagers. Er zijn 3 rayonmanagers, ingedeeld op geografisch gebied (spui, centrum en buitenring).

Contractbewaking

De operationele bewaking wordt uitgevoerd door de rayonmanagers. Zij controleren de dagelijkse gang van zaken.

De juridische bewaking, wat betreft looptermijnen, worden bewaakt door bureau Inkoop, deze communiceren naar de RVE over deze zaken.

Financiële bewaking vindt nauwelijks plaats, de facturen worden wel gecontroleerd, maar niet op wat afgesproken is in het contract.



Rapportage

Er wordt vanuit Huishoudelijke Zaken en Inrichting regelmatig gerapporteerd aan technisch directeur John Schmitz over de uitnutting van contracten.

Verder wordt er ook met de technisch directeur gesproken indien er problemen zijn met een leverancier. De uiteindelijke beslissing of men wel of niet doorgaat met de leverancier ligt wel nog in de handen van het RVE-hoofd.

RVE In- en doorstroombanen



Deze RVE zorgt ervoor dat personen met de vroegere melkertbanen, werk krijgen binnen óf buiten de gemeente.

Contracten binnen In- en doorstroombanen

Binnen deze RVE zijn er alleen detachingscontracten. Deze contracten kunnen meer gezien worden als een afsprakenlijst.

Beoordelen van een contract

Vast detachingscontract, eigen contract.

Afsluiten van een contract

De RVE sluit de contracten af. In het contract wordt opgenomen, dat indien een medewerker goed functioneert, hij/zij na 6 maanden wordt overgenomen door de externe partij.

Contractbeheer

De contracten worden beheerd door het adjunct hoofd van de RVE.

Er is een kopie in het personeelsdossier, en het origineel bij het adjunct hoofd.

Contractbewaking

Bewaking van de looptijd vindt zeer strikt plaats, de looptijden van contracten zijn geregistreerd in een spreadsheet in excel.

Er zijn tussentijdse evaluaties met de externen welke gedetacheerde medewerkers van de gemeente, in hun bedrijf hebben.

Rapportage

Er wordt halfjaarlijks gerapporteerd aan de technisch directeur over de detachingscontracten die lopen.



RVE Logistiek

Deze RVE zorgt voor alle logistieke stromen van de gemeente. Deze RVE heeft veel SLA's afgesloten, want deze dienst is vooral gericht op de interne klant.

Contracten binnen Logistiek

Voor de RVE logistiek zijn een aantal soorten externe contracten afgesloten. Er is een postcontract afgesloten met TNT, waarin de prijsafspraken voor het versturen van bepaalde aantallen en soorten post, naar personen of instellingen buiten de gemeentelijke panden. In 2008 zal de postmarkt liberaliseren, in dit jaar zal het postcontract dan ook europees aanbesteed worden. Op dit moment vinden de voorbereidingen hiervoor al plaats, men is bezig met een PvE.

De machines in de postkamer worden geleased van TNT, hier zijn contracten voor. Het leasen van auto's gebeurt a.d.h.v. de Europese aanbesteding.

Op dit moment loopt de Europese aanbesteding voor dienstkleding, deze aanbesteding is gemeentebreed, maar deze RVE maakt wel veel gebruik van dienstkleding.

Beoordelen van een contract

In het geval van het postcontract, is dit vooral financieel, en dan ook vooral daarop beoordeeld.

Afsluiten van een contract

RVE sluit contracten af, maar algemeen directeur moet tekenen vanaf een bepaald bedrag.

Contractbeheer

De RVE beheert de contracten, zij worden in een portefeuille bewaard bij de secretaresse en het hoofd van de postkamer.

Ook zijn de gegevens van het postcontract ingevoerd in de machines van de postkamer.

De originele contracten worden bij de RVE bewaard, er zijn kopieën aanwezig bij de financiële administratie.

Contractbewaking

De bewaking is vanuit het RVE-hoofd, gedelegeerd naar medewerkers van de RVE. De bewaking van het postcontract is vooral op financieel gebied. De machines in de postkamer registreren deels de naleving van het contract.

Bij de 'aanschaf' van een leaseauto, wordt bureau Inkoop geïnformeerd.

Rapportage

Er wordt niet gerapporteerd over contracten naar de directie.



RVE Multimedia

De RVE Multimedia is verantwoordelijk voor alle communicatie-uitingen voor de gehele gemeente, hieronder valt internet, intranet, AV media, printerservice, drukwerk en prepublishing.

Alle werkzaamheden vinden plaats naar aanleiding van een opdracht van de klant.

Contracten binnen Multimedia

De RVE Multimedia had tot voor kort een eigen drukkerij, welke is opgeheven omdat de prijzen hoger waren dan andere aanbieders in de markt.

Multimedia heeft geen contracten afgesloten met drukkers, er worden per opdracht minimaal 2 offertes aangevraagd.

Op dit moment zijn de voorbereidingen voor de Europese aanbesteding van drukwerk in gang gezet, het programma van eisen wordt op dit moment samengesteld.

Er zijn contracten afgesloten voor de machines op de printerservice, via Europese aanbesteding. Deze contracten zijn inclusief onderhoud, software, inkt, etc.

Verder zijn er mediacontracten afgesloten, met kranten, tijdschriften, radio en televisie.

In de Posthoorn (het gratis huis-aan-huis-blad van de gemeente Den Haag), worden wekelijks gemeenteberichten geplaatst, in de overeenkomst met Posthoorn is men onder andere overeengekomen wat het bezorgpercentage is, en wat extra uitgiftepunten zijn.

Via de Europese aanbesteding van de RVD (Rijksvoorlichtings Dienst) is OMD gecontracteerd om mediacontracten aan te gaan namens de gemeente Den Haag. OMD heeft contracten afgesloten, waarin prijsafspraken vermeld staan, maar waarin de gemeente geen afnameverplichting heeft. Er is hier sprake van een afnameintentie.

Beoordelen van een contract

Er is geen procedure vastgelegd voor de wijze waarop een contract beoordeeld wordt. Er wordt uitgegaan van de eigen kennis over kwaliteit en prijzen van multimedia-aankopen, waarbij punten als facturering, betaling, indexering, aansprakelijkheid etc. allemaal beoordeeld worden.

Bij het aangaan van een contract door Multimedia worden de leveringsvoorwaarden van de leverancier ten allen tijde afgewezen, en zijn de leveringsvoorwaarden van de gemeente Den Haag leidend. In het contract staat een verwijzing naar de internetpagina van Multimedia, waar de voorwaarden als PDF-bestand zijn te downloaden.

Afsluiten van een contract

Binnen de RVE Multimedia zijn alle procedures vastgelegd op het eigen intranet. Op het intranet is terug te vinden wie, wat mag inkopen, tot welk bedrag.

Inkoopopdrachten welke voor de core business van Multimedia geplaatst moeten worden, mogen door alle medewerkers van de RVE aangegaan worden.



Op alle afdelingen is een afdelingscoördinator werkzaam, welke mag inkopen, en contracten afsluiten tot € 1000,-, de bedrijfsleider mag voor een hoger bedrag contracten aangaan. Contracten met hoge bedragen of welke d.m.v. Europese aanbestedingsregels gesloten, worden door de algemeen directeur FAD getekend.

Contractbeheer

In de archiefkast van het RVE-hoofd wordt van Europese aanbestedings-contracten een kopie bewaard, van de andere contracten het origineel.

Alle informatie uit deze contracten is ingevoerd in het informatiesysteem van Multimedia, Multipress. Denk hierbij vooral aan prijsafspraken, maar ook aan leveringsvoorwaarden, contactpersonen, etc.

Het systeem zorgt ervoor dat deze gegevens uit het contract direct gelinkt worden aan de financiële administratie van de RVE. D.m.v. Multipress kunnen offertes aangemaakt worden voor klanten, en omgezet worden in orderbevestigingen en facturen.

Dit informatiesysteem is het belangrijkste middel waarmee de administratieve organisatie van Multimedia functioneert, en de operationele afdelingen wordt aangestuurd.

Autorisatie wat betreft het gebruik van Multipress is eveneens vastgelegd, en is gebeurd op basis van de taken van medewerkers. Dit bepaalt of zij ook gegevens kunnen veranderen of slechts inzien.

Contracten welke worden afgesloten met ingehuurd uitzendkrachten (bij Védior, gecontracteerd a.d.h.v. Europese aanbesteding), worden bewaard in het personeelsdossier van RVE hoofd Peter Smit, een kopie gaat naar de P&O afdeling van de FAD. Eens per maand wordt een overzicht gestuurd vanuit P&O naar Multimedia om eventuele niet doorgegeven mutaties in de gegevens boven water te krijgen.

Nieuwe medewerkers moeten de procedures, welke op het intranet van Multimedia terug te vinden zijn, bestuderen en aan de hand hiervan de taken uitvoeren.

Contractbewaking

Er is geen procedure voor de contractbewaking van contracten. Medewerkers van Multimedia beoordelen de kwaliteit van de producten of de service zelf, en ondernemen indien nodig stappen. Multimedia heeft in de contracten vanuit een Europese aanbesteding alle gewenste punten vast kunnen leggen, dus indien de kwaliteit niet voldoet wordt dit direct opgemerkt.

De duur van de overeenkomst wordt bewaakt door RVE Inkoop.

Bij het aangaan van een contract wordt rekening gehouden met de TCO, waardoor men niet snel voor ongewenste (financiële) verrassingen komt te staan. Er zijn vaste prijzen afgesproken, en bij een eventuele hogere afname is een vaste prijs per stuk afgesproken.



Rapportage

Er wordt vanuit Multimedia niet gerapporteerd over de contracten welke worden aangegaan. Grote contracten als bij een Europese aanbesteding, dienen getekend te worden door de algemeen directeur, waardoor hij wel op de hoogte is. Verder is er geen sprake van rapportage over bijvoorbeeld de benutting van een contract aan het management.

RVE Restauratieve Voorzieningen

De RVE Restauratieve Voorzieningen voert opdrachten uit, onder te verdelen in 5 verschillende soorten.

De 5 verschillende soorten catering zijn personeelsrestaurants, contract catering (voor niet-kantoorverzamelgebouwen, op aanvraag), party catering, vergader directie service en het conferentieoord Overvoorde.

Contracten binnen Restauratieve voorzieningen

De contracten zijn onder te verdelen in 3 verschillende soorten; contracten voor producten (eten & drinken), materialen (keukengoed) en overige (onderhoud, inhuur derden).

Producten, eten en drinken dus is ondergebracht in jaarorders, in deze jaarorder word aangegeven hoeveel producten in het komende jaar verwacht worden af te nemen.

Er is gebundeld binnen food en non-food (slager, bakker, etc.), het is Europees aanbesteed bij Sligro.

Beverage (drank) is gedeeltelijk ondergebracht in het contract met de totaalleverancier. Het overige deel wordt per jaar bij een brouwerij ondergebracht in een jaarorder.

Materialen, hieronder valt het klein keukengoed, dit is ondergebracht bij de totaalleverancier.

Grote duurzame goederen: ondergebracht in een jaarorder, per project wordt een overeenkomst afgesloten. Per project worden altijd 3 offertes aangevraagd, en het kan zowel europees of onderhands aanbesteed worden.

Overige contracten, zoals onderhoud, er worden met 2 of 3 firma's onderhoudscontracten afgesloten per jaar, dit is afhankelijk van de merkkeuze die gemaakt is voor het product.

Inhuur derden gebeurt via de Europese aanbesteding, Védior.

Beoordelen van een contract

Er is geen procedure vastgelegd voor de wijze waarop een contract beoordeeld wordt. De aanschaf van onderhoudscontracten zijn vooral afhankelijk van de merkkeuze die de RVE heeft gedaan voor apparatuur.

Een contract wordt beoordeeld op de beoogde technische eigenschappen en kwaliteit van het product.



Afsluiten van een contract

Europese aanbestedingen worden procedureel uitgevoerd door bureau Inkoop. Verder worden jaarorders, op aanvraag van de RVE afgesloten door Rob van Dijk, bureau Inkoop.

Bij het afsluiten van een contract zijn er voor bijvoorbeeld onderhoudscontracten 3 (financiële) modellen, waaruit gekozen kan worden. D.m.v. TCO wordt de voor de gemeente aantrekkelijkste aanbieder of vorm van contract gekozen.

Contractbeheer

De contracten worden bewaard op het kantoor van de RVE-administratie, net als de lijst met jaarorders (levering en onderhoud).

De RVE-administratie beheert de contracten.

Planon wordt vooralsnog alleen gebruikt voor de reserveringsfunctie, en niet om contracten in te verwerken.

In het financieel systeem van de RVE, staan de gegevens uit de contracten, wijzigingen zoals indexering zijn ingebouwd.

Contractbewaking

De contracten worden op juridisch (termijnen), operationeel (voorwaardes en afspraken) en financieel (facturering) niveau bewaakt door de RVE-administratieve afdeling. Op financieel gebied, wordt de indexering altijd zelf gecontroleerd aan de hand van de cijfers van het CBS.

Het meten van de kwaliteit van producten is in het operationele proces ingebouwd. Om aan de gemeentelijke en wettelijke normen te voldoen is deze controle opgenomen in het proces.

De verantwoordelijkheid voor de bewaking van de contracten ligt bij het operationele en het administratieve personeel.

Bij geconstateerde fouten raadpleegt de administratieve afdeling van de RVE het contract, en gaat indien nodig in gesprek met de leverancier.

Autorisatie bij een Europese aanbesteding, komt er op neer dat er getekend wordt door de directeur van de FAD, maar dat de RVE-verantwoordelijke ook akkoord moet gaan.

Als er buiten een contract om ingekocht moet worden, kan alleen de RVE-administratie de order plaatsen.

Rapportage

Europese aanbestedingen verlopen altijd al via de directie, waardoor rapportage niet nodig is.

Verder wordt er ook niet gerapporteerd over overige contracten, of prestaties van leveranciers.



Bijlage 4 Schema huidige situatie

	Multimedia	Restaurantieve voorzieningen	HAAGnet	Beheer I Huurcontracten
Soort contracten	Drukwerk, printers, mediacontracten, inhuur derden	Eten en drinken , keukengoed, onderhoud, inhuur derden	Telefonie, internet, bekabeling	Huurcontracten
Aantal contracten	Raam : 1 Niet-raam: 12 In traject Eur.aanbest : 1	Raam: 1 Niet-raam: min. 2 jaarorders	Raam: 11 Niet-raam: 0	72 huurcontracten
Contractbeheer	Contracten worden beheerd, maar niet bewaakt, er is sprake van contractbeheer.	Grootste deel ondergebracht in Europese aanbestedingen, overig in jaarorders	Geen overzicht vastgelegd. Behoeftte aan contract-register o.i.d.	In excel is per maand vastgelegd welke actie ondernomen moet worden
Waar bewaard	<u>Eur.Aanbest</u> : kopie in kast RVE-hoofd, orgineel bij Inkoop <u>Inhuur personeel</u> : Orgineel bij RVE-hoofd, kopie bij P&O	Bij RVE-administratieve	Kopiën bij RVE-hoofd, orginelen bij bureau Inkoop	Orginelen in kluis. Kopiën op afdeling in dossierkast.
Verantwoordelijk binnen RVE	RVE-hoofd, bedrijfsleider	RVE-hoofd	RVE-hoofd	Beheerder huurcontracten
Wie beheert	RVE-hoofd	RVE Administratie	RVE-hoofd	Beheerder huurcontracten
Contractregistratie-systeem	Ja, Multipress	Financieel systeem	Nee	Overzicht in excel Planon in toekomst in gebruik
Bewaking	Geen procedure	Bewaking deels ingebouwd in proces. Door RVE-administratie en operationeel personeel.	Goede operationele en financiële bewaking vanuit RVE.	Juridisch: Excel Operationeel: Beheer Commercieel Excel Financieel Bij afsluiten
Procedure afsluiten contracten	Nee	Nee	Nee, geen procedure vastgelegd	Ja, niet vastgelegd
Autorisatie processen	Ja, alles vastgelegd op intranet van RVE	Eur. Aanbest. RVE-hoofd en directeur tekent. Buiten contract inkopen : altijd via RVE Adm.	Eur. Aanbest RVE-hoofd en directeur tekent. Overige opdr RVE-hoofd	Contract-beheer-en bewaking volledig in handen van beheerder.
Wetgeving	Ja, goed op de hoogte, en procedures goed vastgelegd (intranet)	Ja	Ja	Ja
TCO	Ja, gelet op vaste prijsafspraken en prijzen voor optionele aanvullingen	Ja, bijv. onderhoudscontracten	Ja, in contract opgenomen	N.V.T.
Rapportage	Geen rapportage	Geen rapportage	Wel rapportage	Geen rapportage



	Bureau Gemeentelijk Risicomanage- ment	Bedrijfsma- at- schappelij k werk	Automati- sering	Personeels- systemen	In- en door- stroom- banen
Soort contracten	Verzekeringscon- tracten, prijsafspraken met expertisebureaus	Geen externe, puur gericht op interne dienst- verlening	Onderhoud, huur- en lease, jaarorders	Eén raamcontract voor gehele gemeente	Detache- ringscon- tracten
Aantal contracten	+/- 1200 contracten, waarvan +/- 8 europees aanbesteed	N.v.t.	+/- 20, en +/- 50 software onderhoud, 1 eur., In traject eur. aanb. : 4	1	10 externe detache- ringen
Contractbeheer	Gescand en digitaal opgeslagen, en in papieren versie bij RVE-administratie	N.v.t.	Op dit moment project. Overzicht	Niet in beheer RVE	RVE admini- stratie
Waar bewaard	RVE-administratie	N.v.t.	Bedr.bureau, deels DIV	N.v.t.	RVE-admi- nistratie
Verantwoordelijk binnen RVE	RVE-hoofd	N.v.t.	Hoofd bedrijfsbureau	N.v.t.	a.i. RVE- hoofd
Wie beheert	RVE-administratie	N.v.t.	Bedrijfsbureau	Gemeentelijk e stafdienst	a.i. RVE- hoofd
Contract- registratiesysteem	Ja, Assurantie Administratie Gemeenten, incl. signaalfunctie	N.v.t.	Nee, op korte termijn invoeren in Top Desk	N.v.t.	Overzicht in excel
Bewaking	Signaalfunctie in systeem, overzicht met afloopdata	N.v.t.	D.m.v. overzicht	N.v.t.	Vooraf juridisch
Procedure afsluiten contracten	Mandatenregeling FAD	N.v.t.	In mei 2007 in gebruik	N.v.t.	Eigen contracten
Autorisatie processen	Richtlijnen FAD	N.v.t.	Richtlijnen FAD, interne communicatie- matrix	N.v.t.	Volgens richtlijnen
Wetgeving	Ja	N.v.t.	Ja	Ja	Ja
TCO	Ja	N.v.t.	Ja	N.v.t.	N.v.t.
Rapportage	Ja, bij voortgangs- gesprekken met de algemeen directeur	N.v.t.	Ja, maandelijks algemene rapportage	N.v.t.	Halfjaarlijks aan techn.dir.

Bureau Inkoop is de plaats waar alle jaarorders worden afgesloten, en worden bewaard. Kopieën hiervan zijn beschikbaar bij de RVE's. Bureau Inkoop is verder ondersteunend op het gebied van beheren van contracten, zij beheren voor de RVE Beheer alle overige contracten. Bureau Inkoop heeft een ondersteunende en adviserende rol wat betreft contractbeheer voor de RVE's. Voor de RVE Beheer heeft zij ook een uitvoerende rol, doordat het beheer van de contracten bij Inkoop is ondergebracht.



	Beveiliging, Receptie en Toezicht	Huishoudelijke Zaken en Inrichting	Logistieke Zaken	Beheer II Overig
Soort contracten	Inhuur diensten, onderhoudscontract, alarmopvolging, BHV cursussen	Schoonmaak, glasbewassing, gevelreiniging, sanitair, vuilafvoer, verhuizingen, kantoorinrichting	Postcontract, leasen postmachines, leasen auto's	O.a. onderhoudscontracten. Meer standaardisatie van contracten
Aantal contracten	25-30 jaarorders, waarvan 3 tot 5 europees aanbesteed	+/- 80 jaarorders 9 contracten, waarvan 4 Eur. aanbesteed	5 contracten, waarvan 1 europees aanbesteed	33 jaarcontracten Eur.: 1 á 2 p.jr.
Contractbeheer	Vanuit Inkoop jaarlijks overzicht van jaarorders. Eigen overzicht op papier. Map met de jaarorders	Vanuit Inkoop jaarlijks overzicht van jaarorders. Zelf geen overzicht.	Overzicht in spreadsheet.	Geen procedures vastgelegd. De contracten worden beheerd bij bureau Inkoop.
Waar bewaard	Kopieën bewaard bij RVE-hoofd, origineel onbekend, bij Inkoop of bij DIV	Orgineel bij DIV, kopieën bij RVE-hoofd, Inkoop, rayonmanagers en alle locaties.	Bij RVE-administratie, en bij financiële administratie.	Archiefkast op afd. beheer Stukken uit Eur. aanbest in archief. Bij bureau Inkoop.
Verantwoordelijk binnen RVE	RVE-hoofd	RVE-hoofd, operationeel lager in organisatie, bij rayonmanagers	RVE-hoofd.	Medewerker bureau Inkoop
Wie beheert	Originelen bewaard bij Inkoop of DIV. Kopieën bij RVE-hoofd	RVE-hoofd en rayonmanagers	Secretaresse en hoofd postkamer bewaking.	Medewerker bureau Inkoop
Contract-registratiesysteem	Geen informatie-systeem.	Geen informatie-systeem	Geen informatie-systeem	Worden in Planon gekoppeld aan de panden. Procedure voor doorvoeren wijzigingen aanwezig.
Bewaking	Operationeel: klachten, PvE.	Operationeel: rayonmanagers Juridisch: Inkoop Financieel: geen bewaking	Financieel: prijsafspraken in postmachine. Operat: n.v.t.	Ligt bij technisch beheer, in samenwerking met medewerker bureau Inkoop
Procedure afsluiten contracten	Richtlijnen FAD	Richtlijnen FAD en bureau Inkoop	Mandaten-regeling FAD	Afspraken wat betreft bedrag.
Autorisatie processen	Volgens richtlijnen FAD	A.d.h.v. mandaterings-afspraken	A.d.h.v. mandaterings-afspraken	A.d.h.v. mandaterings-afspraken
Wetgeving	Ja	Ja	Ja	Ja
TCO	In PvE aanbesteding opgenomen	Zoveel mogelijk afgedekt in PvE	Ja in PvE opgenomen	Zoveel mogelijk afgedekt in contracten
Rapportage	Geen rapportage	Wel rapportage,	Geen rapportage	Geen rapportage

81

