AFSTUDEERSCRIPTIE

Haagse Hogeschool

Ron Oosterhof

Contractbeheer

Is professioneel contractbeheer de sleutel tot een verbetering in de financiële verantwoording?

Juni 2011

Contractbeheer

Is professioneel contractbeheer de sleutel tot een verbetering in de financiële verantwoording?

Auteur:	De heer R. Oosterhof
Studentnummer:	20057911
Werkgever:	Stichting Fundeon
Functie:	Assistent controller
Leidinggevende:	De heer G. van Oene
Functie:	Controller
Datum:	Juni 2011
Opleiding:	Bedrijfseconomie deeltijd Haagse Hogeschool Sector Academie voor Accounting & Financial Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN, ‘s-Gravenhage
Onderzoeksbedrijf:	Fundeon Ceintuurbaan 2 3847 LG, Harderwijk
Scriptiebegeleider:	De heer A. van Geest
Onderzoeksperiode:	Oktober 2010 t/m mei 2011

Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van een onderzoek naar inkoop- en dienstverleningscontracten binnen de Fundeon organisatie en als voorzet bedoeld voor het management om door middel van een veranderingsproces in dit kader financieel volledig “in control” te komen.

De opdracht om een scriptie te schrijven is het afsluitende onderdeel van het vierde jaar van de opleiding Bedrijfseconomie - deeltijd aan de Haagse Hogeschool te ’s-Gravenhage.

Het onderwerp van deze scriptie is niet zomaar een willekeurig gekozen onderwerp. In mijn dagelijkse werkzaamheden als assistent controller ondervind ik vrij veel hinder van het feit dat weinig collegae het belang van contracten inzien, laat staan een goed contractbeheer voeren. Misverstanden en problemen hieromtrent uiten zich dan ook veelal tijdens de maandelijkse gesprekken over de perioderesultaten met budgethouders. Reden dus om te onderzoeken of professioneel contractbeheer de sleutel is tot een verbetering in de financiële verantwoording.

Deze vierjarige studie heb ik in eerste instantie gevolgd in het kader van mijn functie binnen de Fundeon organisatie ter ontplooiing van mijzelf en in tweede instantie ter verdere professionalisering van de afdeling Controlling en de organisatie. Mijn dank gaat dan ook in het bijzonder uit naar het management van Fundeon die dit alles financieel en door wekelijks studieverlof te verlenen mogelijk heeft gemaakt.

Een aantal mensen wil ik in dit voorwoord persoonlijk bedanken. Allereerst mijn partner en twee dochters aan wie ik de afgelopen jaren minder tijd heb kunnen besteden. In de tweede plaats ook mijn verdere familie en mijn vrienden. Ook aan hen heb ik minder tijd kunnen besteden. Daarnaast wil ik specifiek een tweetal medestudenten bedanken. Sander de Niet en Rick la Rievèra die mij, ondanks hun eigen studie, met woord en daad hebben bijgestaan in moeilijke tijden tijdens de gehele studie.

Natuurlijk bedank ik de vele docenten van de Haagse Hogeschool voor het overdragen van kennis en uiteraard alle medewerk(st)ers van Fundeon die meegewerkt hebben aan het onderzoek en het voltooien van de scriptie.

Tenslotte een persoonlijk woord van dank voor mijn scriptiebegeleider, de heer A. van Geest, voor zijn bijdrage aan mijn afstuderen.

Bedankt allemaal!

Ron Oosterhof

Rijswijk, juni 2011

Management samenvatting

Deze management samenvatting bevat de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek naar professioneel contractbeheer in relatie tot de financiële verantwoording binnen de Fundeon organisatie. Aan het onderzoek: "Is professioneel contractbeheer de sleutel tot een verbetering in de financiële verantwoording?" namen 18 budgethouders, verdeeld over 21 afdelingen, deel en is uitgevoerd in de periode oktober 2010 tot en met mei 2011.

Fundeon is het landelijke kennis- en adviescentrum beroepsonderwijs voor de bouw, infra en gespecialiseerde aannemerij en vormt de schakel tussen het onderwijsveld en het bedrijfsleven. Fundeon ontwikkelt en levert diensten en producten op het terrein van scholing en loopbaanbeleid, met als doel een goede aansluiting te bewerkstelligen tussen arbeidsmarkt en beroepsonderwijs. Met overheids- en bedrijfstaksubsidie worden respectievelijk de wettelijke taken en bedrijfstaktaken uitgevoerd.

In het kader van verantwoording naar subsidiegevers is het van belang om taken en subsidiegelden zoveel mogelijk gescheiden te houden. Voor de interne beheersing is het daarom van belang dat de financiële administratie op ieder moment een juist beeld geeft van de financiële positie en de verplichtingen. Vanwege de gedecentraliseerde financiële verantwoordelijkheid bij budgethouders blijkt dat periodieke financiële rapportages vaak onvolledig en daardoor onbetrouwbaar zijn. Een belangrijke schakel die hieraan mogelijk bijdraagt is dat er nauwelijks inzicht is in het geheel aan lopende contracten en de kosten en/of opbrengsten die daarmee gemoeid zijn. Dit is aanleiding geweest om nader onderzoek te doen naar de wijze waarop contractbeheer binnen Fundeon is georganiseerd en welke invloed dat heeft op de periodieke financiële verantwoording.

De doelstelling van het onderzoek is tweeledig. Ten eerste moet het onderzoek uitsluitsel geven of de huidige systematiek rondom contractbeheer de oorzaak is van onjuiste en onvolledige financiële verantwoording. Daarnaast moeten de aanbevelingen een eerste aanzet zijn om te komen tot een systeem waarin centraal inzicht bestaat in de financiële verplichtingen die organisatiebreed zijn aangegaan.

Vanuit de doelstelling is de volgende centrale onderzoeksvraag gedefinieerd:

´´Is professioneel contractbeheer binnen Fundeon de sleutel tot een verbetering in de financiële verantwoording?´´.

Omdat de centrale onderzoeksvraag niet in één keer te beantwoorden is, zijn er deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn door het uitgevoerde onderzoek beantwoord en hebben uiteindelijk geleid tot een vijftal conclusies en aanbevelingen.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Als eerste is de theorie bestudeerd om het theoretisch kader te schetsen. Vervolgens is er empirisch onderzoek verricht naar de huidige en de gewenste situatie. Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een enquête onder de budgethouders. Daarnaast is de meetmethode toegepast om een cijfermatige onderbouwing te krijgen. De financiële administratie over het jaar 2010 is hiervoor de basis geweest.

Er is binnen organisaties steeds meer behoefte aan inzicht in alle contracten die aangegaan zijn met derden om financiële en juridische risico's enigszins te beperken. Het is daarom belangrijk om afspraken goed te borgen en de naleving van een contract gedurende de looptijd te bewaken. Professioneel opgezet en ingericht contractbeheer is hierin onmisbaar.

Contractbeheer heeft dan ook als doel de interne organisatie te voorzien van voldoende inzicht in alle lopende contracten en contractuele afspraken door het voeren van een daarvoor bestemde administratie.

Uit het empirisch onderzoek komt naar boven dat er binnen Fundeon nauwelijks sprake is van professioneel contractbeheer. De belangrijkste "overall" conclusie is dan ook dat er binnen Fundeon weinig aandacht is voor het contract op zich en het beheer ervan na ondertekening. Gebleken is dat dit een gering effect heeft op de juistheid en volledigheid van de periodieke financiële informatie. Dat neemt niet weg dat professioneel contractbeheer voor de organisatie nog tal van andere voordelen biedt. Op basis van de conclusies zijn een vijftal aanbevelingen gedaan om professioneel contractbeheer binnen Fundeon gestalte te geven.

De vijf aanbevelingen:

1) *Om contractbeheer tot een succes te maken dient er schriftelijk vastgelegd contractbeleid bepaald te worden en moeten er procedures en instructies beschreven worden.*
2) *Om professioneel contractbeheer te kunnen uitvoeren dient er te allen tijde een contract te worden opgemaakt en moet standaardisatie van de contractvorm en de inhoud door verplicht op te nemen contractgegevens plaatsvinden.*
3) *Op basis van vastgesteld contractbeleid dient er proactief decentraal contractbeheer uitgevoerd te worden, waarbij de afdeling Controlling een centrale signalerende, controlerende en bewarende taak heeft.*
4) *Voor optimaal contractbeheer dient er een goed en in overige systemen integreerbaar contractregistratiesysteem te worden aangeschaft.*
5) *Voor de volledigheid, juistheid en tijdigheid van de cijfers dienen er algemene en contractbeheer gerelateerde boekingsrichtlijnen vastgesteld te worden en moet er tevens invoercontrole plaatsvinden.*

Het onderzoek, de conclusies en de aanbevelingen in dit rapport spreken verder voor zich.

Professioneel contractbeheer is een must binnen iedere organisatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord 3

Management samenvatting 5

1. Inleiding
1.1. Aanleiding onderzoek en advies 9
1.2. Probleemstelling (centrale onderzoeksvraag en deelvragen) 9
1.3. Doelstelling 10
1.4. Achtergronden van het probleem en de doelstelling 10
1.5. Grenzen en beperkingen 10
1.6. Onderzoeksopzet 11
1.7. Leeswijzer 11
1.8. Doelgroep onderzoek 12

2. De Fundeon organisatie
2.1. Fundeon organisatie in het kort 13
2.2. Juridische organisatie 14
2.3. Operationele organisatie 15
2.4. Financiële structuur en kengetallen 16
2.5. Samenvatting 17

3. Literatuuronderzoek (theoretisch kader)
3.1. Algemeen 18
3.2. Contractbeheer 18
3.3. Doel en doelstellingen contractbeheer 20
3.4. Het proces rondom contractbeheer 21
3.5. Contractregistratiesysteem 22
3.6. Statusmodel contractbeheer en contractmanagement 23
3.7. Samenvatting 23

4. Empirisch onderzoek (huidige en gewenste situatie)
4.1. Methode(n) van onderzoek 25
4.2. Huidige situatie 25
4.3. Resultaten enquête/interviews 27
4.3.1. Organisatorische aspecten 28
4.3.2. Administratieve aspecten 30
4.3.3. Uitvoeringsaspecten 33
4.3.4. Technische aspecten en wensen 33
4.4. Resultaten meetmethode 34
4.4.1. Factuuranalyse naar aantallen en afdelingen 35
4.4.2. Onderliggende contracten 37
4.4.3. Doorlooptijden facturen 38
4.4.4. Creditfactuur analyse 39
4.5. Gewenste situatie 40
4.6. Samenvatting bevindingen enquête 41
4.7. Samenvatting bevindingen meetonderzoek 42

5. Conclusies 43

6. Aanbevelingen 47

Definities en verklarende woordenlijst 51

Literatuurlijst 53

Bijlagen
Bijlage I : Organogram Fundeon organisatie 57
Bijlage II : Enquête budgethouders 58
Bijlage III : Data inkoopfacturen 2010 65
Bijlage IV : Data verkoopfacturen 2010 66
Bijlage V : Data doorlooptijd inkoopfacturen 2010 per factuurklasse 67
Bijlage VI : Data doorlooptijd inkoopfacturen 2010 per afdeling 68

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een korte inleiding gegeven van de opdracht en het onderzoek. De aanleiding, de probleemstelling met de centrale onderzoeksvraag, de afgeleide deelvragen, de doelstelling van de opdracht en enige achtergronden zijn hierin beschreven. Tevens zijn de grenzen en beperkingen met betrekking tot de scoop van het onderzoek beschreven. Tot slot is de onderzoeksopzet beschreven en zijn de onderzoeksstappen schematisch weergegeven.

1.1. Aanleiding onderzoek en advies

Binnen Fundeon is het in het kader van interne financiële beheersing, alsmede in de verantwoording naar subsidiegevers van belang om op ieder moment een juist inzicht te hebben in de financiële positie van de organisatie. In de praktijk blijkt dit geen eenvoudige klus te zijn vanwege de gedecentraliseerde financiële verantwoordelijkheid bij budgethouders. Bij het opstellen van periodieke financiële rapportages en de bespreking ervan met budgethouders blijkt keer op keer dat deze niet volledig en dus niet betrouwbaar zijn. Niet geboekte of foutief geboekte baten en/of lasten blijken veelal de oorzaak van het probleem te zijn.

Een belangrijke schakel die mogelijk bijdraagt aan de onvolledige financiële rapportages is dat er nauwelijks inzicht is in het geheel aan lopende contracten en de kosten en/of opbrengsten die daarmee gemoeid zijn. Om op dit punt volledig “in control” te komen en te blijven is professioneel contractbeheer een noodzaak. Dit is aanleiding geweest om nader onderzoek te doen naar de wijze waarop contractbeheer binnen Fundeon georganiseerd is en welke invloed dat heeft op de periodieke financiële verantwoording.

1.2. Probleemstelling (centrale onderzoeksvraag en deelvragen)

Uit de aanleiding is de volgende centrale onderzoeksvraag gedefinieerd:

´´Is professioneel contractbeheer binnen Fundeon de sleutel tot een verbetering in de financiële verantwoording?´´.

Omdat de centrale onderzoeksvraag niet in één keer te beantwoorden is, zijn er enkele deelvragen afgeleid ten aanzien van:

- Het theoretische kader:
  - Wat is contractbeheer, wat is het doel en wat zijn de doelstellingen?
  - Wat zijn de voordelen en nadelen van contractbeheer?
  - Hoe beheer je alle contracten, wat is het proces rondom contracten?

- De huidige situatie (IST):
  Deelvragen om de huidige situatie te achterhalen zijn verwoord in de enquête voor de budgethouders (zie bijlage II, enquête budgethouders).

- De gewenste situatie (SOLL):
  Deelvragen om de gewenste situatie in kaart te brengen zijn met een enkele vraag eveneens verwoord in de enquête. Daarnaast is onderstaande aanvullende vraag gesteld.
  - Zijn er trends en/of (technische) ontwikkelingen op het gebied van contractbeheer?

1.3. Doelstellingen

Vanuit de centrale onderzoeksvraag en de daarmee samenhangende deelvragen zijn er twee belangrijke doelstellingen gesteld aan dit onderzoeksrapport. Het onderzoek moet enerzijds uitsluitsel geven of de huidige systematiek rondom contractbeheer de oorzaak is van onvolledige financiële rapportages en anderzijds moeten de aanbevelingen een eerste aanzet zijn om te komen tot een systeem waarin centraal inzicht bestaat in de financiële verplichtingen die organisatie breed zijn aangegaan. Het uiteindelijke doel is een integraal professioneel contractbeheersysteem waarbij volledige en betrouwbare financiële rapportages weer leidraad kunnen zijn voor de budgethouders en de organisatie.

1.4. Achtergronden van het probleem en de doelstelling

Binnen Fundeon zijn alle afdelingsmanagers individueel budgetverantwoordelijk. Dit betekent dat zij in het kader van dit onderzoeksonderwerp verantwoordelijk zijn voor hun eigen inkoop-, verkoop- en/of dienstverleningscontracten en de daarmee gepaard gaande interne factuurstroom. Daarnaast zijn ze verantwoordelijk voor tijdige, volledige en juiste aanlevering van facturen bij de financiële administratie.

De huidige financiële rapportages komen op dit moment tot stand door vanuit de financiële administratie cijfers te genereren welke aangevuld worden met toevalligheden waar tegenaan gelopen wordt c.q. die tijdig aangegeven zijn door de budgethouders. Als afdeling Controlling zijn we afhankelijk van de output uit de financiële administratie en van de informatie die we verder vergaren bij onze budgethouders. Na de periodieke afsluiting van de financiële administratie blijkt uit de rapportages en de analyses dat de cijfers regelmatig niet tijdig, juist en/of volledig zijn. De fluctuaties in de cijfers zijn iedere maand erg groot. Financieel management en sturing op afdelings- en organisatieniveau zijn hierdoor lastig en beperkt mogelijk.

Binnen de afdeling Financiën zijn het afgelopen jaar de interne processen nagelopen en al verbeteringen doorgevoerd. Deze blijken helaas nog niet voldoende om de problemen op te lossen. Mogelijk zijn er oorzaken voor het probleem die buiten hun scoop liggen en dus organisatie breed zijn. De afdelingen Financiën en Controlling hebben daarom voor 2011 als gezamenlijke doelstelling om het probleem met de onvolledige rapportages definitief en structureel op te lossen.

1.5. Grenzen/beperkingen

Het proces om tot een gedegen advies te komen voor het verbetertraject is gebaseerd op het meest bekende hulpinstrument bij verbeteringsprocessen, het acht stappenmodel van de Amerikaan Walter Shewhart. Dit model, ook wel genoemd de Demingcirkel* of PDCA-cirkel bestaat uit vier fasen: Plan-Do-Check-Act.

Alleen de fase Plan met de daarin behorende vijf stappen vallen voor het maken van dit advies binnen de opdracht. De overige drie fasen (Do, Check en Act) vallen erbuiten en zijn daarom niet verder uitgewerkt. Ook het opstellen van eisen voor aanpassingen van huidige sofware alsook de selectiecriteria en het selectieproces voor contractbeheersoftware is niet meegenomen in het onderzoek.

Verder is er sprake van enige afbakening in de vorm van de looptijd en de omvang van de contracten. Contracten dienen te voldoen aan de onderstaande eisen:

- contracten met een looptijd langer dan een rapportageperiode
- contracten boven de 10.000,- euro.

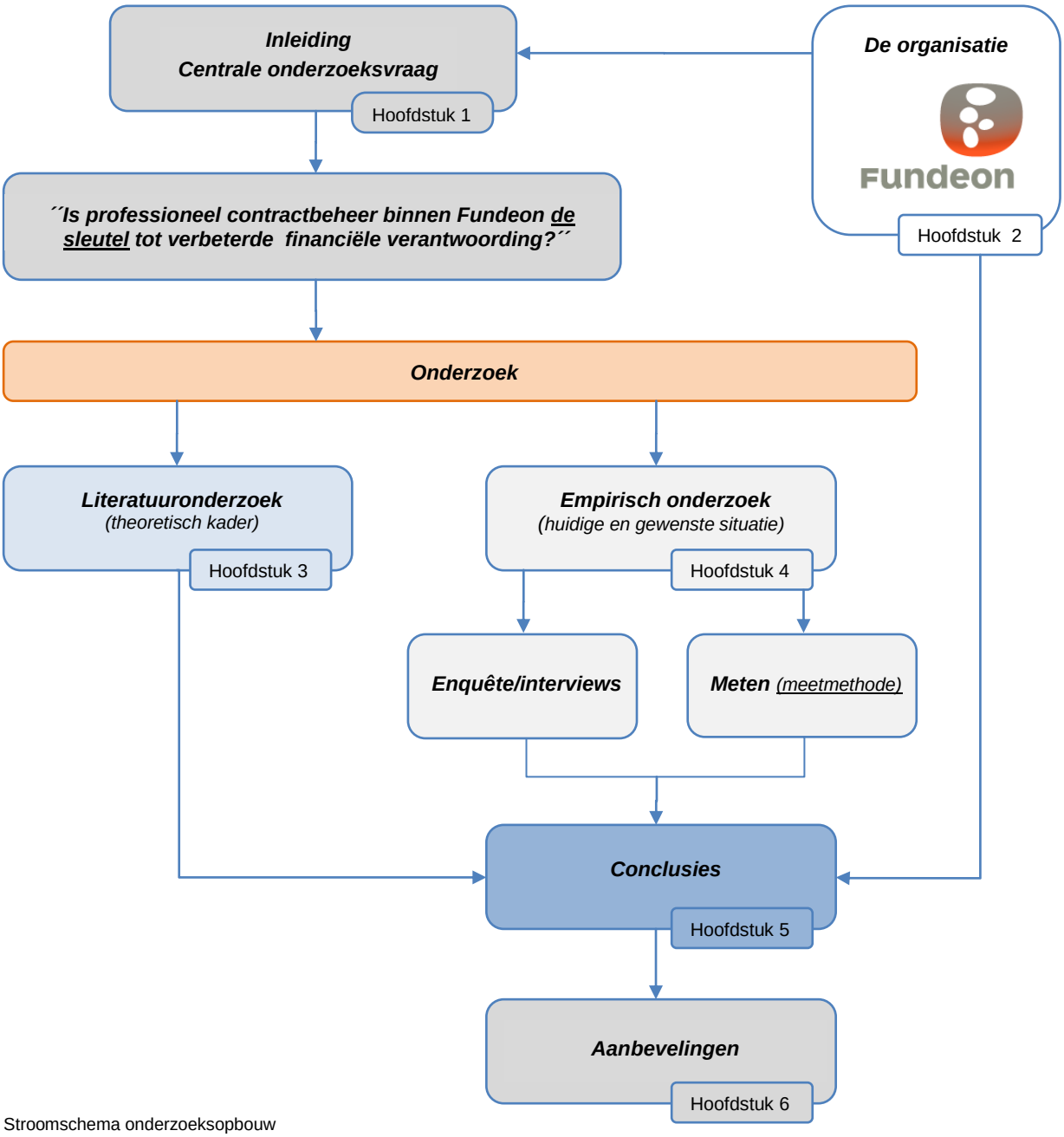
* Feilloos adviseren, een praktische gids voor adviesvaardigheden, 2001, 2e geheel herziene druk, pagina 18.

1.6. Onderzoeksopzet

Om tot een gedegen advies met aanbevelingen te komen, is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Om enig inzicht te krijgen in de Fundeon organisatie is deze als eerste beschreven. Vervolgens is informatie verzameld over contractbeheer door middel van literatuuronderzoek (het theoretische kader). Als derde stap is de praktijk binnen Fundeon in kaart gebracht door middel van empirisch onderzoek. Het onderzoek is door middel van een tweetal onderzoeksmethoden uitgevoerd. Enerzijds door een enquête onder de budgethouders en waar nodig interviews. Anderzijds door te meten vanuit de financiële administratie. De resultaten van beide onderzoeken zijn vervolgens uitgebreid geanalyseerd. Vanuit de analyses is een samenvattende rode draad beschreven die uiteindelijk heeft geleid tot conclusies en aanbevelingen.

1.7. Leeswijzer

De opbouw (leeswijzer) van het onderzoek is in onderstaand figuur visueel weergegeven.



Stroomschema onderzoeksopbouw

1.8. Doelgroep onderzoek

Dit onderzoek is in eerste instantie uitgevoerd als afstudeeropdracht van de vierjarige deeltijdopleiding Bedrijfseconomie aan de Haagse Hogeschool te ’s-Gravenhage en is dan ook bedoeld voor de afstudeercommissie. Omdat het onderzoek een praktijkvoorbeeld is uit mijn werksituatie is het in tweede instantie bedoeld voor het managementteam Financiën & Operaties (MT-F&O) van Fundeon.

2. De Fundeon organisatie

Dit hoofdstuk geeft in een notendop de Fundeon organisatie weer. Naast het doel en de missie worden hier ook beknopt de taken van de organisatie beschreven. Zowel de juridische als de operationele organisatie worden uitgelegd, de financiële structuur is weergegeven en enkele financiële kengetallen zijn vermeld.

2.1. Fundeon organisatie in het kort

Om de positie en het werk van Fundeon* goed te kunnen begrijpen, is enig inzicht in de bedrijfstak en het beroepsonderwijs noodzakelijk. Fundeon is in 2006 ontstaan uit een fusie tussen Bouwradius en de SBW. Deze beide bedrijfstakinstituten zijn al in de eerste helft van de twintigste eeuw ontstaan.

Bouwradius, de naamsopvolger van de Stichting Vakopleiding Bouwbedrijf (SVB), was actief in de burgerlijke en utiliteitsbouw. De Stichting Beroepsopleidingen Weg- en Waterbouw opereerde in de infra. Tot in de jaren ’90 waren dergelijke instellingen bekend onder de naam “landelijke organen beroepsonderwijs”. Zij voerden een aantal wettelijke taken uit, maar waren toch vooral actief in en voor de bedrijfstak. Uit efficiencyoverwegingen besloten cao-partijen in de bouw en infra tot het samengaan van Bouwradius en SBW. Alle commerciële taken werden afgestoten. Fundeon moest onafhankelijk advies kunnen geven en diensten kunnen aanbieden op het terrein van vakopleidingen en scholing.

Doel, missie en taken

Fundeon is het landelijke kennis- en adviescentrum beroepsonderwijs voor de bouw, infra en gespecialiseerde aannemerij en vormt de schakel tussen het onderwijsveld en het bedrijfsleven. Naast de wettelijke taken vanuit de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB), voert Fundeon in opdracht van werkgevers- en werknemersorganisaties diverse taken en diensten uit om de bedrijfstak te versterken. Fundeon adviseert bedrijven en werknemers in de bouw, infra en gespecialiseerde aannemerij op het gebied van scholing en loopbaanbeleid, stemt het beroepsonderwijs af op de wensen van de bedrijfstak en promoot het werken en leren in de bouw, infra en gespecialiseerde aannemerij. Aan de basis van de diensten van Fundeon staat de vraag uit de bedrijfstak bouwnijverheid. De bedrijfstak verlangt een brede en hoogwaardige dienstverlening op het gebied van werving, scholing en behoud van personeel. Fundeon biedt uiteenlopende producten en diensten voor de branches gericht op arbeidsmarkt en scholing.

Fundeon wil het toonaangevende instituut zijn binnen de bouw, infra en gespecialiseerde aannemerij waar het gaat om de beleidsterreinen opleiding, scholing en arbeidsmarkt. Fundeon heeft binnen de bouw, infra en gespecialiseerde aannemerij een onafhankelijke adviesrol op de terreinen opleiding en scholing.

De missie van Fundeon luidt:

"Het in opdracht van de sectoren bouw & infra regisseren, ontwikkelen en leveren van producten en diensten op het terrein van scholing en loopbaanbeleid, met als doel een goede aansluiting tussen arbeidsmarkt en beroepsonderwijs te bewerkstelligen met inbegrip van voldoende loopbaanperspectief. Hiermee realiseren we toegevoegde waarde voor de bedrijfstak om haar onmisbare positie in de samenleving met succes te kunnen vervullen."

* www.Fundeon.nl/over Fundeon.

De missie kent ook een verkorte versie die voor iedereen begrijpelijk is:

"Fundeon is er voor beter onderwijs, meer en beter personeel en daardoor betere bedrijven."

Vanuit deze missie zijn een viertal kerntaken gedefinieerd:
- uitvoering subsidiebeleid
- afstemming onderwijs en bouwarbeidsmarkt
- advisering scholen, opleidings- en leerbedrijven en werkgevers
- promotie en bevordering instroom en behoud personeel.

Van belang is te weten dat Fundeon wettelijke en bedrijfstaktaken uitvoert. Voor de vier kerntaken zijn dan ook wettelijke en bedrijfstaktaken en doelstellingen geformuleerd.
- Wettelijke taken: vanuit de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) is Fundeon Kenniscentrum Beroepsonderwijs Bouw en Infra (KBBI) verantwoordelijk voor de randvoorwaarden en de kwaliteitsbevordering van het beroepsonderwijs. Fundeon heeft daarmee een spilfunctie voor het beroepsonderwijs in de bouw, infra en gespecialiseerde aannemerij. Enkele taken van Fundeon in dit kader zijn:
  - het opzetten en onderhouden van de kwalificatiestructuur bouw en infra
  - het erkennen van leerbedrijven
  - het werven van voldoende en kwalitatief hoogwaardige bpv-plaatsen
  - het verstrekken van actuele feiten en cijfers.

- Bedrijfstaktaken: vanuit bedrijfstakopdrachten, veelal CAO-afspraken, is Fundeon verantwoordelijk voor onder andere:
  - het opzetten en onderhouden van de bedrijfstakkwalificatiestructuur bouw en infra
  - de kwaliteitsbevordering van leerbedrijven
  - het erkennen van leerling-bouwplaatsen
  - het vervaardigen en distribueren van leermiddelen en examenproducten
  - examinering
  - de advisering van scholen, opleidingsbedrijven, werkgevers en werknemers
  - het maken van communicatieproducten ter ondersteuning van de vier kerntaken
  - het stimuleren van instroom en behoud van personeel door middel van subsidies.

2.2. Juridische organisatie

De werkzaamheden en taken van Fundeon zijn juridisch ondergebracht in drie losse entiteiten, met ieder een eigen bestuur:
- Stichting Fundeon: Het bestuur van deze stichting bestaat uit vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties in de bedrijfstak. De stichting richt zich op het aanbieden van private diensten op het gebied van opleiden (bedrijfstaktaken) en het bieden van ondersteunende en facilitaire diensten aan onder meer het kenniscentrum bouw en infra. De bedrijfstakactiviteiten worden voornamelijk verricht in opdracht van en gefinancierd door de bedrijfstak bouwnijverheid, via het O&O-fonds.

- Stichting Fundeon Kenniscentrum Beroepsonderwijs Bouw en Infra: Het bestuur van deze stichting bestaat niet alleen uit vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties in de bedrijfstak, maar ook uit afgevaardigden van de MBO Raad, het onderwijsveld. De stichting richt zich op de wettelijke taken van Fundeon.

- Stichting Fundeon Fonds: Het bestuur van deze stichting bestaat, net als bij Stichting Fundeon, uit vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties in de bedrijfstak. De stichting richt zich op het verwerven en verdelen van subsidiegelden ten behoeve van de instroombevordering en de tegemoetkomingen voor leerbedrijven.

2.3. Operationele organisatie

De Fundeon organisatie is een typische maar vrij platte lijn-staf-organisatie, waarbij het beleid in beginsel bepaald wordt door het bestuur. Als onafhankelijk orgaan functioneert er naast het bestuur een Raad van Advies ter advisering van het bestuur. De dagelijkse leiding van Fundeon is in handen van een driehoofdige directie, bestaande uit een algemeen directeur, een directeur M&O en een directeur F&O, die het vastgestelde beleid in samenwerking met alle medewerk(st)ers dienen uit te voeren.

De operationele organisatie* van Fundeon wijkt ten opzichte van de juridische organisatie enigszins af en bestaat eigenlijk uit een drietal units:

- Algemene directie en stafafdelingen (B&S), aangestuurd door de Algemeen directeur
- Markt & Ontwikkeling (M&O), voornamelijk kerntaakafdelingen primaire proces
- Financiën & Operaties (F&O), ondersteunende afdelingen aan het primaire proces.

Deze laatste twee, de core business units, worden elk aangestuurd door een directeur.

De unit Financiën & Operaties (F&O) bestaat binnen onze organisatie voor het financiële deel uit een tweetal afdelingen te weten:

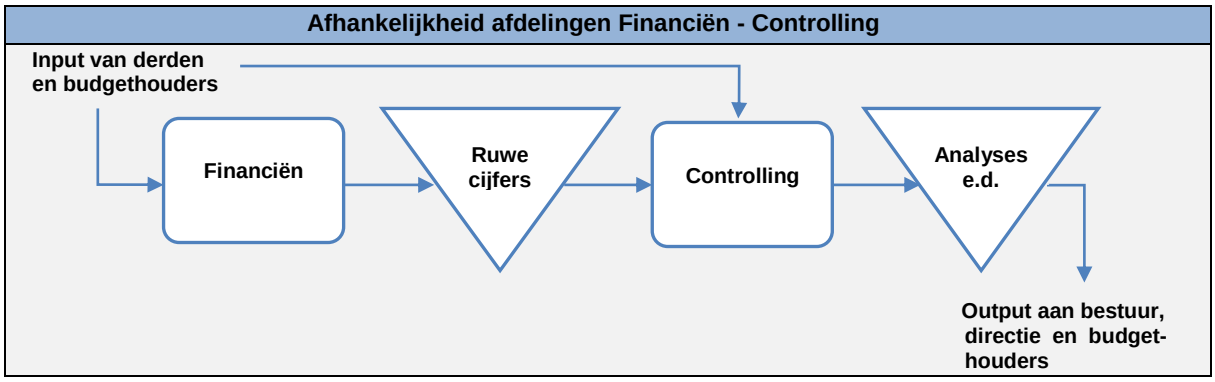
- Financiën, verantwoordelijk voor de financiële administratie
- Controlling, verantwoordelijk voor de interne controle, analyses en rapportages.

Binnen de afdeling Controlling is een viertal functies, te weten:

- Controller, afdelingsmanager en tevens budgethouder
- Assistent Controller, deze functie wordt door mij vervuld
- Project Controller
- Junior project Controller.

Fundeon werkt vanuit een centraal hoofdkantoor dat gevestigd is in Harderwijk. Als landelijk opererend kenniscentrum heeft Fundeon daarnaast het werkgebied verdeeld over een drietal regiokantoren in Helmond, Woerden en Zwolle. Vanuit deze drie regiokantoren worden de vier kerntaken door een groot aantal adviseurs uitgevoerd. Op het centrale kantoor in Harderwijk bevinden zich naast de drie directieafdelingen ook de stafafdelingen en de ondersteunende afdelingen van units M&O en F&O.

De afdeling Controlling heeft binnen Fundeon een spilfunctie, de zogenaamde spin in het web. Vanuit haar taken is er veel contact met alle andere afdelingen waarbij de afdeling Financiën de belangrijkste is. Het is dan ook niet vreemd dat deze twee afdelingen in het kader van financiële verantwoording en managementinformatie erg op elkaar zijn aangewezen vanwege het feit dat de output van de één, de input voor de ander is. Onderstaand stroomschema geeft de afhankelijkheid visueel weer.



Stroomschema afhankelijkheid afdelingen Financiën - Controlling

* Bijlage I, organogram Fundeon organisatie.

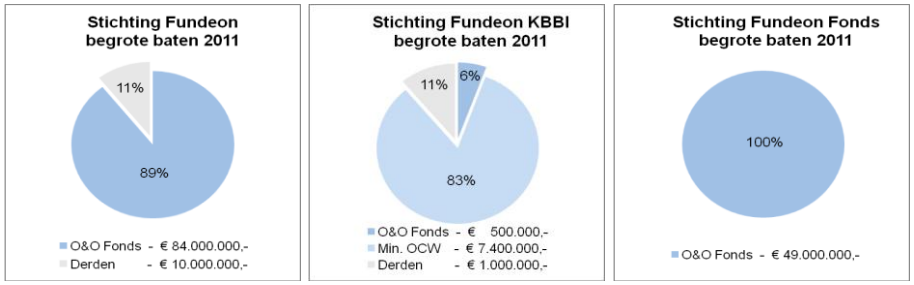
2.4. Financiële structuur en enkele kengetallen

Fundeon is een non-profit dienstverlenende organisatie en wordt voornamelijk gesubsidieerd door de bedrijfstak en de overheid. Het Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Bouwnijverheid (O&O-fonds) subsidieert Fundeon om de organisatie in stand te houden en de bedrijfstaktaken uit te voeren. Het ministerie van Onderwijs (OCW) financiert de wettelijke taken.

Naast de beide bovengenoemde subsidiestromen genereert Fundeon ook zogenaamde derden geldstromen. Deze bestaan voornamelijk uit:

- opbrengsten uit het afsluiten van arrangementen met ROC's (combinaties uit ons productenaanbod)
- opbrengsten uit de verkoop van leermiddelen, cursussen en examens
- projectsubsidies voor diverse door de bedrijfstak geïnitieerde projecten (o.a. ESF)
- opbrengsten uit dienstverleningsactiviteiten aan gelieerde organisaties (o.a. detachering personeel, operationele taken omtrent logistiek, automatisering, salarisadministratie, financiën, en personeelszaken).

De verhouding van de diverse baten kan als volgt grafisch worden weergegeven.



Grafieken geldstromen.
Bron: begrotingen 2011 Fundeon organisaties.

De taken en werkzaamheden van de drie Fundeon stichtingen lopen veelal door elkaar heen en zijn soms moeilijk te scheiden. Toch zijn het juridisch gezien drie losse entiteiten waarbij er tussen Stichting Fundeon en Stichting Fundeon KBBI een structurele samenwerking bestaat. Fiscaal gezien vormen de drie stichtingen een fiscale eenheid.

Om enig inzicht te geven in de financiële omvang van de drie Fundeon stichtingen zijn in onderstaand overzicht de financiële positie, enkele financiële kengetallen, de formatie en het jaarlijkse budget aangegeven.

Financiële positie			
Entiteit / **Financiële positie per 31-12** (afgerond op € 1000,-)	**Stichting Fundeon**	**Stichting Fundeon KBBI**	**Stichting Fundeon Fonds**
Eigen vermogen 2009	€ 1.870.000,-	€ -797.000,-	€ 2.015.000,-
Eigen vermogen 2010	€ 990.000,-	€ 64.000,-	€ 2.015.000,-
Balanstotaal 2009	€ 16.235.000,-	€ 3.182.000,-	€ 23.439.000,-
Balanstotaal 2010	€ 15.672.000,-	€ 2.529.000,-	€ 10.041.000,-
Resultaat boekjaar 2009	€ -4.106.000,-	€ nihil	€ nihil
Resultaat boekjaar 2010	€ -880.000,-	€ nihil	€ nihil
Werkkapitaal 2009	€ 1.223.000,-	€ 85.000,-	€ 5.448.000,-
Werkkapitaal 2010	€ 1.179.000,-	€ 84.000,-	€ 4.726.000,-
Begrotingsbudget 2010	€ 89.000.000,-	€ 16.000.000,-	€ 50.000.000,-
Begrotingsbudget 2011	€ 95.000.000,-	€ 10.000.000,-	€ 49.000.000,-

Matrix financiële positie.
Bron: begrotingen 2010 en 2011 en jaarrekeningen 2009 en 2010 Fundeon organisaties.

Kengetallen en fte bezetting						
Entiteit	Stichting Fundeon		Stichting Fundeon KBBI		Stichting Fundeon Fonds	
Kengetallen ultimo	**2009**	**2010**	**2009**	**2010**	**2009**	**2010**
Solvabiliteit	11,51%	6,32%	-25,05%	2,53	8,59%	20,06%
Current Ratio	1,10	1,10	1,03	1,03	1,30	2,00
Liquiditeit	0,30	0,20	0,02	0,07	1,11	1,59
Formatie ultimo (afgerond op hele fte's)	**2009**	**2010**	**2009**	**2010**	**2009**	**2010**
Vaste fte bezetting	184	183	111	103	-	-
Detacherings- en uitzendkrachten	20	21	1	1	-	-

Matrix kengetallen en fte bezetting.
Bron: jaarrekeningen 2009 en 2010 Fundeon organisaties.

In het kader van de Good Governance code Kenniscentra aangesloten bij COLO, is in de verantwoording aan overheid en subsidiegevers financiële transparantie noodzakelijk. Mede hierom worden er van de drie Fundeon stichtingen aparte Jaarrekeningen opgesteld.

2.5. Samenvatting

Fundeon is het Kennis- en adviescentrum Beroepsonderwijs voor de bouw, infra en gespecialiseerde aannemerij. Fundeon vormt daardoor de schakel tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. Naast wettelijke taken vanuit de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB), voert Fundeon in opdracht van werkgevers- en werknemersorganisaties diverse taken uit om de bedrijfstak te versterken.

Aan de basis van de diensten van Fundeon staat de vraag uit de bedrijfstak bouw en infra. Vanuit de bedrijfstak heeft Fundeon een duidelijke en voor iedereen begrijpelijke opdracht (missie) meegekregen te weten; ***"Fundeon is er voor beter onderwijs, meer en beter personeel en daardoor betere bedrijven".***
De missie valt in vier kerntaken met concrete doelstellingen uiteen: wettelijke taken, afstemming, advisering en promotie.

De Fundeon organisatie bestaat juridisch uit een drietal stichtingen:
- *Stichting Fundeon (bedrijfstaktaken)*
- *Stichting Fundeon KBBI (wettelijke taken)*
- *Stichting Fundeon Fonds (bedrijfstaktaken, tegemoetkomingsregelingen).*

De operationele organisatie wijkt af van de juridische en bestaat uit een drietal units:
- *Algemene directie en stafafdelingen (B&S)*
- *Markt & Ontwikkeling (M&O), voornamelijk kerntaakafdelingen primaire proces*
- *Financiën & Operaties (F&O), ondersteunende afdelingen primaire proces.*

De organisatie is een typische maar platte lijn-staf-organisatie waarbij het beleid in beginsel bepaald wordt door het bestuur. De dagelijkse leiding is in handen van de driehoofdige directie die het beleid in samenwerking met alle medewerkers dient uit te voeren vanuit een centraal kantoor in Harderwijk en drie regiokantoren, welke gevestigd zijn in Helmond, Woerden en Zwolle.

Fundeon is een organisatie zonder winstoogmerk en wordt gesubsidieerd door de bedrijfstak en de overheid. Het Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Bouwnijverheid financiert de organisatie om de bedrijfstaktaken uit te voeren. Het ministerie van Onderwijs betaalt de wettelijke taken. Het budget om de wettelijke en bedrijfstaktaken uit te voeren is voor 2011 meer dan 153 miljoen euro. De formatie schommelt jaarlijks tussen de 285 en 295 vaste fte en gemiddeld 20 detacherings- en uitzendkrachten.

3. Literatuuronderzoek (theoretisch kader)

Om contractbeheer binnen Fundeon duidelijk in kaart te brengen is onderzoek gedaan naar bestaande literatuur op dit gebied. Doel hiervan is om inzicht te krijgen in wat contractbeheer nu eigenlijk is en wat de trends zijn op dit gebied. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in theoretische kaders die algemeen gehanteerd worden. Na de algemene inleiding worden het doel en de doelstellingen van contractbeheer besproken. Dan volgt een stukje over de beheersmatigheid ervan en tenslotte wordt in het kort het proces rondom contractbeheer beschreven.

Dit hoofdstuk moet antwoord geven op de uit de centrale onderzoeksvraag afgeleide deelvragen ten aanzien van het theoretische kader:

- *Wat is contractbeheer?*
- *Wat zijn de doelstellingen ervan?*
- *Wat zijn de voordelen van contractbeheer?*
- *Zijn er trends en/of (technische) ontwikkelingen op het gebied van contractbeheer?*

3.1. Algemeen

Uit de vele publicaties blijkt dat er momenteel veel aandacht is voor het onderwerp contractbeheer. Er is duidelijk behoefte aan inzicht in de lopende contracten en de daarmee samenhangende verplichtingen. Bij veel organisaties blijkt dat er, door het ontbreken van beleid en procedures, van een gecoördineerde aanpak geen sprake is, dat de inkoop- en/of verkoopprocessen onvoldoende eenduidig zijn en dat er geen professioneel contractenregister is. Het gevolg hiervan kan zijn dat de uitvoering van activiteiten passend binnen de contractafspraken, te laat of niet wordt uitgevoerd. Doordat contracten en gerelateerde documentatie verspreid zijn over meerdere afdelingen en personen, is er geen centraal overzicht van aangegane rechten en verplichtingen. De bewaking van het gehele proces in deze is vaak onvoldoende, waardoor er onnodig risico's kunnen ontstaan. Om risico's enigszins te beperken is het belangrijk om afspraken goed te borgen en de naleving gedurende de looptijd van een contract te bewaken. Professioneel opgezet en ingericht contractbeheer is daarom onmisbaar.

3.2. Contractbeheer en contractmanagement

Contractbeheer is in het kort gezegd het beheren van contracten. Voor contractmanagement is dat het managen van contracten. Een vaste definitie voor contractbeheer en contractmanagement is volgens de in de volksmond genoemde "Dikke van Dale" niet aanwezig. Voor beide begrippen hanteer ik de in de literatuur algemeen gebruikte definities*:

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

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 management-rapportages te genereren.

* Contractbeheer & Contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, pagina 3.

Beide begrippen worden regelmatig voor hetzelfde aangezien, maar er zijn duidelijke inhoudelijke verschillen. Aan de hand van de functie en de taken van een contractbeheerder en een contractmanager worden de begrippen wat duidelijker.

Contractbeheerder*:
De functie van een contractbeheerder spitst zich toe op het registreren en beheren van contracten en contractgegevens en kent hoofdzakelijk administratieve taken, waaronder:

- Registreren en beheren van contracten en contractgegevens. Alle relevante contractgegevens dienen (de-)centraal te worden geregistreerd en gedocumenteerd en wijzigingen en aanvullingen 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 kunnen worden gegenereerd. De contractbeheerder weet wanneer contracten aflopen, verlengd of gewijzigd moeten zijn. Hij of zij zal dan ook alle betrokkenen hieromtrent informeren. Zo wordt bereikt dat er een efficiënte planning ontstaat ten behoeve van interne besluitvorming.
- Produceren van diverse managementrapportages.

De contractbeheerder is het centrale aanspreekpunt in organisaties. De contractbeheerder beschikt namelijk over gegevens (en ondersteuning van middelen) om de interne organisatie te kunnen informeren over de contracten, leveranciersgegevens en wijzigingen.

*Contractmanager**:*
De contractmanager is belast met de uitvoering van contractmanagement dat zich vooral richt op het onderhandelen, beoordelen en afsluiten van contracten met als doel risico's te vermijden, kosten te bewaken en te reduceren en een bijdrage te leveren aan het strategisch inkoop- en verkoopbeleid van de organisatie. De volgende taken behoren bij de functie contractmanager:

- Beheren van contracten. Dit houdt in: het verzamelen van alle contracten om deze te laten verwerken in een databestand.
- Beoordelen van contracten. Het contract moet bekeken worden op onredelijke bedingen en valkuilen.
- Onderhandelen over en opstellen van contracten. Om het beoordelen gemakkelijker te maken kan de contractmanager ook zelf contracten maken en deze aan de contractnemer voorleggen.
- Beoordelen van 'make-or-buy' beslissingen. Voor een contract wordt afgesloten moet worden bepaald of het beter is een bepaalde taak zelf uit te voeren of uit te besteden.
- Doen van marktonderzoek. Het uitvoeren van benchmarking, netwerken bij collega's en het doen van marktonderzoek zijn ook taken van contractmanagement.
- Afsluiten van contracten. De contractmanager kijkt of alle voorwaarden aanwezig zijn om het contract te kunnen tekenen.
- Bewaken van de performance. In samenwerking met de contractbeheerders moet worden nagegaan of er gebeurt wat is afgesproken. Zo niet dan moet de contractmanager in gesprek gaan met de leverancier.
- Produceren van diverse managementrapportages.

Contractmanagement vindt over het algemeen op strategisch niveau plaats, terwijl dat bij contractbeheer meer op tactisch niveau is.

Bij contractbeheer en contractmanagement hebben we het in de basis over het beheer en het managen van contracten. Maar wat is nu eigenlijk een contract?

* Contractbeheer & Contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, pagina 6.
** Knoester, Contractmanagement in de praktijk. 2005, pagina 13.

De definitie volgens Van Dale Lexicografie luidt als volgt*:
***Con.tract (kontrakt) (o: -en)**; schriftelijk vastgelegde overeenkomst waarin wederzijdse verplichtingen worden aangegaan.*

In de literatuur en onder organisaties bestaat er geen eensluidende definitie van het begrip contract. Één specifiek kenmerk wordt veelvuldig gebruikt in de verschillende definities, "een schriftelijk vastgelegde overeenkomst". Naast dit algemene kenmerk is de definitie meestal aangevuld met zaken over partijen en wederpartijen, over rechten en plichten en/of over leveringen van producten c.q. diensten. In het kader van dit onderzoek hanteer ik mijn eigen definitie welke bestaat uit het algemene kenmerk, aangevuld met specifieke kenmerken.

Contracten zijn schriftelijk vastgelegde afspraken en/of overeenkomsten, met een looptijd langer dan een rapportageperiode, met een wederpartij waaraan rechten en verplichtingen verbonden zijn voor een bedrag van boven de €10.000,-.

Er bestaan diverse soorten contracten elk met hun eigen specifieke kenmerken zoals bijvoorbeeld; arbeidscontracten, inkoop- en verkoopcontracten, lease- en huurcontracten, onderhoudscontracten, maar ook licenties zijn contracten. Het verder benoemen en uitdiepen van de verschillende contractsoorten geeft voor dit onderzoek geen meerwaarde en is daarom achterwege gelaten.

In een contract wordt over het algemeen minimaal het volgende vastgelegd**:
- de datum, de naam en het adres van de leverancier
- de omschrijving (hoeveelheid en specificaties) van de levering of dienst
- de wijze, de plaats en het (uiterste) tijdstip van levering of de leveringstermijnen
- de condities waaronder levering plaatsvindt (de prijs, betalingscondities, waaronder eventuele voorschotbetalingen, besteltermijnen, contractperiode).

Naast deze minimumeisen verdienen ook de volgende aspecten aandacht bij het opstellen van een contract**:
- het moment van overdracht
- de wijze van vervoer en verpakking
- de service na levering
- prijsopties voor bijvoorbeeld aanschaf van reserveonderdelen en inruilmogelijkheden
- boete- en/of premieregeling en borgstellingen
- garantiebepalingen, aansprakelijkheid, (door de leverancier af te sluiten) verzekeringen
- geschillenregelingen, regeling (intellectuele) eigendom
- vertrouwelijkheid (inclusief verbod op gebruikmaking naam opdrachtgever in advertenties)
- de wijze van handelen wanneer aanpassingen in het contract nodig blijken te zijn en ontbinding van het contract.

3.3. Doel en doelstellingen contractbeheer

Contractbeheer heeft als doel de interne organisatie te voorzien van voldoende inzicht in alle lopende contracten en contractuele afspraken door het voeren van een daarvoor bestemde administratie. Deze informatie moet dus up-to-date en beschikbaar zijn voor een groot aantal betrokkenen. In grotere organisaties en daar waar producten en diensten op grote schaal worden ingekocht zal contractbeheer ervoor zorgen dat veel (standaard) administratieve werkzaamheden niet meer ten laste komen van inkopers of inkoop managers.

* Van Dale Lexicografie, Utrecht, 12e herziene druk, door prof. dr. G.Geerts en dr. H. Heestermans, pagina 573.
** Ministerie van Financiën, Handboek Financiële Informatie en Administratie Rijksoverheid (Hafir), code contractprocesbeheer 2008.

De doelstellingen van contractbeheer (-management) over het algemeen luiden*:

- voor het sluiten van contracten: het verkrijgen van goede afspraken en het reduceren van onzekerheden over toekomstige prestaties
- voor het uitvoeren van contracten: het zorg dragen voor de afgesproken prestaties, kwaliteit, moment, plaats, hoeveelheden en tegen de juiste prijs
- voor het beëindigen van contracten: op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment.

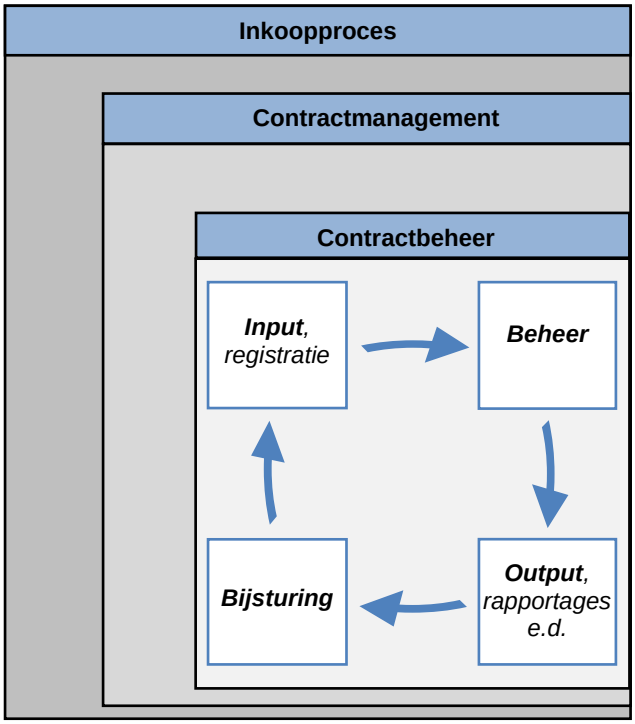
Dit betekent dat de informatie uit de contracten beschikbaar moet zijn. Organisatorisch en beheersmatig betekent dit*:

- (de)centrale beschikbaarheid van (informatie uit) contracten
- totstandkoming van contracten door de juiste personen in de organisatie
- bewaking en rapportage van de in de contracten vastgelegde activiteiten
- alles op het juiste moment door en voor de juiste personen.

3.4. Het proces rondom contractbeheer

Het contracteer en beheerproces bestaat uit het sluiten van contracten (specificeren, selecteren, juridische toetsing en contracteren), de registratie van alle contracten (contractbeheer), het managen van de uitputting, mutaties bij wijzigingen van contracten (contractmanagement) en het bewaken van diverse data in contracten (levertijden, verlengen en beëindigen). Er zullen in de praktijk dan ook verschillende functies bij het contractbeheerproces** betrokken zijn.

Contractbeheer staat niet op zich en behoort binnen een organisatie een geïntegreerde schakel te zijn met andere bedrijfsprocessen en activiteiten. Onderstaand figuur geeft het proces contractbeheer weer, waarbij het in het totale inkoopproces is geplaatst.



Contractbeheerproces

Input: de input komt voornamelijk uit de interne organisatie en heeft betrekking op contractgegevens en informatie.

Beheer: bij beheer hoort het administratieve deel, het verwerken van gegevens, het archiveren van contracten en het bewaken van acties (signalering).

Output: de output bestaat uit informatie-voorziening en moet voldoen aan informatiebehoefte van de organisatie. Hier wordt de toegevoegde waarde van contractbeheer goed zichtbaar.

Bijsturing: bijsturing vindt plaats op basis van de output en kan leiden tot acties.

Figuur contractbeheerproces.
Bron: www.vanscholladvies.nl.

* Contractbeheer & Contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, pagina 4.
** www.vanscholladvies.nl.

Globaal kunnen de volgende eisen aan contract- en documentbeheer worden gesteld*:

- contractdata moet makkelijk en logisch toegankelijk zijn
- er dient een verdeling te zijn naar het soort contract
- mogelijkheden tot dossiervorming, omdat sommige activiteiten zoals projecten meerdere contracten kunnen inhouden
- rapportages dienen gestructureerd en ad-hoc gegenereerd te kunnen worden
- de signaleringsfunctie dient zodanig ingericht te zijn dat contracteigenaren en andere bevoegden aangespoord worden tot de benodigde acties.

Om contractbeheer te kunnen uitvoeren, is het noodzakelijk om documentbeheer toe te passen. De volgende eisen kunnen dan aan documenten worden gesteld*:

- documenten moeten uniek identificeerbaar zijn
- documenten moeten herleidbaar zijn
- de opstelling, beoordeling en autorisatie van documenten is aantoonbaar en in overeenstemming met de daarbij behorende procedures
- de wijze van archivering van originele documenten en werkexemplaren is beschreven en ondergebracht in de AO processen
- de (wettelijke) bewaartermijnen voor documenten moet worden nageleefd.

Door het ontbreken van centraal inzicht in contracten, ontstaat voor organisaties een onbeheersbare situatie. Contracten raken zoek, oude contracten zwerven in de organisatie en informatie uit contracten blijft onbenut. Contracten worden mogelijk niet op tijd verlengd of beëindigd met alle financiële en/of juridische consequenties als gevolg. De top 5 van meest voorkomende problemen bij contractbeheer zijn**:

1) contracten worden ongewild verlengd
2) contractgegevens zijn onvoldoende toegankelijk voor medewerk(st)ers
3) afdelingen profiteren onvoldoende van schaalvoordelen
4) management heeft onvoldoende inzicht in processen
5) te veel papier.

Contractbeheer en contractmanagement zijn essentiële onderdelen van een goed werkende organisatie. Door borging en koppeling van deze processen binnen de organisatie kunnen besparingen worden gerealiseerd, risico's worden beheerst en kunnen betere en snellere managementrapportages de besluitvorming alleen maar ten goede komen.

Contractbeheer kan in theorie centraal of decentraal georganiseerd worden. Belangrijkste verschil tussen deze twee beheersystemen is dat bij centraal contractbeheer alle contracten op één locatie binnen de organisatie worden geregistreerd, gearchiveerd en bewaard. Bij decentraal beheer is dat veelal niet het geval. Een combinatie van centrale of decentrale organisatie van de vier procesfasen van contractbeheer is ook mogelijk. Beide beheerskanten hebben zowel operationele, financiële en commerciële voor- en nadelen.

In de ideale situatie zijn alle procesfasen bij contractbeheer centraal georganiseerd en is er minimaal één contractbeheerder binnen de organisatie aangesteld. Professioneel contractbeheer valt of staat met de volledigheid van de input. Om dit te borgen is het noodzakelijk dat alle contracten centraal via de contractbeheerder de organisatie binnen komen of verzonden worden. De contractbeheerder registreert de contracten en waarborgt daarmee de volledigheid van de aangegane verplichtingen. Pas na "voor"registratie zal verdere verspreiding van contracten plaatsvinden.

3.5. Contractregistratiesysteem

Om professioneel contractbeheer überhaupt mogelijk te maken is een registratietool noodzakelijk. Hierin moeten alle contracten met hun standaard en specifieke contractgegevens geregistreerd worden.

* Contractbeheer & Contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, pagina 6.
** Top 5 problemen bij contractbeheer, publicatie Computable, P van der Beek, 23-11-2007.

Op basis van de geregistreerde contractgegevens kan er output (managementrapportages) gegenereerd worden. Het is van groot belang dat contracten gestructureerd en eenduidig ingevoerd worden in het registratiesysteem aan de hand van door de organisatie gestelde eisen en outputwensen.

Een contractenregister kent de volgende omschrijving*:

- Een verzameling geautoriseerde contracten;
- Geregistreerd op een manier die tegemoet komt aan de informatiebehoefte vanuit *de* interne organisatie.

3.6. Statusmodel contractbeheer en contractmanagement

De wijze waarop een organisatie contractbeheer en contractmanagement uitvoert moet meetbaar gemaakt kunnen worden. Om de mate van uitvoering te meten is een model ontwikkeld*. Het model is opgesplitst in een aantal fasen oplopend van fase 0 “totaal geen sprake van contractbeheer” tot fase 5 “volledig contractmanagement”. Door te monitoren is de status te bepalen en af te zetten tegen de organisatiedoelstellingen.

Statusmodel contractbeheer en contractmanagement	
Fase	**Omschrijving fase**
0	Er is geen sprake van zowel contractbeheer als contractmanagement, de organisatie heeft geen inzicht in de aanwezige contracten.
1	Er is enig inzicht in de aanwezige contracten. Contracten worden ad hoc beheerd.
2	Er is compleet inzicht in de aanwezige contracten d.m.v. een contractbeheersysteem. Er is een procedure voor de wijze waarop contracten geregistreerd dienen te worden.
3	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).
4	Er zijn procedures waarmee de continue bewaking van de contracten is vastgelegd. Verantwoordelijkheden en autorisaties zijn vastgelegd.
5	Contractbeheer en contractmanagement worden 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. Rapportages aan hoger management.

Figuur Statusmodel contractbeheer en contractmanagement
Bron: HBO kennisbank, scriptie K. de Blij, 2007

3.7. Samenvatting

Er is binnen organisaties steeds meer behoefte aan inzicht in alle contracten die aangegaan zijn met derden om financiële en juridische risico’s enigszins te beperken. Het is daarom belangrijk om afspraken goed te borgen en de naleving van een contract gedurende de looptijd te bewaken. Professioneel opgezet en ingericht contractbeheer is hierin onmisbaar.

In de literatuur komt steeds dezelfde definitie van contractbeheer naar voren, te weten:
“Contractbeheer is het proces dat ervoor zorgt dat, ter ondersteuning van het gehele contractmanagement proces, de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar is”

* Blij, K. de, Contractmanagement binnen de FAD van de gemeente Den Haag, Gemeente Den Haag, mei 2007, pagina 27.

Bij contractbeheer gaat het natuurlijk over contracten, waarvan de verkorte definitie "Een schriftelijk vastgelegde overeenkomst" is. Er bestaan vele soorten contracten, elk met hun eigen specifieke kenmerken.

Contractbeheer heeft als doel de interne organisatie te voorzien van voldoende inzicht in de lopende contracten en contractafspraken door het voeren van een daarvoor bestemde administratie. In grote lijn zijn de doelstellingen van contractbeheer het verkrijgen van de beste voorwaarden voor nu en in de toekomst, het bewaken van de gemaakte afspraken en het zo gunstig mogelijk beëindigen van contracten. Om deze doelstellingen te realiseren, moet de informatie uit de contracten beschikbaar zijn.

Contractbeheer staat niet op zichzelf en moet een geïntegreerde schakel zijn met andere bedrijfsprocessen en activiteiten. Het is in theorie dan ook een onderdeel van het hele inkoopproces.

Om goed contractbeheer te kunnen toepassen moeten er eisen gesteld worden aan de contracten zelf en aan het beheer ervan. Zo moeten documenten bijvoorbeeld uniek identificeerbaar zijn en zal contractdata makkelijk en logisch toegankelijk moeten zijn. Contractbeheer kan binnen organisaties zowel centraal als decentraal georganiseerd worden. Beide beheersystemen hebben hun voor- en nadelen.

Contractbeheer en contractmanagement zijn essentiële onderdelen binnen efficiënt werkende organisaties. Door borging van deze processen worden financiële en juridische risico's beheersbaar en kunnen besparingen worden gerealiseerd.

4. Empirisch onderzoek (huidige en gewenste situatie)

Iedere organisatie, dus ook Fundeon, heeft te maken met inkoop- en verkoopcontracten die aangegaan zijn met derden. Eén van de belangrijkste redenen dat een contract wordt afgesloten is dat contractpartijen de gemaakte afspraken vastgelegd willen zien in een overeenkomst (contract). Contracten vormen namelijk de basis voor samenwerking en geven rechten en verplichtingen weer. Contracten hebben eveneens een grote impact op de financiën binnen de organisatie en bevatten daarnaast nog een schat aan informatie welke ondersteunend kan zijn aan de totale bedrijfsvoering. Een goed inzicht is daarom van groot belang. Maar is dat inzicht er ook binnen Fundeon?

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de uit de centrale onderzoeksvraag afgeleide deelvragen ten aanzien van de huidige situatie:

- *Welke afdelingen hebben te maken met inkoop- en/of verkoopcontracten?*
- *Welke en wat voor soort contracten betreft het?*
- *Wat zijn de huidige interne procedures en processen rondom contracten?*
- *Wie zijn er verantwoordelijk voor de contracten en wat zijn de verantwoordelijkheden?*
- *Wat zijn de huidige knelpunten, zijn deze alleen procesmatig, softwarematig of spelen de budgethouders hier een belangrijke rol in?*
- *Wie zijn de belangrijkste betrokken partijen en wat zijn hun wensen en eisen?*

4.1. Methode(n) van onderzoek

Naast het literatuuronderzoek (hfst.3) is empirisch onderzoek verricht naar de huidige en de gewenste situatie binnen Fundeon. Om deze processen te identificeren, in kaart te brengen en mogelijk te verbeteren is een praktijkgericht probleem- en verandergericht onderzoek gehouden door middel van een schriftelijke enquête* onder, en indien noodzakelijk ter verificatie van informatie interviews met, betrokken budgethouders binnen de organisatie. De enquête bestaat uit een 20-tal open en gesloten vragen welke antwoord moeten geven op de centrale onderzoeksvraag en de daarbij behorende deelvragen die inzicht moeten geven in de huidige manier van werken en de omvang van het probleem. Daarnaast moet het de wensen en eisen van budgethouders prijsgeven. In tegenstelling tot de gesloten vragen, waar sprake is van een afgebakend onderwerp, zijn de open vragen meer gebaseerd op het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek, zoals bijvoorbeeld:

- hoe kijken budgethouders tegen het probleem aan en hoe ervaren zij dit
- de wijze waarop facturen aangeleverd worden bij de afdeling Financiën
- de wijze waarop gemaakte fouten teruggekoppeld worden.

Naast de enquête en de interview tool is ook gebruik gemaakt van de meetmethode om harde cijfers over aantallen contracten, (foutieve) boekingen, doorlooptijden e.d. uit de boekhouding boven water te krijgen. De meetmethode heeft eveneens tot doel om gegevens te verifiëren met uitkomsten uit het empirisch onderzoek. De verzamelde informatie vanuit de drie onderzoeksmethoden (literatuur, empirisch en meetmethode) zijn uitgewerkt en nader geanalyseerd om de echte oorzaken van het probleem bloot te leggen en om mogelijke oplossingen te genereren.

4.2. Huidige situatie

Binnen Fundeon worden veel producten en/of diensten ingekocht en/of verkocht en dat gebeurt in de huidige situatie per afdeling. Vanuit de afdeling Controlling is er te weinig inzicht in deze activiteiten, zodat financiële managementinformatie niet altijd juist, volledig en tijdig is. Om meer inzicht te krijgen in de factuurstromen hebben de afdelingen Financiën en Controlling de afgelopen periode niet stil gezeten en zijn er al verbeteringen aangebracht in het administratieve proces rondom inkoop- en verkoopfacturen.

* Bijlage II, enquête budgethouders.

Zo worden bijvoorbeeld alle inkoopfacturen eerst geregistreerd voordat deze ter controle en goedkeuring aan de afdelingsmanagers, tevens budgethouders, worden verzonden. Een hele vooruitgang, maar het is nog niet genoeg om bij wijze van spreken met een druk op de knop, op ieder moment van de dag, betrouwbare periodieke financiële rapportages te krijgen.

Zoals al eerder omschreven is iedere budgethouder, binnen de afgesproken en goedgekeurde kaders, verantwoordelijk voor de financiële huishouding van de eigen afdeling. Deze kaders zijn een weerspiegeling van het jaarlijkse beleidsplan, waarin niet alleen doelstellingen en targets genoemd worden maar ook de ontwikkelingen en voornemens voor het betreffende jaar. Vanuit dit beleidsplan zijn door de budgethouders afdelingsplannen geschreven en zijn budgetten begroot en toegewezen. De bij de afdelingsplannen behorende taakstellende begrotingen zijn voor de budgethouders tevens de financiële kaders waarbinnen zij hun activiteiten kunnen uitvoeren. Op basis van alle kaders leggen budgethouders verantwoording af aan hun eigen directielid, die op hun beurt weer verantwoording afleggen aan de Algemeen directeur. Onderstaande matrix geeft inzicht in het fte aantal en het beschikbare budget per afdeling voor 2011.

Fte aantal en beschikbaar budget 2011 per afdeling						
Adm. Nr.	**Afdeling/administratie**	**Fte aantal**		**Personele budget**	**Specifieke budget**	**Totaal budget**
		Vast	**Inhuur**			
Stichting Fundeon						
100 *	Bestuur & Secretariaat	5,8	-	€ 680.000	€ 241.000	€ 921.000
101	P & O	6,2	-	€ 988.000	€ 185.000	€ 1.173.000
102	ICT Beheer en Ontwikkeling	12,2	7,3	€ 1.374.000	€ 2.061.000	€ 3.435.000
103	Financiën en Controlling	13,6	1,0	€ 808.000	€ 417.000	€ 1.225.000
104 *	Directie Financiën & Operaties	3,5	-	€ 312.000	€ 61.000	€ 373.000
106	Marktinformatie	9,5	-	€ 776.000	€ 376.000	€ 1.152.000
107	Informatiemanagement	6,0	-	€ 452.000	€ 47.000	€ 499.000
108	Fundeon Academie	1,6	-	€ 140.000	€ 434.000	€ 574.000
120	Projecten	6,8	-	€ 610.000	€ 2.685.000	€ 3.295.000
130	Communicatie	7,4	-	€ 523.000	€ 916.000	€ 1.439.000
132+134	Ontwikkeling cl. B&U-MK/K	10,4	-	€ 816.000	€ 526.000	€ 1.342.000
133+135	Ontwikkeling cluster GA-infra	8,7	-	€ 719.000	€ 571.000	€ 1.290.000
140	Examinering	4,2	-	€ 253.000	€ 1.590.000	€ 1.843.000
181	Management Ontwikkeling	2,6	-	€ 276.000	€ 111.000	€ 387.000
182	Facilitaire Dienst	6,8	4,7	€ 509.000	€ 3.122.000	€ 3.631.000
183 *	Directie Markt & Ontwikkeling	3,4	-	€ 341.000	€ 65.000	€ 406.000
184	Uitgeverij	14,4	1,4	€ 860.000	€ 102.000	€ 962.000
185	Logistiek	4,0	-	€ 152.000	€ 1.663.000	€ 1.815.000
186	Loopbaantraject	34,9	-	€ 3.352.000	€ 10.505.000	€ 13.857.000
188	ACO	-	-	-	€ 53.455.000	€ 53.455.000
190	Fundeon opleidingen	3,0	-	€ 165.000	€ 861.000	€ 1.026.000
201 *	Subsidies	9,4	0,5	€ 434.000	€ 122.000	€ 556.000
	Totaal	**174,4**	**14,9**	**€ 14.540.000**	**€ 80.116.000**	**€ 94.656.000**
Stichting Fundeon KBI						
50 *	KBI Algemeen	-	-	€ 651.000	€ 539.000	€ 1.190.000
450	Regio Noord & Oost KBI	29,2	0,3	€ 2.119.000	€ 786.000	€ 2.905.000
550	Regio Zuid KBI	31,7	-	€ 2.158.000	€ 746.000	€ 2.904.000
650	Regio West KBI	32,8	-	€ 2.263.000	€ 772.000	€ 3.035.000
	Totaal	**93,7**	**0,3**	**€ 7.191.000**	**€ 2.843.000**	**€ 10.034.000**
Stichting Fundeon Fonds						
200 *	Fundeon Fonds	-	-	€ 49.000.000	-	€ 49.000.000
	Totaal	**-**	**-**	**€ 49.000.000**	**-**	**€ 49.000.000**
* = *afdeling doet niet mee in empirisch onderzoek*						

Matrix financiële positie en kengetallen.
Bron: begrotingen 2011 Fundeon organisaties.

Zoals het overzicht fte aantallen en beschikbaar budget 2011 per afdeling aangeeft kent Fundeon een 29-tal afdelingen. Niet alle afdelingen zijn “echte” afdelingen daar in een aantal ervan (adm.nr.: 50 en 200) geen personeel aanwezig is en sec financieel administratief bedoeld zijn. Na schifting van deze administratieve afdelingen blijven er voor het onderzoek 27 potentiële afdelingen over. Uit eigen interpretatie van de begroting en de vragenlijsten blijkt daarnaast dat een 4-tal afdelingen (adm.nr.: 100, 104, 183 en 201) niet voldoen aan het contractcriterium van meer dan 10.000,- euro. De afdelingen 132 en 134 zijn evenals 133 en 135 samengevoegd vanwege het feit dat deze splitsing naar cluster eveneens een administratief karakter heeft. Per saldo blijven er 21 afdelingen over die meegenomen zijn in het onderzoek.

Budgethouders hebben binnen Fundeon een grote mate van zelfstandigheid en financiële vrijheid, welke tot uitdrukking komt in de onderstaande matrix.

Tekenbevoegdheid Fundeon per 01-01-2010				
Entiteit/afdeling	**Voor welk bedrag tekenbevoegd**			
	tot € 10.000,-	**tot € 25.000,-**	**tot € 100.000,-**	**tot € 500.000,-***
Stichting Fundeon				
Alle afdelingen Algemene Directie		Afd. Manager		Alg. Directeur
Alle afdelingen Directie M&O	Clustermanager	Afd. Manager	Directeur M&O	Alg. Directeur
Alle afdelingen Directie F&O	Afd. Manager		Directeur F&O	Alg. Directeur
Stichting Fundeon KBI				
Alle afdelingen Fundeon KBI		Regio Manager	Directeur M&O	Alg. Directeur
Fundeon Fonds				
Alle afdelingen Fundeon Fonds	Afd. Manager		Directeur F&O**	Alg. Directeur

- * *Bij afwezigheid Algemeen directeur zijn beide handtekeningen van de directeuren M&O en F&O voldoende*
- ** *Directeur F&O ook alleen tot € 500.000,-*
- *Ingeval van investeringen of groot onderhoud, altijd handtekening directeur F&O noodzakelijk!*

Matrix tekenbevoegdheid Fundeon.
Bron: AO handboek Financiën.

4.3. Resultaten enquête/interviews

Binnen Fundeon is geen contractbeleid gedefinieerd dat als handvat kan dienen voor budgethouders bij het afsluiten van contracten. Sterker nog, er is in breder verband totaal geen inkoop- en/of verkoopbeleid en er zijn hiervoor dan ook geen doelstellingen beschreven. Het ontbreken van duidelijk beleid en doelstellingen heeft in het verleden nog nooit voor grote problemen gezorgd. Budgethouders genieten het volle vertrouwen van de directie en hebben daardoor, zoals eerder aangegeven, een grote mate van zelfstandigheid en financiële vrijheid. Iedere afdeling heeft zo zijn eigen procedures en richtlijnen rondom contracten. De belangstelling voor contractbeheer en zelfs voor centraal inkoopbeleid is altijd nihil geweest vanwege het feit dat de noodzaak ervoor niet bestond. De laatste tijd is daarin wel een kentering te zien. Men raakt er steeds meer van overtuigd, ook ingegeven door bezuinigingen, dat inkoop hoe groot dan ook, met of zonder contract, veel efficiënter en effectiever kan.

De vraagstelling en de resultaten uit het onderzoek zijn zodanig opgesteld en geanalyseerd dat ze ruwweg onderverdeeld kunnen worden in een viertal aspecten, te weten;

- Organisatorische aspecten: richten zich vooral op de organisatie van contracten en contractbeheer binnen de organisatie en afdelingen. Wie doet wat, wie is erbij betrokken en wie is verantwoordelijk waarvoor?

- Administratieve aspecten: deze aspecten moeten inzicht verschaffen in het administratieve deel van contracten en het beheer ervan. Hoe gebeurt één en ander administratief, wat wordt er allemaal vastgelegd en waar worden de originele contracten gearchiveerd.

- Uitvoeringsaspecten: dit betreft de inhoudelijke uitvoering van de aangegane verplichtingen. Voor dit onderzoek beperkt zich dat tot de financiële afhandeling ervan. Hoe is één en ander geborgd?

- Technische aspecten en wensen: deze richten zich op de technische infrastructuur binnen de organisatie om het administratieve proces op een eenvoudige manier mogelijk te maken en beheersbaar te houden. Wat zijn de wensen en wat zijn de ideeën over contractbeheer? Zijn er technische hulpmiddelen aanwezig of moeten die er komen?

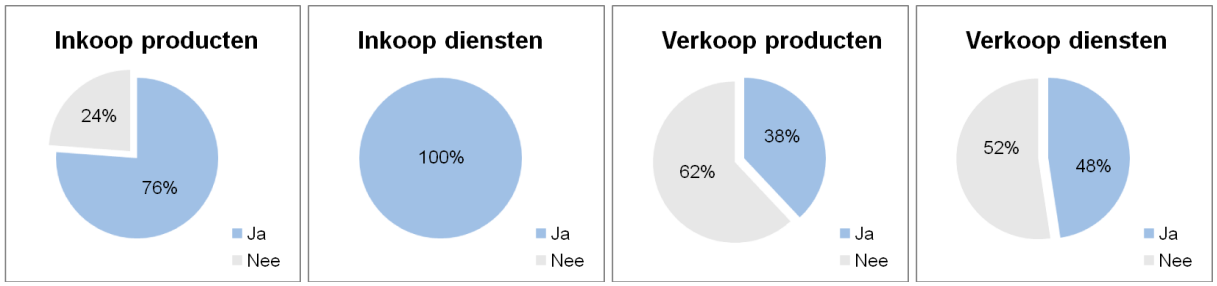
4.3.1. Organisatorische aspecten

Bij het aangaan van contracten zijn binnen een organisatie in de regel meerdere personen en/of afdelingen betrokken, zowel intern als extern. Contracten hebben dan ook vaak consequenties voor een afdeling of overstijgen die afdeling en strekken zich uit over meerdere afdelingen of zelfs over de hele organisatie. Uit de gehouden enquête blijkt dat dit inderdaad zeer divers is.

Om de organisatorische aspecten in beeld te krijgen zijn de onderstaande vragen in de enquête gesteld.
1 : Welke afdelingen kopen producten en/of diensten in en welke verkopen?
2 : Worden de aangegane verplichtingen vastgelegd en hoe worden deze dan vastgelegd?
3 : Welk percentage van de in- en/of verkopen gaat door middel van contracten en hoeveel contracten zijn dat?
4 : Welk percentage van het afdelingsbudget is hiermee gemoeid en wat is het bedrag?
5 : Met wie worden in het algemeen wat voor soort contracten afgesloten?
6 : Wat voor type contracten zijn dat dan?
7 : Wie zijn er binnen de afdeling betrokken bij contracten en voor welk deel?
8 : Hoe verloopt de informatie-uitwisseling bij het aangaan van contracten en bij wijzigingen in contracten?

Uitwerking enquêtevragen

1 : Uit het onderzoek blijkt dat vrijwel alle budgethouders op de een of andere manier producten en/of diensten inkopen en/of verkopen. Iedere afdeling koopt diensten in en driekwart (76%) koopt daarnaast ook producten. 38% van de afdelingen verkoopt producten en bijna de helft (48%) verkoopt eveneens diensten. Dit blijken overigens niet altijd dezelfde afdelingen te zijn.



Grafieken inkoop en verkoop producten en diensten.
Bron: onderzoeksenquête.

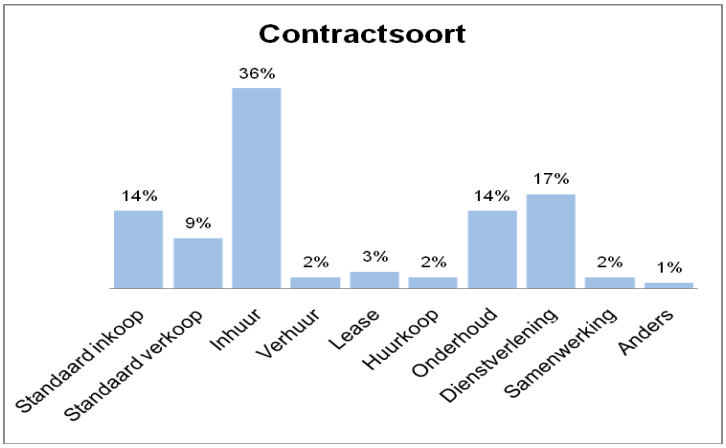
2 : Bij alle inkoop- en verkoopactiviteiten ligt er in de meeste gevallen een overeenkomst in contractvorm aan ten grondslag. De vorm en inhoud van deze contracten zijn sterk afhankelijk van het soort inkoop en/of verkoop en betreffen dan ook zelden standaard contracten. Iedere afdeling hanteert zo zijn eigen contractvorm(en) en type(n) of maakt gebruik van de contracten van leveranciers.

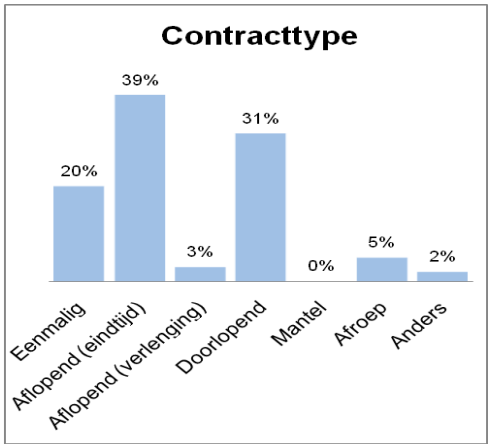
3 en 4 : Bijna alle budgethouders hebben de twee vragen over percentages, aantallen contracten en bedragen niet beantwoord. Dit kan betekenen dat zij hierover geen zinnig woord kunnen vertellen of dat de vraag onduidelijk is. Uit navraag blijkt dat de gevraagde informatie niet interessant is voor budgethouders en dat zij daarover geen zinnig woord kunnen vertellen.

5 : Meer dan de helft (52%) van de contracten is aangegaan met bedrijven die ook maar enig raakvlak hebben met en belang hebben bij de uitvoering van de Fundeon missie. Dit zijn zowel bouw- en infrabedrijven als brancheverenigingen en scholingsinstituten. Deze afnemers en leveranciers komen het meest voor bij afdelingen die rechtstreeks te maken hebben met het primaire proces binnen Fundeon, zoals de regio's, de ontwikkelafdelingen, marktinformatie, de afdeling Fundeon opleidingen en examinering. Bij de ondersteunende afdelingen worden over het algemeen contracten afgesloten met niet- branche/sector gebonden bedrijven. Voorbeelden hiervan zijn contracten voor ICT-diensten, onderhoudscontracten voor de kantoren, cateringcontract, contracten voor telefonie, accountantscontract e.d. Veelal dus inkoop van ondersteunende diensten en/of producten ten behoeve van het primaire proces.

6 : De meest voorkomende contractsoorten en typen zijn:
Contractsoorten:
- inhuur personeel
- onderhoud
- dienstverlening.

Contracttypen:
- eenmalige contracten
- aflopende contracten met vaste einddatum
- doorlopende contracten.





Grafieken contractsoort en type.
Bron: onderzoeksenquête.

Bij de twee contractaspecten is enige samenhang te ontdekken. Zo zijn de meeste inhuur- en dienstverleningscontracten van het type aflopend met een eindtijd en zijn de onderhouds- en enkele dienstverleningscontracten veelal van het type doorlopend. Het contracttype eenmalig komt het meest voor bij de standaard in- en verkoopcontracten.

7 : Bij het tot stand komen van een contract zijn meerdere medewerk(st)ers betrokken. Het offertetraject wordt veelal niet door de budgethouder zelf, maar door de medewerk(st)ers gedaan. Het afsluiten (tekenen) is formeel geregeld conform de matrix tekenbevoegdheid Fundeon. De inhoudelijke uitvoering van hetgeen beschreven is in de contracten is in alle gevallen door de budgethouders gedelegeerd aan individuele medewerk(st)ers. Op een enkele afdeling na is de financiële afhandeling eveneens gedelegeerd. Voor het administratieve proces en de archivering zijn eveneens de betreffende medewerk(st)ers en voor zover aanwezig de secretariaten van de afdelingen verantwoordelijk gemaakt.

8 : Duidelijk is dat het gros van de budgethouders veel werkzaamheden hebben gedelegeerd aan hun medewerk(st)ers waardoor het soms moeilijk is om het overzicht te houden op nieuwe en bestaande contracten en de status ervan. Budgethouders geven aan hiermee geen probleem te hebben en laten zich tijdens periodiek overleg en ad hoc door hun medewerk(st)ers informeren. Ditzelfde geldt overigens ook voor aanpassingen c.q. wijzigingen van contracten.

4.3.2. Administratieve aspecten

Naast organisatorische aspecten worden in toenemende mate ook de administratieve aspecten binnen de organisatie van groot belang doordat het aantal contracten vanwege het steeds meer projectmatig werken stijgt. De inschatting is dat we als organisatie niet optimaal omgaan met deze contracten. In het kader van interne controle en de financiële rapportages leidt dat momenteel tot het geen inzicht hebben op en geen controle hebben over de omvang en tijdstippen van de verplichtingen die met de contracten zijn aangegaan.

Met de onderstaande vragen is getracht inzicht te krijgen in het administratieve proces rondom contracten.
9 : Is er enige vorm van standaardisatie in de contracten?
10 : Welke gegevens worden er bij het afsluiten van een contract vastgelegd?
11 : Is er een duidelijk inzicht in de status van de diverse contractonderwerpen?
12 : Zijn er knelpunten als het gaat om contractbeheer?
13 : Worden contracten geadministreerd en op welke manier dan?
14 : Waar worden de originele contracten gearchiveerd?
15 : Hoeveel tijd wordt besteed aan activiteiten rondom contracten?

Uitwerking enquêtevragen

9 : Alle budgethouders geven aan dat de aangegane verplichtingen op één of andere manier schriftelijk vastgelegd worden. Mondelinge overeenkomsten met derden komen nagenoeg niet voor. De manier van vastleggen verschilt sterk per afdeling. Zo bevestigt de ene afdeling alle offertes per mail en stelt de andere afdeling een volledig contract op. De relatie met de afnemer of leverancier speelt hierin een belangrijke rol. Men is bij een vaste relatie eerder geneigd één en ander snel en gemakkelijk per mail af te handelen.

De meest voorkomende vormen van vastlegging zijn:
- schriftelijke bevestiging van een inkoopofferte (veelal bij eenmalige transacties)
- bevestiging van een inkoopofferte per mail (veelal bij eenmalige transacties)
- contract van een inkoop- of verkoopofferte (veelal bij langlopende transacties).

In de wijze waarop inkoopverplichtingen vastgelegd worden is geen eenduidige lijn te ontdekken. Anders is het bij verkoopverplichtingen. Deze worden nagenoeg altijd schriftelijk vastgelegd in een overeenkomst, veelal in contractvorm.

Op de vraag of er binnen de afdeling voornamelijk met standaard contracten wordt gewerkt is in bijna alle gevallen, met uitzondering van de ontwikkelafdelingen, negatief gereageerd. Met uitzondering van de ontwikkelafdelingen, die gebruik maken van standaard contracten voor inhuur van auteurs, maken alle andere afdelingen veelal gebruik van de contracten van leveranciers. In 75% van de gevallen is er geen sprake van een “echt” contract, maar van een bevestiging van een offerte in briefvorm of per mail.

10 : Zoals uit de definitie van een contract blijkt moeten afspraken en/of overeenkomsten schriftelijk vastgelegd worden. In de praktijk betekent dit dat alle relevante contractgegevens in het contract verwoord moeten zijn. Binnen Fundeon worden de contractgegevens, die algemeen voorkomen, niet altijd vastgelegd door betrokkenen. Welke dat zijn is zichtbaar gemaakt in het volgende figuur.

Vastlegging contractgegevens binnen Fundeon			
Gegevens Hoog belang	**Altijd vastgelegd**	**Niet altijd vastgelegd**	**Nooit vastgelegd**
Namen contractpartijen	100%	-	-
Doel van het contract	91%	9%	-
Rechten en verplichtingen	91%	9%	-
Opzegtermijn	91%	9%	-
Contactpersonen	82%	18%	-
Contracttermijn	73%	27%	-
Soort contract	45%	55%	-
Betalingstermijn	45%	55%	-
Aflevertermijn	45%	55%	-
Kwaliteitsaspecten	27%	73%	-
Geschillenregeling/sancties	18%	36%	46%
Juridische aspecten	18%	36%	46%
Garantiebepalingen	-	82%	18%
Laag belang			

Matrix vastlegging contractgegevens.
Bron: onderzoeksenquête.

De figuur laat zien dat de meest belangrijke contractgegevens (hoog belang), zoals contractpartijen, doel van het contract en rechten en verplichtingen, nagenoeg altijd in het contract vastgelegd worden. De voor een budgethouder minder belangrijke gegevens (laag belang) worden daarentegen niet altijd en in sommige gevallen nooit vastgelegd. Deze voor een budgethouder ogenschijnlijk minder belangrijke gegevens kunnen voor de organisatie wel eens belangrijke gegevens worden in het geval er bijvoorbeeld conflictsituaties ontstaan over betalingen, leveringen en/of garantieaanspraken.

11 en 12 : In principe zou er een relatie moeten bestaan tussen enerzijds het feit dat budgethouders inzicht hebben in de status van hun contracten en anderzijds de knelpunten die ervaren worden.

"Hoe meer inzicht, des te minder knelpunten!"

Binnen Fundeon gaat dit niet geheel op. Door de bank genomen heeft het merendeel van de budgethouders niet altijd het volledige inzicht in de status van hun contracten en ervaren ze nagenoeg weinig knelpunten, uitzonderingen op specifieke activiteiten of onderwerpen daargelaten.

Vanwege het feit dat veel activiteiten door budgethouders zijn gedelegeerd aan medewerk(st)ers is er waarschijnlijk niet altijd een duidelijk inzicht in hoe het met de contracten gesteld is en zijn knelpunten onvermijdelijk. De resultaten van de vraag over inzicht en knelpunten bevestigen deze stelling.

Inzicht in status contracten en knelpunten bij budgethouders						
Activiteit/onderwerp	**Altijd inzicht**	**Niet altijd inzicht**	**Nooit inzicht**	**Nooit knelpunten**	**Enkele keer knelpunten**	**Regelmatig knelpunten**
Afsluiten contracten	75%	25%	-	50%	37%	13%
Contractverplichtingen	50%	50%	-	63%	25%	12%
Financiële afhandeling	50%	50%	-	50%	50%	-
Tekortkomingen (juridisch)	-	75%	25%	75%	25%	-
Wijzigingen	38%	62%	-	63%	37%	-
Opzeggingen	50%	50%	-	87%	13%	-
Risico's	13%	87%	-	87%	13%	-
Administratieve proces	38%	62%	-	50%	50%	-
Beheer/archief	63%	25%	3%	25%	50%	25%

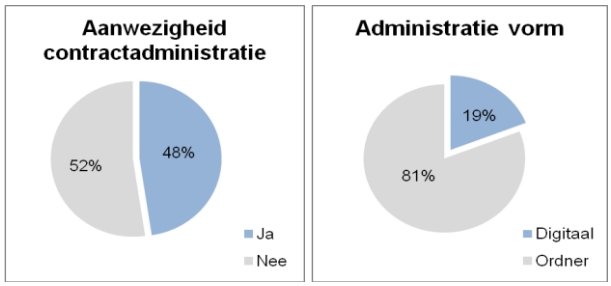
Matrix inzicht en knelpunten contracten.
Bron: onderzoeksenquête.

Driekwart (75%) van de budgethouders is altijd op de hoogte van het feit dat er een contract afgesloten is of wordt en 50% heeft daar nooit problemen mee (nooit knelpunten). De helft van de budgethouders heeft een goed inzicht in de contractuele verplichtingen die aangegaan zijn of worden en ondervinden geen knelpunten. De helft van de budgethouders heeft altijd inzicht in de financiële afhandeling van contracten en eventuele opzeggingen ervan. Bij deze activiteiten ondervindt het merendeel geen knelpunten (respectievelijk 50% en 87%). Slechts 13% geeft aan altijd inzicht te hebben in de daadwerkelijke risico's van de verplichtingen; 87% heeft dat inzicht dus niet altijd. Ondanks het beperkte inzicht, ervaart men hierbij nagenoeg geen knelpunten. Daarnaast blijkt dat 62% van de budgethouders niet altijd een goed inzicht heeft in de administratieve processen rondom contracten. Het administratieve proces, de financiële afhandeling en het beheer/archief rondom contracten geeft bij de helft van de budgethouders van een enkele keer tot zelfs regelmatig knelpunten.

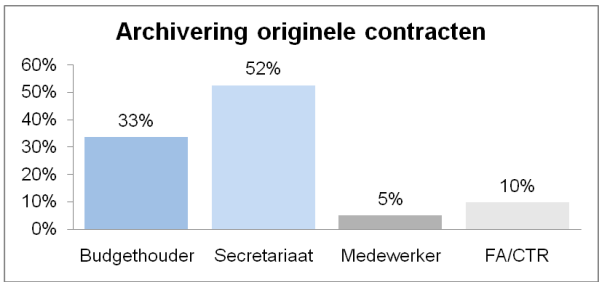
13 : Binnen de organisatie wordt er door budgethouders verschillend gedacht over het administreren van contracten. Zo vindt de ene budgethouder een ordner vol contracten op alfabetische volgorde in een kast een contractadministratie terwijl een ander pas tevreden is wanneer alle contracten centraal op de afdeling in een bestand geregistreerd zijn, met of zonder digitale kopie van het originele contract.

Uit het onderzoek blijkt dat het merendeel van de budgethouders de contracten niet in een centraal bestand registreert, maar alleen op een voor de afdeling logische manier archiveert, meestal in een ordner. Wanneer er wèl sprake is van enige vorm van centrale registratie, dan gebeurt dit in alle gevallen in zelfgemaakte Word of Exel bestanden. Naast dit digitale overzicht hebben deze afdelingen, net als afdelingen die niets registreren, alle contracten gearchiveerd in een ordner, meestal de originele exemplaren. Uit gehouden interviews komt naar boven dat de actualiteit van de digitale bestanden soms te wensen overlaat.

14 : Vanwege het decentrale werken is het niet vreemd dat er binnen Fundeon geen centraal contractarchief aanwezig is. Archivering van originele contracten gebeurt dan ook voor 90% op de afdelingen zelf. Bij afdelingen die beschikken over een eigen secretariaat is archivering geregeld op het secretariaat. Budgethouders die hierover niet beschikken bewaren de originele contracten zelf. In een enkel geval liggen de originele contracten bij individuele medewerk(st)ers.



Grafieken aanwezigheid en vorm contractadministratie.
Bron: onderzoeksenquête.



Grafiek archivering contracten.
Bron: onderzoeksenquête.

Ondanks dat er intern een ongeschreven regel bestaat dat van alle lopende verplichtingen de originele contracten aanwezig moeten zijn op de afdeling Controlling, blijkt uit het onderzoek dat slechts 10% daaraan gehoor geeft. Van enige vorm van handhaving van deze regel en interne controle op contracten door de afdeling Controlling is nagenoeg geen sprake.

15 : Uit de enquête blijkt dat er administratief weinig tijd besteed wordt aan alles wat met contracten te maken heeft. Het merendeel van de budgethouders geeft aan dat zij of hun secretariaten hieraan gemiddeld een uur per maand kwijt zijn. Uitzondering hierop zijn de Ontwikkelafdelingen (beide clusters) en de afdeling ICT Beheer & Ontwikkeling. Deze twee afdelingen zijn daaraan gemiddeld 1-2 uur per week kwijt. Al met al wordt er over het algemeen weinig tijd besteed aan activiteiten rondom de contracten.

4.3.3. Uitvoeringsaspecten

Het is voor de organisatie van groot belang dat verplichtingen die aangegaan zijn op een juiste wijze en tijdig nagekomen worden. Dit geldt voor zowel inkoop- als verkoop-verplichtingen. Het niet juist en tijdig nakomen van contractverplichtingen brengt grote risico's met zich mee en kan zelfs tot materiële en immateriële schade leiden. Deze aspecten krijgen in het onderzoek naar contracten en het beheer ervan nagenoeg geen aandacht omdat het weinig raakvlakken heeft met actuele financiële rapportages, met uitzondering van de financiële afhandeling ervan.

In dit kader zijn een drietal vragen gesteld, te weten:

16 : Hoe wordt er voor gezorgd dat de in de contracten vermelde financiële rechten en verplichtingen op de juiste wijze en tijdig worden nagekomen?

17 : Is men op ieder moment op de hoogte van de financiële status van de contracten en is er controle op?

18 : Is de financiële afhandeling van de contracten altijd tijdig terug te vinden in de maandrapportages?

Uitwerking enquêtevragen

16 en 17 : Uit het onderzoek blijkt dat de verantwoordelijkheid voor het inhoudelijk afhandelen van contracten door de meeste budgethouders gedelegeerd is aan individuele medewerk(st)ers of de secretariaten. Dit is ook het geval voor de financiële afhandeling ervan. Zoals al eerder aangegeven bij de administratieve aspecten blijkt dat de helft van de budgethouders niet altijd een goed inzicht heeft in de financiële status van de contracten maar daar op zich ook geen problemen van ondervindt. Uit de gesprekken met de budgethouders blijkt dat de financiële afhandeling op afdelingsniveau door middel van werkafspraken is geborgd. Tussen deze theoretische borging en de praktijk zit wel een discrepantie, welke op de afdeling Controlling bij de rapportages en dan in het bijzonder tijdens de kwartaalrapportages en het jaarrekeningentraject naar boven komt. Deze rapportages krijgen tijdens de analyse van de cijfers namelijk meer aandacht vanwege het feit dat deze niet alleen intern maar ook aan het bestuur verstrekt worden.

18 : Bij de maandrapportages per afdeling, die gebaseerd zijn op de geregistreerde cijfers uit de financiële administratie en die toch in eerste instantie bedoeld zijn als sturingsmiddel voor de budgethouder, komen naar hun mening zelden ontbrekende financiële verplichtingen naar boven. Omdat de ervaring van de afdeling Controlling hier haaks op staat is navraag gedaan onder de budgethouders. Uit de gesprekken blijkt dat er wel degelijk cijfers ontbreken in de maandrapportages en dat er heel vaak foutieve boekingen (verkeerde kostenplaats of kostensoort) gemaakt worden. De meeste budgethouders ondervinden hier geen enkele hinder van omdat in veel gevallen er niet op de maandcijfers gestuurd word. Veel budgethouders bekijken de baten en lasten over een heel jaar. De enkeling die de maandrapportages wel intensief als stuurinformatie gebruikt, heeft zijn/haar zaken over het algemeen wel op orde, ook wat contractbeheer betreft.

4.3.4. Technische aspecten en wensen

De naam contractbeheer maakt het in essentie al duidelijk: het beheren van contracten, in fysieke en digitale vorm, zodat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar is. Om hier efficiënt mee om te gaan dient contractbeheer te worden ondersteund door een tool, waarbij bijvoorbeeld (automatisch) herinneringen op data kunnen worden gegenereerd en activiteiten kunnen worden bewaakt. Gebleken is al bij de administratieve aspecten dat er binnen Fundeon geen tool beschikbaar is om dit efficiënt te kunnen doen. Het enige hulpmiddel in deze is het spreadsheet programma Exel of het tekstverwerkingsprogramma Word.

In het onderzoek is door middel van onderstaande vragen specifiek gevraagd naar wensen voor een toekomstige geautomatiseerde tool.
19 : Wat zijn de ideeën voor een contractbeheersysteem binnen Fundeon?
20 : Welke informatie dient er uit een geautomatiseerd contractbeheersysteem te worden gehaald?

Uitwerking enquêtevragen

19 : Unaniem geven de budgethouders aan dat het huidige proces rondom contracten op dit moment verre van ideaal is en een geautomatiseerd contractregistratiesysteem en het beheer ervan vele voordelen kan hebben voor de organisatie. De nadelige effecten in het huidige proces moeten met een nieuw specifiek contractregistratiesysteem en een beheerstool uiteraard verleden tijd zijn. Budgethouders willen wel de verantwoordelijkheid over hun eigen contractactiviteiten behouden bij een nieuw contractbeheersysteem maar zien daarnaast wel een duidelijkere rol (contractarchivering, signalering en controle) weggelegd voor de afdeling Controlling.

20 : De informatiebehoefte is voor alle budgethouders vrijwel identiek en komt vooral neer op “inzicht hebben in” en “gewaarschuwd worden als”. De informatie moet door middel van een uitgebreide rapportagetool op een eenvoudige manier uit het contractbeheersysteem te genereren zijn. Signaleringen en waarschuwingen ontvangen de budgethouders het liefst automatisch per mail. De onderstaande opsomming geeft de aangegeven informatiebehoefte van budgethouders weer:
- overzicht lopende contracten per afdeling
- raadplegen digitaal opgeslagen contracten
- overzicht status contracten
- overzicht financiële verplichtingen gekoppeld aan de beschikbare budgetten
- overzicht budgetoverschrijdingen
- overzicht opzegdata en einddata
- overzicht afspraken per leverancier (prijs, korting, levering e.d.)
- automatische signalering budgetoverschrijdingen
- automatische signalering aflopende contracten (opzegdata en einddata).

4.4. Resultaten meetonderzoek

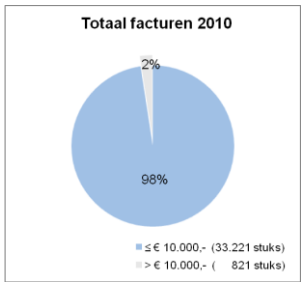
De enquête, de interviews en de afdelingsadministraties zijn in het kader van contractbeheer binnen Fundeon de belangrijkste bronnen om informatie te verkrijgen vanwege het feit dat er verder nauwelijks iets centraal geadministreerd wordt. Dit maakt het in deze wat lastig om door middel van de meetmethode harde cijfers boven water te krijgen.

Om toch met harde cijfers enige onderbouwing te krijgen is vanuit de financiële administratie een dump in Exel gegenereerd van alle inkoop- en verkoopfacturen over het jaar 2010. Deze dump vormt de basis voor het meetonderzoek. Niet alle gegevens in de dump zijn van belang en daarom is één en ander door middel van draaitabellen samengevat (zie bijlagen II tot en met V). Daar waar het niet mogelijk bleek om harde cijfers uit het financiële systeem te halen of aanvullende informatie nodig bleek, zijn zaken (steekproefsgewijs) gecontroleerd met de diverse afdelingsadministraties.

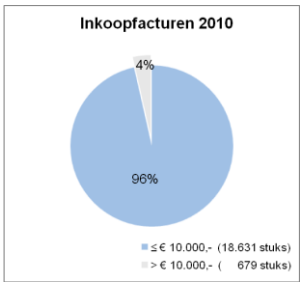
De resultaten van dit onderzoek moeten naast het bevestigen van enkele vragen uit de enquête, ook uitsluitsel geven op de volgende vragen:
- Wat is op het totaal aantal facturen het deel boven de 10.000,- euro?
- Welke afdelingen hebben deze facturen?
- Zijn er onderliggende contracten o.i.d. van deze facturen?
- Wat zijn de doorlooptijden van deze facturen?
- Wat is de invloed van creditfacturen?

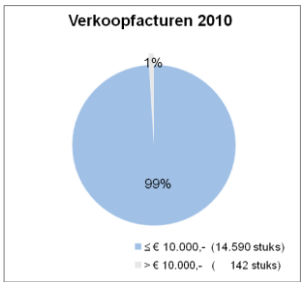
4.4.1. Factuuranalyse naar aantallen en afdelingen

Uit de factuurdump* van de financiële administratie over 2010 blijkt dat er Fundeon breed 19.310 inkoopfacturen en 14.732 verkoopfacturen zijn verwerkt. Deze aantallen betreffen zowel debet- als creditfacturen. Eén van de criteria in het kader van dit onderzoek is dat het inkoop- en verkoopcontracten betreft boven de gestelde 10.000,- euro. Op het totaal aantal facturen van ruim 34.000 is slechts 2% boven dit bedrag (inkoopfacturen 4% en verkoopfacturen 1%).



Figuur totaal facturen 2010.
Bron: financiële administratie.





Figuren inkoop- en verkoopfacturen 2010.
Bron: financiële administratie.

De facturen die voldoen aan het normbedrag zijn in onderstaande matrix verder uitgesplitst in debet- en creditfacturen. Om een indruk te krijgen wat de impact is van deze categorie facturen op het totale specifieke budget (+/- 83 miljoen euro) van Fundeon (behoudens Stichting Fundeon Fonds) is het totale factuurbedrag hiervan in de matrix opgenomen.

Totaal aantal facturen 2010 (>10.000,- euro)								
Soort factuur	**Aantal facturen**				**Totaal**		**Factuurbedrag**	
	Debet		**Credit**				**Debet**	**Credit**
Inkoopfactuur	649	79%	30	4%	**679**	**83%**	€ 18.090.000	€ 851.000
Verkoopfactuur	126	15%	16	2%	**142**	**17%**	€ 3.754.000	€ 717.000
Totaal	**775**	**94%**	**46**	**6%**	**821**	**100%**	**€ 21.844.000**	**€ 1.568.000**

Matrix totaal aantal facturen 2010 (> 10.000,- euro).
Bron: financiële administratie.

Van het totaal aantal facturen boven de 10.000,- euro zijn 649 stuks (79%) inkoopfacturen met een totale factuurwaarde van iets meer dan 18 miljoen euro. Dit is iets minder dan 22% van het specifieke budget van alle afdelingen bij elkaar. Het aantal verkoopfacturen is in deze zeer beperkt met 126 stuks (15%). Het geringe aantal verkoopfacturen komt doordat Fundeon slechts 11% van de totale bate zelf genereert en dus uitfactureert (derden geldstromen). Hoe minder facturen, hoe kleiner ook de kans dat het om hoge bedragen gaat. Bij 30 inkoopfacturen is er sprake van een creditering tegen 16 facturen aan de verkoopkant.

In het empirisch onderzoek zijn een vijftal afdelingen niet meegenomen omdat die niet voldeden aan de gestelde onderzoekscriteria (geen administratieve afdeling en een contractcriterium van meer dan 10.000,- euro). Uit de financiële administratie blijkt dat deze 5 afdelingen toch in- en/of verkopen hebben voor bedragen boven het criteriumbedrag. In de analyse zijn deze 5 afdelingen ook meegenomen en komt het totaal op 26 afdelingen.

Alle afdelingen hebben inkopen en 12 daarvan doen ook aan verkoopactiviteiten. Dit komt vrijwel geheel overeen met wat de geënquêteerde budgethouders zelf hebben aangegeven. Er zijn afdelingen die er qua aantallen bovenuit springen. De volgende matrix geeft een beeld van de factuurverdeling over de diverse afdelingen.

* Bijlage III en IV, data inkoopfacturen 2010 en data verkoopfacturen 2010

Facturen 2010 (>10.000,- euro) per afdeling							
afd	Afdeling/administratie	Inkoopfacturen			Verkoopfacturen		
		Debet	Credit	Totaal	Debet	Credit	Totaal
50*	KBI Algemeen	1		**1**	1		**1**
100*	Directie B & S	2		**2**	1		**1**
101	P & O	47	6	**53**	12		**12**
102	ICT Beheer & Ontwikkeling	102	3	**105**	12		**12**
103	Financiën & Controlling	12		**12**	5	4	**9**
104*	Directie F & O	19	1	20			
106	Marktinformatie	2		**2**			
107	Informatiemanagement	1		**1**			
108	Fundeon Academie	5		**5**			
120	Projecten	3		**3**	3		**3**
130	Communicatie	41		**41**			
132-134	Ontwikkeling cl. B&U-MK/K	1		**1**	2		**2**
133-135	Ontwikkeling cl GA-infra	1	1	**2**	1	1	**2**
140	Examinering	2		**2**	8	1	**9**
181	Management Ontwikkeling	7		**7**	42	6	**48**
182	Facilitaire Dienst	69	2	**71**	11	2	**13**
183*	Directie M & O	5		**5**	2		**2**
184	Uitgeverij	13	1	**14**			
185	Logistiek	32	3	**35**	19	1	**20**
186	Loopbaantraject	40	2	**42**	2	1	**3**
188	ACO	171	8	**179**			
190	Fundeon opleidingen	29	2	**31**	5		**5**
201*	Subsidies	1		**1**			
450	Regio Noord & Oost KBI	19	1	**20**			
550	Regio Zuid KBI	9		**9**			
650	Regio West KBI	15		**15**			
	Totaal	**649**	**30**	**679**	**126**	**16**	**142**
* = afdeling deed niet mee in empirisch onderzoek							
xxx = top 5 afdeling							

Matrix facturen 2010 (> 10.000,- euro) per afdeling.
Bron: financiële administratie.

Aan de inkoopkant behoren de volgende afdelingen tot de top 5:

1) 188 ACO (179 facturen)
2) 102 ICT Beheer & Ontwikkeling (105 facturen)
3) 182 Facilitaire Dienst (71 facturen)
4) 101 P&O (53 facturen)
5) 130 Communicatie (41 facturen).

Wanneer deze afdelingen afgezet worden tegen de hoogte van het specifieke budget per afdeling dan blijkt dat zij, met uitzondering van de afdeling P&O, hierin eveneens hoog scoren. Bij de afdeling ACO hebben de facturen betrekking op de kosten voor inhuur van externe scholingsinstituten voor de uitvoering van scholings- en opleidingstrajecten. Bij ICT Beheer & Ontwikkeling betreft het voornamelijk inhuur van personeel van gespecialiseerde bedrijven en bij de Facilitaire Dienst gaat het veelal om huur- en onderhoudskosten. De facturen bij P&O worden veroorzaakt door de maandelijkse leasekosten van het wagenpark, de kosten voor Arbo aangelegenheden en de kosten voor externe adviesbureaus. De diverse Fundeon uitgaven/bladen en de jaarlijkse vak- en branchebeurzen zorgen dat de afdeling Communicatie in de top 5 staat.

Aan de verkoopkant bestaat de top 5 uit de volgende afdelingen:

1) 181 Management Ontwikkeling (48 facturen)
2) 185 Logistiek (20 facturen)
3) 182 Facilitaire Dienst (13 facturen)
4) 102 ICT Beheer & Ontwikkeling (12 facturen)
5) 101 P&O (12 facturen).

De baten van deze top 5 komen voornamelijk uit het afsluiten van arrangementen met ROC's door de afdeling Management Ontwikkeling. Bij de overige afdelingen komen de baten voort uit dienstverleningsactiviteiten op het gebied van detachering van personeel, operationele taken omtrent logistiek, automatisering, salarisadministratie, financiën en personeelszaken. Het merendeel van de verkoopfacturen is lager dan 10.000,- euro en komt voort uit de verkoop van leermiddelen, cursussen en examens. De financiële kant van deze activiteiten vormt overigens in de rapportagesfeer totaal geen probleem daar deze geautomatiseerd en met geringe vaste bedragen in het financiële systeem geregistreerd worden.

4.4.2. Onderliggende contracten

Uit de verkregen data kan geen directe link worden gelegd tussen de facturen en het wel of niet aanwezig zijn van een contract. Hiervoor moeten de diverse afdelingsadministraties geraadpleegd worden. Uit de afdelingsadministraties blijkt dat er voor alle facturen uit de beide top 5 afdelingen op één of andere manier afspraken in contractvorm op papier gezet zijn. De volgende overzichten geven inzicht in wat voor soort contracten het betreft.

Inkoopfacturen versus contracten top 5 afdelingen			
Afdeling	**Contractsoort**	**Contracttype**	**Soort inkoop**
188 ACO	Standaard	Aflopend (eindtijd)	Inhuur scholingsinstituten
102 ICT Beheer & Ontwikkeling	Inhuur	Aflopend (eindtijd)	Inhuur Personeel
182 Facilitaire Dienst	Standaard	Aflopend (eindtijd)	Huur gebouwen
			Schoonmaak en catering
	Onderhoud	Aflopend (eindtijd)	Onderhoud gebouwen
		Eenmalig	Onderhoud machines
101 P & O	Standaard	Doorlopend	Wagenpark
		Eenmalig	Adviezen
130 Communicatie	Standaard	Doorlopend	Fundeon uitgaven/bladen
		Eenmalig	Beurzen

Matrix inkoopfacturen versus contracten top 5 afdelingen.
Bron: contractadministraties afdelingen.

Verkoopfacturen versus contracten top 5 afdelingen			
Afdeling	**Contractsoort**	**Contracttype**	**Soort verkoop**
181 Management Ontwikkeling	Standaard	Aflopend (eindtijd)	Arrangementen ROC's
185 Logistiek	Dienstverlening	Aflopend (eindtijd)	Reprodiensten
		Eenmalig	
182 Facilitaire Dienst	Dienstverlening	Aflopend (eindtijd)	Facilitairediensten
102 ICT Beheer & Ontwikkeling	Dienstverlening	Aflopend (eindtijd)	ICT-diensten
		Eenmalig	
101 P & O	Dienstverlening	Aflopend (eindtijd)	Detachering personeel

Matrix verkoopfacturen versus contracten top 5 afdelingen.
Bron: contractadministraties afdelingen.

Bij de aflopende contracten met een eindtijd aan de inkoopkant blijkt het in alle gevallen te gaan om contracten met een eindtijd die een paar jaar in de toekomst ligt (huur- en schoonmaakcontracten). Bij de verkoopcontracten betreft het veelal contracten die wel jaarlijks aflopen en door middel van een onderlinge intentieverklaring voor afname van diensten en/of producten voor een aantal jaar, jaarlijks geüpdate en verlengd worden.
Uit een geringe steekproef onder de facturen <10.000,- euro blijkt dat het daar veelal gaat om standaard eenmalige in- en verkopen, al dan niet vastgelegd in enige contractvorm.

Uit de financiële data en het veldwerk in de contractadministraties op de afdelingen blijkt zowel bij inkoopfacturen als bij verkoopfacturen dat:

- hoe hoger het contractbedrag, hoe vaker één en ander vastgelegd is in een contract
- hoe hoger het contractbedrag, hoe meer aandacht er is voor de naleving ervan.

4.4.3. Doorlooptijd facturen

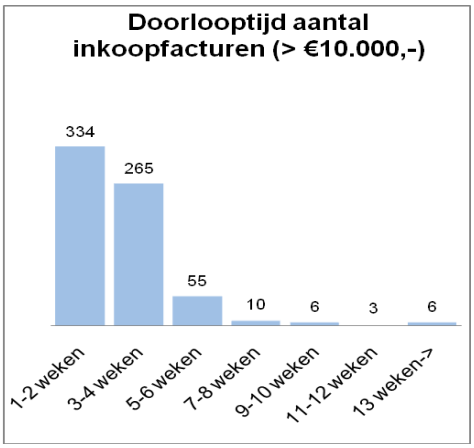
De doorlooptijd van facturen kan een mogelijke oorzaak zijn van een niet up-to-date financiële administratie en zodoende ook van onjuiste en onvolledige financiële rapportages. In dit kader is onderzocht wat de doorlooptijden van de facturen zijn binnen Fundeon. Onder de doorlooptijd wordt in deze het verschil in weken verstaan tussen de datum van voorregistratie van de factuur (ontvangstdatum) en de datum van definitieve verwerking in de financiële administratie (boekingsdatum) van de factuur.

Data over doorlooptijden van de inkoopfacturen* is beschikbaar uit de financiële administratie en meegenomen in de dump over 2010. Voor de verkoopfacturen geldt dat niet en is helaas geen data beschikbaar. Oorzaak is dat de datum van de aangeleverde input door de budgethouder (ontvangstdatum) gelijk is aan de datum van verwerking in de financiële administratie (boekingsdatum). Enige doorlooptijd kan mogelijk zitten in de factuurdatum volgens contract en de werkelijke verwerkingsdatum. Om dit boven water te krijgen zal handmatig een link met het contract gelegd moeten worden.

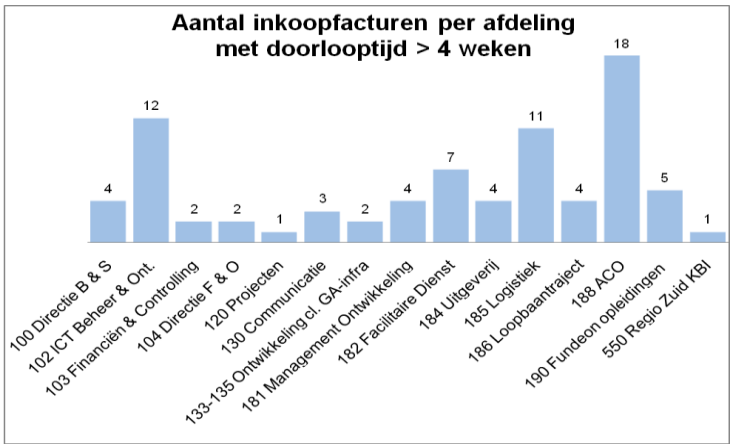
Inkoopfacturen

Van het totaal aantal inkoopfacturen >10.000,- euro (679 facturen) is het overgrote deel, ruim 88%, binnen de gebruikelijke 30 dagen betalingstermijn verwerkt en betaald. Dit geldt overigens ook voor de facturen die een lager factuurbedrag hebben (bijna 95%). Een kleine 10% (65 facturen) doet er tussen de 5 en 8 weken over en 15 facturen zelfs nog langer. Er is geen relatie te ontdekken in de hoogte van het factuurbedrag en een lange doorlooptijd.

Niet alle afdelingen zijn verantwoordelijk voor de 80 inkoopfacturen met een doorlooptijd > 4 weken. De afdelingen ICT Beheer & Ontwikkeling, Facilitaire Dienst, Logistiek en ACO zijn de afdelingen met de meeste facturen met een langer dan gemiddelde doorlooptijd. Drie daarvan komen ook voor in de top 5 afdelingen met meeste facturen. De afdeling Logistiek valt daarbuiten, maar heeft daarentegen wel dezelfde budgethouder als de afdeling Facilitaire Dienst.



Grafiek doorlooptijd inkoopfacturen (> € 10.000,-).
Bron: financiële administratie.



Grafiek aantal inkoopfacturen per afdeling met doorlooptijd > 4 weken.
Bron: financiële administratie.

Uit de data is niet af te leiden wat de oorzaak is van de lange doorlooptijd en of dit consequenties heeft voor de financiële rapportages. De doorlooptijd van 5 tot 8 weken wordt niet veroorzaakt door onenigheid over de geleverde prestatie of het factuurbedrag maar doordat budgethouders achterlopen met hun eigen administratie. Dit in tegenstelling tot de facturen die er langer dan 8 weken over doen.

Alle inkoopfacturen worden tegenwoordig bij binnenkomst eerst op de afdeling Financiën geregistreerd voordat ze de organisatie in gaan.

* Bijlage V en VI, data doorlooptijd inkoopfacturen 2010 per factuurklasse en data doorlooptijd inkoopfacturen 2010 per afdeling.

Eén van de voordelen hiervan is dat er bij het afsluiten van een financiële periode stelposten opgenomen kunnen worden van de nog in de voorregistratie openstaande facturen. Deze lopen dan mee in de financiële maandcijfers en rapportages. Het blijkt dat dit niet altijd consequent en naar eigen inzicht van de medewerk(st)ers op basis van de beperkte factuuromschrijving gebeurt. Dit heeft gevolgen voor de rapportages per afdeling. Kosten zijn regelmatig op een verkeerde afdeling en/of kostensoort geboekt, waardoor de fluctuaties in de maandcijfers erg groot zijn.

Verkoopfacturen
In de fysieke afdelingsadministraties is gekeken naar de doorlooptijd van de 126 verkoopfacturen (link tussen factuurdatum volgens contract en verwerkingsdatum). Daaruit blijkt dat deze over het algemeen op het juiste tijdstip uitgefactureerd worden. Bij bijna alle dienstverleningscontracten met gelieerde organisatie, met uitzondering van die van de afdeling Logistiek, is er sprake van maandelijkse voorschotnota's en zijn er afspraken over verrekening van meer- of minderwerk. Deze afrekeningen vinden in de regel éénmaal per jaar (per einde jaar) plaats en hebben veelal een doorlooptijd die langer is dan 4 weken. De dienstverlening van de afdeling Logistiek wordt eens per kwartaal op basis van werkelijke afname bij de afnemers in rekening gebracht. Deze facturen worden normaliter altijd binnen 4 weken verzonden. De facturering van de arrangementen met ROC's gebeurt op een tweetal vaste momenten in het jaar op basis van het aantal ingeschreven leerlingen. Er is hierbij geen sprake van enige doorlooptijd. De kwartaal- en jaarfacturen/afrekeningen beïnvloeden wel het permanence-principe in de financiële administratie. Stelposten aan de batenkant komen nagenoeg niet voor.

Zoals al eerder uit de enquête bleek, is niet altijd de factuurdatum vastgelegd in het contract. Dit gegeven wordt bevestigd uit de bekeken contracten. Uiteraard is er een paragraaf opgenomen over de facturering, maar men blijft daarin vaak vaag in termen van "na dienstverlening of levering". Een specifieke periode of datum wordt niet vaak genoemd. Het is daarom nauwelijks vast te stellen of er sprake is van doorlooptijd van enige betekenis.

4.4.4. Creditfactuuranalyse

Het aantal creditfacturen is dan weliswaar beperkt, maar kunnen in de rapportage- en analysesfeer een behoorlijk vertekend beeld geven. Afgegeven prognoses zijn mogelijk niets meer waard en periodecijfers kunnen stevig fluctueren.

Een creditfactuur betekent doorgaans dat de debetfactuur niet in overeenstemming is met de gemaakte afspraken die al dan niet zijn vastgelegd in een contract. De reden van de correctie is niet rechtstreeks uit de factuurdata naar boven te halen. Hiervoor moet de factuur bekeken worden. In onderstaand overzicht zijn de oorzaken van de in totaal 46 crediteringen aangegeven.

Oorzaken creditfacturen			
Oorzaken	**Te maken met**	**Inkoop creditfactuur**	**Verkoop creditfactuur**
Factuurbedrag niet conform afspraak	Contractafspraken	16	4
Afrekening op voorschotfactuur	Afrekening	8	2
Levering niet conform afspraak	Contractafspraken	2	
Foutieve tenaamstelling/factuuradres	Contractafspraken	2	3
Tussentijdse contractwijziging	Contractafspraken	2	3
Foutieve invoer btw code	Overig		2
Dubbel gefactureerd	Overig		1
Afboeking dubieuze debiteur	Overig		1
Totaal		**30**	**16**

Matrix oorzaken creditfacturen.
Bron: financiële administraties.

Er zijn dus diverse oorzaken waarom een factuur gecrediteerd is. De voornaamste oorzaken hebben te maken met het feit dat de debetfactuur in eerste instantie niet conform de gemaakte contractafspraken is gemaakt. Crediteringen met als oorzaak een foutieve tenaamstelling/factuuradres hebben in de financiële rapportages geen invloed, deze zijn saldo neutraal. De andere oorzaken geven wel veranderingen.

4.5. Gewenste situatie

Aan de hand van het theoretisch kader, de gebreken in de huidige situatie en de wensen van de organisatie, kan een beeld geschetst worden van de gewenste situatie. De gewenste situatie moet leiden tot professioneel contractbeheer en verbeterde financiële verantwoording. In het volgende overzicht is de huidige situatie afgezet tegen de gewenste situatie.

Overzicht huidige situatie versus gewenste situatie	
Huidige situatie/functionaliteit	**Gewenste situatie/functionaliteit**
Geen beleid en geen procedures vastgelegd voor het afsluiten en afhandelen van contracten	Schriftelijk vastgelegd en organisatie breed gedragen contractbeleid en procedures
Contractvormen zijn zeer divers en verschillen per afdeling qua vorm en inhoud	Standaardisatie contracten
Decentrale verantwoordelijkheid van alle contractactiviteiten op afdelingsniveau	Decentrale verantwoordelijkheid contractactiviteiten op afdelingsniveau maar wel centrale registratie en administratie
Toegankelijkheid contractdata is beperkt tot de medewerk(st)ers van afdelingen zelf	Makkelijke en logische organisatiebrede toegankelijkheid van alle centraal opgeslagen contractdata
Versnippering van contracten en contractinformatie, geen centraal inzicht in de verplichtingen	Centraal inzicht in alle contractverplichtingen binnen de organisatie waardoor het delen van informatie mogelijk is
Fysieke dossiervorming op afdelingsniveau	Mogelijkheid tot centrale digitale dossiervorming met daaraan gerelateerde documentatie en correspondentie, voorgeschiedenis, offerteaanvragen en dergelijke
Verschillende eigen operationele en management rapportages in Word of Exel.	Verschillende operationele en management rapportages die automatisch uit een contractbeheer systeem gegenereerd worden
Onjuiste, niet tijdige naleving van aangegane verplichtingen door veelal reactieve uitvoering van contractactiviteiten	Proactieve automatische signaleringsfunctie om gebruikers, budgethouders en andere betrokkenen aan te sporen tot benodigde acties
Decentrale archivering op afdelingsniveau van originele documenten	Centrale archivering van originele documenten
Procesbewaking en verantwoording op afdelingsniveau	Centrale verantwoording en procesbewaking
Geen koppeling met bedrijfssystemen mogelijk	Mogelijkheden om systeem te koppelen met andere bedrijfssystemen, bv. het financiële systeem
Onjuiste boekingen in de financiële administratie	Boekingsrichtlijnen vaststellen en interne controle toepassen om de kans op onjuiste boekingen te minimaliseren

Schema overzicht huidige situatie versus gewenste situatie.
Bron: theoretisch kader en onderzoeksenquête.

4.6. Samenvatting bevindingen enquête

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat er een schat aan informatie in het kader van contractbeheer en contractmanagement binnen Fundeon boven water is gekomen. De bevindingen worden in deze paragraaf daarom nog eens puntsgewijs beschreven.

De 20 uitgewerkte enquêtevragen zijn in de samenvatting onderverdeeld in dezelfde vier aspecten als bij de uitgebreide onderzoeksresultaten eerder in dit hoofdstuk.

Organisatorische aspecten:

- **1:** *Alle afdelingen binnen Fundeon hebben inkoop- en/of verkoopactiviteiten, de één wat meer dan de ander.*
- **2:** *In de meeste gevallen zijn er voor deze activiteiten overeenkomsten, al dan niet in contractvorm afgesloten. Mondelinge overeenkomsten komen nagenoeg niet voor.*
- **3:** *Het aantal contracten is voor budgethouders niet interessant en is ook niet bekend.*
- **4:** *De omvang in geld van alle contracten blijkt eveneens geen interessante informatie te zijn en is ook niet bekend bij budgethouders.*
- **5:** *Iets meer dan de helft van de contracten wordt afgesloten met organisaties of personen die direct betrokken zijn bij de uitvoering van de missie van Fundeon. De meest voorkomende contractsoorten zijn contracten voor inhuur van personeel, dienstverlenings- en onderhoudscontracten.*
- **6:** *Veelal zijn dit contracten van het type eenmalig, doorlopend of aflopend met eindtijd.*
- **7:** *Bij het contractproces zijn meerdere personen betrokken en zijn verschillende taken (inhoudelijke, administratieve en soms financiële) vaak gedelegeerd door de budgethouders aan individuele medewerk(st)ers en/of de afdelingssecretariaten.*
- **8:** *Door de gedelegeerde taken is het voor budgethouders lastig om overzicht te houden op alle contracten en de wijzigingen er op. Door middel van periodiek of ad hoc overleg worden zij op de hoogte gehouden.*

Administratieve aspecten:

- **9:** *De vorm en inhoud van de contracten is per afdeling sterk wisselend. Er is geen enkele vorm van standaardisatie. De meest voorkomende contractvorm is een simpele bevestiging van een offerte in briefvorm of per mail.*
- **10:** *In de contracten worden de meest voorkomende "standaard" contractgegevens niet altijd opgenomen. Hoe lager het belang van het contractgegeven, hoe minder het voorkomt in de contracten.*
- **11:** *Er is bij de budgethouders niet altijd het volledige inzicht in de status van de contractactiviteiten bij nieuwe en lopende contracten. Over het algemeen is er op afdelingsniveau wel inzicht.*
- **12:** *Ondanks het soms beperkte inzicht worden er nagenoeg weinig knelpunten ervaren.*
- **13:** *Er is geen standaard procedure en systeem om contracten te administreren en te archiveren. In de meeste gevallen vindt dit naar eigen inzicht op de secretariaten van de afdelingen plaats.*
- **14:** *Contracten zijn vaak statische documenten die al snel in een lade of ordner verdwijnen. Originele contracten worden niet op een centrale plaats binnen de organisatie gearchiveerd, maar bevinden zich door de gehele organisatie.*
- **15:** *Het aantal uren dat besteed wordt aan contracten is op een enkele afdeling na zeer beperkt (gemiddeld 1 uur per maand).*

Uitvoeringsaspecten:

- **16:** *Inhoudelijke en financiële aspecten zijn veelal gedelegeerd door budgethouders en door middel van werkafspraken geborgd.*
- **17:** *De financiële status is vanwege de gedelegeerde taak niet altijd bekend en er is op de afdelingen zelf een beperkte controle op. Vanuit de afdeling Controlling is er eveneens geen interne controle op contracten en contractbeheer.*

- **18:** *Maandrapportages met financiële stuurinformatie blijken tijdens periodiek overleg met budgethouders regelmatig niet juist en niet volledig. Er ontbreken boekingen, cijfers fluctueren sterk en er worden fouten gemaakt bij het coderen en boeken.*

Technische aspecten en wensen:

- **19:** *Binnen de organisatie is er geen tool beschikbaar om contractbeheer efficiënt te laten plaatsvinden. Iedere afdeling doet het contractbeheer naar eigen inzicht in één van de Microsoft office programma's Word of Exel.*
- **20:** *Iedereen ziet de nadelen van de huidige situatie rondom contracten en het beheer ervan. De voordelen van een nieuw geautomatiseerd contractregistratie- en beheersysteem worden ook gezien. De informatiebehoefte bestaat uit diverse overzichten die inzicht moeten geven in allerlei contractaspecten. Naast overzichten zijn signaleringsfuncties vanuit het systeem een must.*

4.7. Samenvatting bevindingen meetonderzoek:

De samenvatting van het meetonderzoek is eveneens onderverdeeld in dezelfde onderwerpen als bij de uitgebreide onderzoeksresultaten eerder in dit hoofdstuk.

Factuuranalyse naar aantallen en afdelingen

- *Alle afdelingen binnen Fundeon hebben in 2010 gezamenlijk ruim 19.000 inkoopfacturen en bijna 15.000 verkoopfacturen verwerkt.*
- *4% van het aantal inkoopfacturen en 1% van het aantal verkoopfacturen is boven de 10.000,- euro.*
- *Als het gaat om aantallen per afdeling bestaan er grote verschillen. Enkele afdelingen springen er wel uit, maar die hebben dan ook veelal een hoog specifiek budget ter beschikking.*

Onderliggende contracten

- *Er bestaat geen link in het financiële systeem tussen de factuur en het onderliggende contract.*
- *Alle afspraken zijn op de één of andere manier in contractvorm op papier gezet en betreffen voornamelijk contracten voor inhuur van personeel, dienstverlenings- en onderhoudscontracten van het type eenmalig, doorlopend of aflopend met eindtijd.*
- *Hoe hoger het contractbedrag, hoe meer er is vastgelegd in het contract en hoe meer aandacht er is voor de naleving ervan.*

Doorlooptijd facturen

- *Het overgrote deel van de inkoopfacturen (88%) wordt binnen de gebruikelijke 30 dagen betalingstermijn verwerkt en betaald. Slechts 10% doet er 5 tot 8 weken over en een enkele factuur nog langer.*
- *Inkoopfacturen met een doorlooptijd van meer dan 4 weken ontstaan voornamelijk door het administratief niet bijzijn.*
- *Opgenomen stelposten zijn regelmatig op verkeerde afdeling of kostensoort geboekt.*
- *Er is geen doorlooptijd vast te stellen bij de verkoopfacturen vanwege het handmatige proces ervan.*

Creditfactuuranalyse

- *Ondanks dat het aantal creditfacturen beperkt is, beïnvloeden ze wel de periodecijfers en de afgegeven prognoses.*

5. Conclusies

De voorgaande hoofdstukken hebben allemaal direct en indirect te maken met het uitgevoerde onderzoek naar de relatie tussen contractbeheer en de financiële verantwoording binnen Fundeon. Hierin zijn het theoretisch kader geschetst, de huidige situatie en de gewenste situatie beschreven. Op basis hiervan zijn in dit hoofdstuk de conclusies weergegeven.

De centrale vraag voor dit onderzoek luidde:

´´Is professioneel contractbeheer binnen Fundeon de sleutel tot een verbetering in de financiële verantwoording?´´.

Het onderzoek heeft antwoord gegeven op deze centrale vraag. De huidige situatie enerzijds en het theoretisch kader en de gewenste situatie anderzijds zijn naast mijn visie de basis van de conclusies. De conclusies zijn onderverdeeld in een vijftal aspecten:

1) Contractbeleid en procedures
2) Het contract op zich
3) Contractbeheer
4) Contractregistratiesysteem of tool
5) Overige conclusies.

Mijn overall conclusie:

Binnen Fundeon is professioneel contractbeheer niet de sleutel, maar één van de sleutels tot verbeterde financiële verantwoording. Er is weliswaar weinig aandacht voor het contract op zich en het beheer ervan na ondertekening, maar dat is van geringe invloed op de juistheid en volledigheid van de financiële verantwoording.

Specifieke conclusies:

1) Contractbeleid en procedures

Er is geen schriftelijk vastgelegd en organisatie breed gedragen contractbeleid met duidelijke doelstellingen gedefinieerd dat als handvat kan dienen voor budgethouders bij het afsluiten, beheren en managen van contracten. Er zijn daarnaast geen procedures bekend. Iedere budgethouder handelt naar eigen inzicht en vertrouwt erop dat dit geen problemen veroorzaakt. Het ontbreken van duidelijk beleid en doelstellingen heeft nog nooit voor grote problemen gezorgd. De wens voor centraal contractbeleid is onder de budgethouders duidelijk aanwezig, mits de huidige verantwoordelijkheden rondom contracten bij de budgethouders blijft.

Het ontbreken van contractbeleid en procedures heeft geen invloed op de juistheid en volledigheid van de financiële verantwoording.

(gerelateerde bevindingen enquête - vragen: 1, 2, 7, 13, 14, 20)
(gerelateerde bevindingen meetonderzoek - onderwerp: factuuranalyse)

2) Het contract op zich

Het contract blijkt vaak een statisch document te zijn dat al snel in een lade of ordner verdwijnt. Er is geen standaardisatie in contractvorm en inhoud ervan waardoor niet altijd alle benodigde contractgegevens worden vastgelegd.

In veel gevallen, voornamelijk bij eenmalige transacties, wordt er niet eens een contract opgesteld, maar volgt er een schriftelijke bevestiging op de leveranciersofferte per brief of per mail. Bij deze manier van werken worden onnodige risico's gelopen doordat wederzijdse verplichtingen onduidelijk kunnen zijn of in zijn geheel niet zijn beschreven. In de afsluitfase van een contract gaat het in beginsel wel goed. Iedere budgethouder wil tenslotte goede afspraken en onzekerheden en risico's over te leveren prestaties reduceren. In de uitvoerings- en nazorgfase is de interesse niet zo groot meer. Men gaat ervan uit dat de contractafspraken goed uitgevoerd en afgehandeld worden. Er is wat dat betreft veel vertrouwen in de relatie met leveranciers en medewerk(st)ers.

Het wel of niet opstellen van een contract op zich heeft geen directe gevolgen voor de juistheid en volledigheid van de financiële verantwoording.

(gerelateerde bevindingen enquête - vragen: 2, 6, 7, 8, 9, 10,20)
(gerelateerde bevindingen meetonderzoek - onderwerp: onderliggende contracten)

3) Contractbeheer

Contractbeheer heeft onder andere als doel om de interne organisatie te voorzien van voldoende inzicht in alle lopende contracten en contractuele afspraken door het voeren van een daarvoor bestemde administratie. Hiervan is binnen Fundeon totaal geen sprake. Op afdelingsniveau wordt er op zeer beperkte schaal en op een wel heel eenvoudige manier iets aan contractbeheer gedaan. Relevante contractgegevens worden nagenoeg niet geregistreerd en wijzigingen in contracten worden slecht verwerkt en niet altijd kenbaar gemaakt in de organisatie. Originele contracten liggen verspreid over de diverse afdelingen waardoor deze slecht toegankelijk zijn voor de organisatie. Er is op afdelingsniveau weinig inzicht en centraal al helemaal geen inzicht in de omvang van de contracten en dus ook geen inzicht in de verplichtingen die ermee gemoeid zijn. Er is daarnaast nauwelijks sprake van interne controle door de afdeling Controlling. Dit gegeven is duidelijk van invloed op de bewaking van afdelingsbudgetten en geeft in de maandelijkse financiële rapportages geregeld een onjuist beeld, waardoor ze nauwelijks als stuurinstrument gebruikt kunnen worden. Door het ontbreken van centraal contractbeheer worden juist de voordelen hiervan in termen van beschikbaar zijn van contractinformatie, volledige benutting van contracten, bewaken (inhoudelijk en financieel), archiveren en schaalvoordelen niet benut.

Het ontbreken van professioneel contractbeheer heeft directe gevolgen voor de juistheid en volledigheid van de financiële verantwoording. Het effect is door de begrenzing van het contractbedrag in het onderzoek echter zeer beperkt.

(gerelateerde bevindingen enquête - vragen: 3, 4, 5, 8, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20)
(gerelateerde bevindingen meetonderzoek - onderwerp: factuuranalyse, doorlooptijd facturen, creditfactuuranalyse)

4) Contractregistratiesysteem of tool

Goed contractbeheer dient ondersteund te worden door een systeem of tool waarbij activiteiten bewaakt kunnen worden. Dit is niet aanwezig binnen Fundeon waardoor contractadministraties op afdelingsniveau in zelf gemaakte Word en Exel bestanden bijgehouden worden. Werkafspraken per afdeling dienen bij het gemis aan een contractregistratiesysteem voor borging van alle contractactiviteiten. Door het ontbreken van een systeem zijn de mogelijkheden om iets aan contractbeheer te doen in de huidige situatie beperkt en zeker tijdrovend.

Het ontbreken van een centraal contractregistratiesysteem heeft geen directe gevolgen voor de juistheid en volledigheid van de financiële verantwoording.

(gerelateerde bevindingen enquête - vragen: 13, 19, 20)

5) Overige conclusies

Naast genoemde conclusies in het kader van contractbeheer zijn er ook nog conclusies te trekken van algemene aard. Zo worden stelposten niet consequent of helemaal niet geboekt en wordt het permanence-principe niet altijd en overal toegepast. Daarnaast worden er te veel coderings- en invoerfouten gemaakt door budgethouders en afdelingsmedewerk(st)ers. Dit geldt ook voor de medewerk(st)ers van de afdeling Financiën. Het ontbreken van duidelijke richtlijnen en invoercontrole zijn hier debet aan. Bij invoering van professioneel contractbeheer zal het aantal op te nemen stelposten, de financiële contractverplichtingen, fors toenemen.

Ontbrekende en onjuiste stelposten, het niet altijd toepassen van het permanence-principe en fouten hebben directe gevolgen voor de juistheid en volledigheid van de financiële verantwoording.

(gerelateerde bevindingen enquête - vragen: 18, 20)
(gerelateerde bevindingen meetonderzoek - onderwerp: doorlooptijd facturen, creditfactuur-analyse)

Aanbevelingen

Uit het onderzoek en de daaruit getrokken conclusies blijkt dat verbeteringen in contractbeheer binnen Fundeon uiteindelijk zullen leiden tot verbeterde financiële verantwoording. In dit hoofdstuk worden hiervoor de aanbevelingen gedaan. Door deze aanbevelingen binnen Fundeon te implementeren, ontstaat een efficiënt en effectief contractregister en is contractbeheer en contractmanagement mogelijk waardoor de financiële verantwoording verbeterd.

Op basis van dezelfde aspecten als bij de getrokken conclusies worden de onderstaande vijf aanbevelingen gedaan:

1) ***Om contractbeheer tot een succes te maken dient er schriftelijk vastgelegd contractbeleid bepaald te worden en moeten er procedures en instructies beschreven worden.***
2) ***Om professioneel contractbeheer te kunnen uitvoeren dient er te allen tijde een contract opgemaakt te worden en moet standaardisatie van de contractvorm en de inhoud door verplicht op te nemen contractgegevens plaats vinden.***
3) ***Op basis van vastgesteld contractbeleid dient er proactief decentraal contractbeheer uitgevoerd te worden waarbij de afdeling Controlling een centrale signalerende, controlerende en bewarende taak heeft.***
4) ***Voor optimaal contractbeheer dient er een goed en in overige systemen integreerbaar contractregistratiesysteem te worden aangeschaft.***
5) ***Voor de volledigheid, juistheid en tijdigheid van de cijfers dienen er algemene en contractbeheer gerelateerde boekingsrichtlijnen vastgesteld te worden en moet er tevens invoercontrole plaatsvinden.***

Hieronder volgt per aspect een toelichting op de aanbeveling:

1) Contractbeleid en procedures

Huidige situatie:	Er is geen contractbeleid gedefinieerd en er zijn geen procedures beschreven.
Gewenste situatie:	Schriftelijk vastgelegd en organisatie breed gedragen contractbeleid en duidelijke procedures.
Aanbeveling:	***Om contractbeheer tot een succes te maken dient er schriftelijk vastgelegd contractbeleid bepaald te worden en moeten er procedures en instructies beschreven worden.***

Contractbeleid moet ervoor zorgen dat budgethouders gezamenlijk naar één doel streven en dient daarnaast als leidraad voor de gehele organisatie. Het contractbeleid moet vervolgens omgezet worden in eenvoudige procedures en instructies waarna die geïmplementeerd kunnen worden in de bestaande bedrijfsprocessen. Alleen op deze manier weet iedereen wat er verwacht wordt, wie waarvoor verantwoordelijk is en wat de doelstellingen en uitgangspunten zijn waar men naar moet streven.

Contractbeheer maakt onderdeel uit van het inkoopproces. Het is daarom aan te bevelen om op termijn ook onderzoek te doen naar het gehele inkoopproces zodat het contractbeleid een geïntegreerde schakel wordt van het inkoopbeleid en het totale organisatiebeleid.

2) Het contract op zich

Huidige situatie:	Er zijn weinig “echte contracten” en er is geen standaardisatie in contractvorm en inhoud.
Gewenste situatie:	Standaardisatie van contractvorm en inhoud door verplicht op te nemen contractgegevens.
Aanbeveling:	***Om professioneel contractbeheer te kunnen uitvoeren dient er te allen tijde een contract opgemaakt te worden en moet standaardisatie van de contractvorm en de inhoud door verplicht op te nemen contractgegevens plaatsvinden.***

Standaardisatie van de contracten moet ervoor zorgen dat contractgegevens op een eenduidige manier in een contractregistratiesysteem opgenomen kunnen worden, waardoor ze eenvoudig en logisch toegankelijk zijn voor iedereen in de organisatie.

Wanneer er bij inkoop- en verkoopactiviteiten altijd een contract wordt opgemaakt, zijn de wederzijdse verplichtingen duidelijk en kan er vanwege de verplichte contractgegevens niets ontbreken. Hiermee worden onnodige financiële en juridische risico’s voorkomen.

3) Contractbeheer

Huidige situatie:	Er is slechts beperkt contractbeheer op afdelingsniveau. Centraal is hiervoor niets georganiseerd.
Gewenste situatie:	Een combinatie van hoofdzakelijk decentraal contractbeheer op afdelingsniveau met een centrale signalerende, controlerende en bewarende taak voor de afdeling Controlling.
Aanbeveling:	***Op basis van vastgesteld contractbeleid dient er proactief decentraal contractbeheer uitgevoerd te worden waarbij de afdeling Controlling een centrale signalerende, controlerende en bewarende taak heeft.***

Om de vruchten te plukken van professioneel contractbeheer moet dit in de bestaande administratieve organisatie geïntegreerd en geborgd worden en moeten budgethouders en de afdeling Controlling zich hier proactief mee bezig houden.
Decentraal betekent dit voor de budgethouders dat zij verantwoordelijk zijn voor:

- Het opstellen en afsluiten van contracten
- Het registreren van de contracten in een centraal contractregistratiesysteem
- Het digitaliseren van de contracten
- De uitvoering, uitputting en het bewaken van contracten
- Het afhandelen en beëindigen van contracten.

Centraal betekent dit voor de afdeling Controlling enkele nieuwe taken:

- Archivering van fysieke originele contracten op de afdeling
- Controlerende taken (contractinhoudelijk, procesmatig en administratief)
- Signalerende taken naar budgethouders (bewaking contractafspraken).

Indien contractbeheer goed ingebed is in de bedrijfsprocessen en organisatie breed gedragen wordt, dan zullen de doelstellingen ervan gerealiseerd worden en bijdragen aan verbeterde financiële verantwoording.

4) Contractregistratiesysteem of tool

Huidige situatie:	Er is geen contractregistratiesysteem of tool aanwezig.
Gewenste situatie:	Centraal geautomatiseerd en gekoppeld contractregistratiesysteem.
Aanbeveling:	***Voor optimaal contractbeheer dient er een goed en in overige systemen integreerbaar contractregistratiesysteem te worden aangeschaft.***

Een voor Fundeon geschikt contractregistratiesysteem moet registratie van alle contracten en contractafspraken in een centrale database mogelijk maken. Dit soort systemen bieden de mogelijkheid om zowel centraal als decentraal contractbeheer en contractmanagement goed vorm te geven.

Inzicht verschaffen in alle contracten, de bewakings- en signaleringsfuncties en de managementrapportages zijn de grootste voordelen van dit soort systemen ten opzichte van de huidige situatie.

5) Overige aanbevelingen

Huidige situatie:	Stelposten worden niet consequent of helemaal niet geboekt, het permanence-principe wordt niet altijd toegepast en er worden te veel codering- en invoerfouten gemaakt.
Gewenste situatie:	Consequent boeken en tegen boeken van stelposten, permanence-principe altijd toepassen en de kans op foutieve boekingen minimaliseren.
Aanbeveling:	***Voor de volledigheid, juistheid en tijdigheid van de cijfers dienen er algemene en contractbeheer gerelateerde boekingsrichtlijnen vastgesteld te worden en moet er tevens invoercontrole plaatsvinden.***

Door boekingsrichtlijnen vast te stellen en invoercontrole te laten plaatsvinden worden onjuiste en foutieve boekingen in de financiële administratie tot een minimum beperkt waardoor de financiële verantwoording sterk zal verbeteren in termen van volledigheid, juistheid en tijdigheid.

Definities en verklarende woordenlijst

Bedrijfstak bouwnijverheid: Groep van dezelfde of onderling nauw verwante bedrijven die vergelijkbare werkzaamheden verrichten op dezelfde hoogte in een bedrijfskolom.

BPV-plaatsen: Stageplaats voor de beroepspraktijkvorming (bpv) bij een erkend leerbedrijf.

COLO: Vereniging van 18 Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven.

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

Contractmanagement: 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.

Current ratio: (vlottende activa + liquide middelen) / schulden op korte termijn.

Kenniscentrum Beroepsonderwijs Bouw en Infra (KBBI): Vanuit een ministeriële regeling gesubsidieerde organisatie ter bevordering van educatie in het beroepsonderwijs.

Kwalificatiestructuur bouw en infra: Overzicht van alle kwalificaties (beroepsopleidingen) in de bouw en infra sector.

Liquiditeit: (inbare debiteuren + courante voorraden + geldmiddelen) / schulden op korte termijn.

MBO Raad: De MBO Raad is de brancheorganisatie van de onderwijsinstellingen in het middelbaar beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie.

OCW: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

O&O-fonds: Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Bouwnijverheid.

Permanence principe: Het toerekenen van baten en lasten aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Solvabiliteit: Eigen vermogen / totaal geïnvesteerd vermogen * 100%.

Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB): Wet van 31 oktober 1995, houdende bepalingen met betrekking tot de educatie en het beroepsonderwijs.

Werkgeversorganisaties bouw: Verenigingen van werkgevers in de bouwsector om de belangen van de leden in de sector te behartigen.

Werkkapitaal: Eigen vermogen + voorzieningen + langlopende schulden - vaste activa.

Werknemersorganisaties in de bouw: Verenigingen van werknemers, ook wel vakbonden genoemd, in de bouwsector om de belangen van zowel de sector als de werknemers te behartigen.

Literatuurlijst

Boeken

- Block, P., Feilloos adviseren, Een praktische gids voor adviesvaardigheden, 2001, 2e geheel herziene druk, Schoonhoven, Academic Service, ISBN: 90 5261 338 9
- Fuchs, H., Boekhouden geboekstaafd 1, 2005, 10e druk, Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff, ISBN: 90 01 410006 5
- Knoester, T., Contractmanagement in de praktijk, 2005, Houten, Bohn Stafleu van Loghum, ISBN: 90 313 4477 X
- Winden, A. van, Doeltreffend rapporteren, Een praktische handleiding, 2004, SDU Uitgevers, Den Haag, ISBN: 90 12 10549 8.

Tijdschriften, publicaties en niet officiële publicaties

- Fundeon, afdeling Algemene Directie, Beleidsplan 2011
- Fundeon, afdeling Communicatie, Het oranje boekje, schrijfwijzer 2010
- Fundeon, afdeling Controlling, Jaarverslagen 2009 en 2010
- Fundeon, afdeling Controlling, Jaarrekeningen 2009 en 2010
- Fundeon, afdeling Controlling, Begrotingen 2010 en 2011
- Een stappenmodel voor verbetertrajecten; Hans ter Hurne, Publicatie management Tools, nummer 3/2005
- Publicatie van de leden van de NPPP werkgroep, Contractbeheer & contractmanagement, juni 2004.

Internetpagina's

- Computable, http://www.computable.nl (januari 2011-mei 2011)
- Fundeon, http://www.fundeon.nl (oktober 2010-mei 2011)
- HBO kennisbank, http://hbo-kennisbank.uvt.nl (mei 2011)
- Inconto, http://www.inconto.com (periode januari 2011-mei 2011)
- Managementsite, http://www.managementsite.nl/kennisbank
- Ministerie van Financiën: http://www.minfin.nl/hafir (mei 2011)
- Nederlandse Beroepsvereniging voor Contractmanagement, http//www.nbcm.nl (januari 2011-mei 2011)
- Van Schöll Advies, http://www.vanscholladvies.nl. (maart 2011)

Scripties

- Blij, K. de, Contractmanagement binnen de FAD van de gemeente Den Haag, Gemeente Den Haag, mei 2007
- Hoeven, I. van der, Contractbeheer & Contractmanagement, Gemeente Middelburg, juni 2006
- Rhijn, D. van, Inkoop, een belangrijke sleutel tot bedrijfssucces, De Baak Management Centrum VNO-NCW, mei 2008.

Afbeeldingen en foto's

- Afbeelding omslag, http://images.google.com (oktober 2010)
- Logo Fundeon, http://www.fundeon.nl. (oktober 2010)

Inhoudsopgave bijlagen

Bijlage I : Organogram Fundeon organisatie 55

Bijlage II : Enquête budgetouders 56

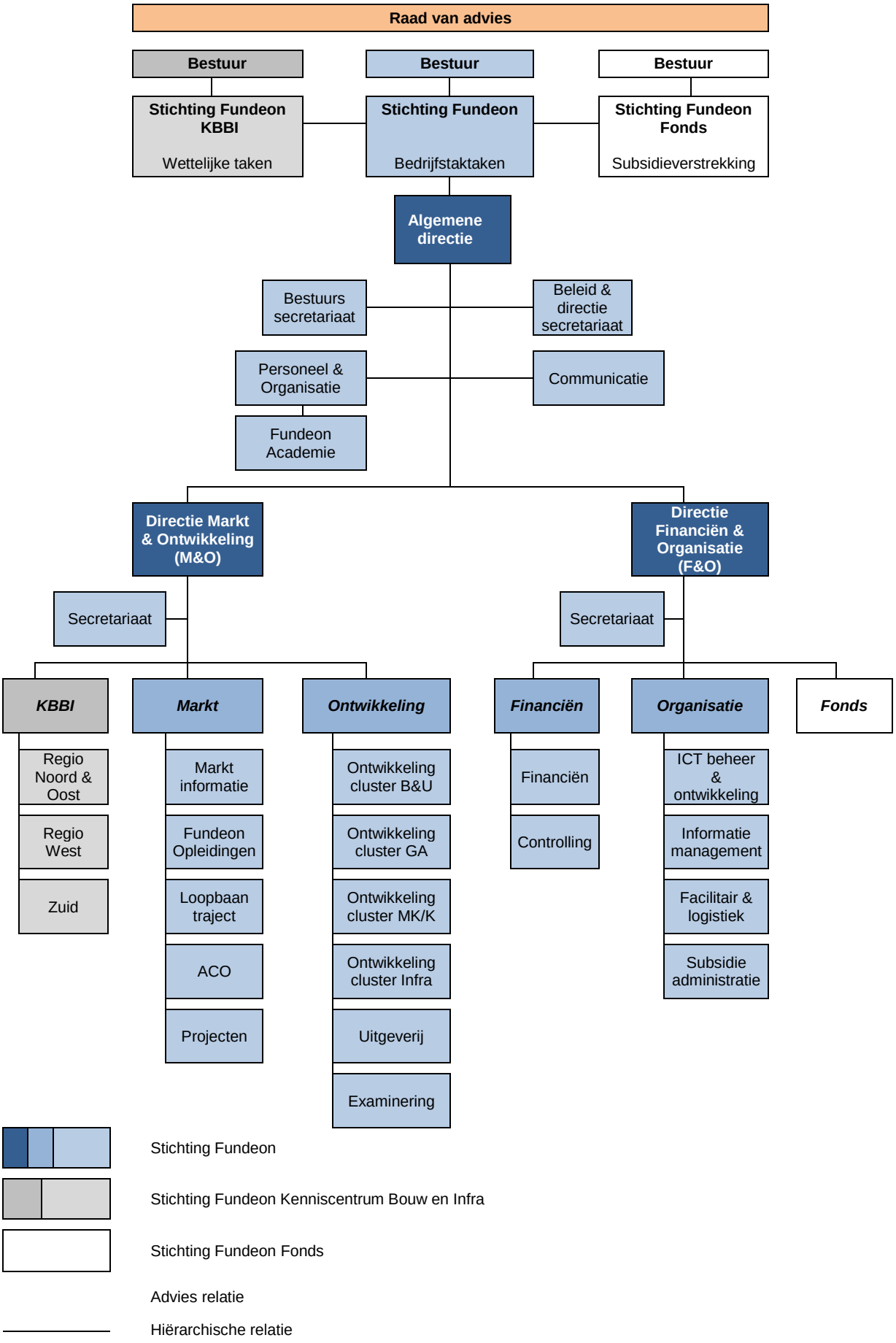
Bijlage III : Data inkoopfacturen 2010 63

Bijlage IV : Data verkoopfacturen 2010 64

Bijlage V : Data doorlooptijd inkoopfacturen 2010 per factuurklasse 65

Bijlage VI : Data doorlooptijd inkoopfacturen 2010 per afdeling 66

Bijlage I Organogram Fundeon organisatie



Organogram Fundeon organisatie.

Bijlage II Enquête budgethouders

Inventarisatie contracten

Beste collegae, budgethouder,

Na een aantal jaren avondstudie HBO Bedrijfseconomie aan de Haagse Hogeschool is het einddoel in zicht en probeer ik eind van het voorjaar af te studeren. In dit kader ga ik binnen Fundeon een onderzoek doen naar contractbeheer.

In toenemende mate worden we binnen Fundeon geconfronteerd met inkoop- en dienstverlenings-contracten, beide verder te noemen contracten, waaraan rechten en verplichtingen verbonden zijn. Ik wil graag onderzoeken hoe het contractbeheer bij Fundeon is vormgegeven en welke tekortkomingen dit kent. Het ontbreken van een goed contractenbeheer kan onder andere tot de volgende tekortkomingen leiden:

- Originele contracten raken zoek
- Onduidelijkheid over wie “houder” is van een contract
- Geen c.q. beperkt inzicht (bij Controlling) in de omvang van de verplichtingen
- Onvolledige periodieke financiële rapportages
- Belangrijke informatie uit bestaande contracten blijft onbenut
- Met rechten en verplichtingen kan te laks omgegaan worden (juridische consequenties)
- Contracten worden niet op tijd verlengd of beëindigd.

Een goed contractbeheer en het proces erom heen kan voor veel tekortkomingen een oplossing zijn. Contractbeheer kan vele invalshoeken hebben, waaronder: risicobeheersing, professionalisering inkoop, relatiebeheer, informatiebeheer en kostenbesparingen. Informatiebeheer in het kader van betere financiële rapportages is de invalshoek voor mijn onderzoek.

Deze vragenlijst, met veelal open vragen, moet inzicht geven in welke soorten contracten er binnen Fundeon zijn en wat de globale omvang is. Verder moet naar boven komen wie binnen de organisatie de “houders” zijn en hoe en door wie één en ander wordt geregistreerd en gearchiveerd. Tevens is het de bedoeling dat eventuele risico’s, huidige knelpunten en wensen tot verbetering middels dit onderzoek boven water komen. Hoofddoel van mijn onderzoek zijn de tekortkomingen blootleggen welke de huidige financiële rapportages onvolledig maken.

De uitkomst en analyse van het onderzoek, het theoretische kader en mijn eigen ideeën moeten uiteindelijk resulteren in aanbevelingen om in het kader van contracten en rapportages “in control” te komen, zodat budgethouders periodiek voorzien kunnen worden van juiste en volledige financiële rapportages.

Leeswijzer vragenlijst:
Lees voor de term contracten:

- Inkoop- en/of dienstverleningscontracten van externe partijen aan Fundeon maar ook verkoop- en dienstverleningscontracten vanuit Fundeon aan externe partijen. Beide hebben een relatie met onze financiële rapportages. Licht één en ander toe als er duidelijke verschillen zijn tussen deze twee.
- Contracten met een looptijd langer dan een rapportageperiode (maand)
- Contracten met een omvang van meer dan € 10.000,-

Afhankelijk van de resultaten en analyse van de vragenlijst zal ik mogelijk contact opnemen met een aantal budgethouders voor enkele diepte-interviews over dit onderwerp.

In ieder geval alvast bedankt voor de medewerking.

Groet,

Ron Oosterhof
Controlling

Vragenlijst

Naam afdeling:	
Naam budgethouder:	

Vraag 1: **Worden er binnen uw afdeling producten en/of diensten ingekocht of verkocht?**

Producten ingekocht	☐ ja	☐ nee
Diensten ingekocht	☐ ja	☐ nee
Producten verkocht	☐ ja	☐ nee
Diensten verkocht	☐ ja	☐ nee

☐ geen van allen, u kunt stoppen met deze vragenlijst.

Toelichting/aanvulling:

Vraag 2: **Worden de verplichtingen met externe partijen vastgelegd en hoe worden deze dan vastgelegd?**

Vraag 3: **Welk percentage van al uw in- en/of verkopen gaat middels contracten en hoeveel zijn dat er bij benadering?**

Ingekochte producten	……..%	-	aantal……..
Ingekochte diensten	……..%	-	aantal……..
Verkochte producten	……..%	-	aantal……..
Verkochte diensten	……..%	-	aantal……..

Toelichting/aanvulling:

Vraag 4: **Welk percentage van uw jaarlijks afdelingsbudget gaat middels contracten en wat is de omvang daarvan bij benadering in euro's ?**

Ingekochte producten	……..%	-	bedrag:…….
Ingekochte diensten	……..%	-	bedrag:…….
Verkochte producten	……..%	-	bedrag:…….
Verkochte diensten	……..%	-	bedrag:…….

Toelichting/aanvulling:

Vraag 5: **Wat voor contracten worden er binnen de afdeling afgesloten?**

Soort contract	overheden	semi overheden	branche verenigingen	scholen	bouw en infra bedrijven	overige bedrijven	particulieren	anders……
standaard inkoop	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
standaard verkoop	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
inhuur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
verhuur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
lease	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
huurkoop	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
onderhoud	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
dienstverlening	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
samenwerking	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
anders,……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Toelichting/aanvulling:

Vraag 6: **Wat voor type contracten zijn de bovengenoemde contracten?**

Type contract	eenmalig	aflopend (eindtijd)	aflopend (verlening)	doorlopend	mantel	afroep	anders,……
standaard inkoop	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
standaard verkoop	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
inhuur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
verhuur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
lease	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
huurkoop	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
onderhoud	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
dienstverlening	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
samenwerking	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
anders,……	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Toelichting/aanvulling:

Vraag 7: **Wie (functionarissen) is/zijn betrokken binnen uw afdeling bij contracten en bij welk deel ervan?**

Offertetraject contracten	
Sluiten van contracten	
Inhoudelijke uitvoering van contracten	
Financiële uitvoering van contracten	
Administratie en archivering contracten	
Overig……	

Toelichting/aanvulling:

Vraag 8: **Hoe worden betrokkenen op de hoogte gehouden van nieuwe en mogelijke contractaanpassingen en/of wijzigingen?**

Vraag 9: **Gebruikt u binnen de afdeling standaardcontracten?**

- Zo ja: Hoe zien die contracten eruit? (bijvoorbeeld: opdrachtbrief)
- Zo nee: Wat is daarvan de reden? Hoe komt een contract dan tot stand?

Vraag 10: **Welke gegevens worden er bij het afsluiten van een contract vastgelegd?**

Namen contractpartijen	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Doel van het contract	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Soort contract	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Rechten en verplichtingen	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Contracttermijn	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Betalingstermijn	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Aflevertermijn	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Opzegtermijn	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Kwaliteitsaspecten	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Garantiebepalingen	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Geschillenregeling/sancties	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Juridische aspecten	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Contactpersonen	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Overig,……	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit

Toelichting/aanvulling:

Vraag 11: **Is er bij u als budgethouder een duidelijk inzicht in de status van contracten inzake onderstaande onderwerpen?**

Afsluiten contracten	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Administratieve proces	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Contractverplichtingen	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Financiële afhandeling (tijdig)	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Tekortkomingen (juridisch)	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Wijzigingen	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Opzeggingen (tijdig)	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Risico's	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit
Beheer/archivering	☐ altijd	☐ niet altijd	☐ nooit

Toelichting/aanvulling:

Vraag 12: **Zijn er knelpunten bij u als budgethouder of op de afdeling als het gaat om contractbeheer en welke zijn die dan?**

Afsluiten contracten	☐ nooit	☐ enkele keer	☐ regelmatig
Administratieve proces	☐ nooit	☐ enkele keer	☐ regelmatig
Contractverplichtingen	☐ nooit	☐ enkele keer	☐ regelmatig
Financiële afhandeling (tijdig)	☐ nooit	☐ enkele keer	☐ regelmatig
Tekortkomingen (juridisch)	☐ nooit	☐ enkele keer	☐ regelmatig
Wijzigingen	☐ nooit	☐ enkele keer	☐ regelmatig
Opzeggingen (tijdig)	☐ nooit	☐ enkele keer	☐ regelmatig
Risico's	☐ nooit	☐ enkele keer	☐ regelmatig
Beheer en archivering	☐ nooit	☐ enkele keer	☐ regelmatig

Toelichting/aanvulling:

Vraag 13: **Worden uw contracten geadministreerd en op welke manier?**

Vraag 14: **Waar worden de door uw afdeling afgesloten originele contracten bewaard?**

☐ budgethouder
☐ secretariaat afdeling
☐ medewerk(st)er(s) afdeling
☐ centraal archief Fundeon
☐ archief Financiën/Controlling
☐ anders, nl ……

Toelichting/aanvulling:

Vraag 15: **Hoeveel tijd wordt er op de afdeling besteed rondom contracten?**

☐ 1 uur per maand
☐ 1 uur per week
☐ 1 uur per dag
☐ anders, nl ……. uur per……..

Toelichting/aanvulling:

Vraag 16 **Hoe wordt er binnen de afdeling voor gezorgd dat contracten op de juiste wijze en tijdig worden nagekomen?**

Vraag 17: **Bent u op elk moment op de hoogte van deze status en/of controleert u het regelmatig? Zo ja, op welke wijze?**

Vraag 18: **Ziet u de financiële afhandeling van uw contracten tijdig terug in de financiële maandrapportages?**

Vraag 19: **Wat zijn uw ideeën voor contractbeheer in het algemeen binnen Fundeon en waarom?**

Vraag 20: **Welke informatie wilt u als budgethouder uit een eventueel nieuw contractbeheersysteem kunnen halen?**

Invulformulier inventarisatie contracten

Om een idee te krijgen over de omvang van de contracten binnen Fundeon verzoek ik u hier zoveel mogelijk voorbeelden van lopende contracten die bij u op de afdeling afgesloten zijn te noteren.

Soort contract (bv: inkoop, dienstverlening)	Soort externe partij	Type contract (bv: eenmalig, doorlopend)	Contractpartij	Looptijd contract	Bedrag/omvang contract	Facturatie periode (bv: maand, kwartaal)	Korte inhoud contract (bv: huisvesting, repro, auteur)
Voorbeelden							
Inkoop	Branche	Doorlopend tot opzegging	B&I park BV	5 jaar	1.000.000,-	Per kwartaal en eindafrekening	Huisvesting
Dienstverlening	School	Jaarlijks aflopend	SOMA College	1 jaar	200.000,-	Per maand, en eindafrekening	FA en CTR diensten

Draaitabel data inkoopfacturen 2010																
Aantal van facturen		Factuurklasse in euro														Totaal
		000 - 499		500 - 999		1.000 - 4.999		5.000 - 9.999		10.000 - 24.999		25.000 - 99.999		100.000 - >		
Afd	Naam afdeling	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	
50	KBI Algemeen	3		1										1		5
100	Directie B & S	100		7		4		1		2						114
101	P & O	137	3	38	2	82		12	3	24	2	11	4	12		330
102	ICT Beheer & Ontwikkeling	314	12	52	1	170	6	89		87	2	13	1	2		749
103	Financiën & Controlling	47	5	14	2	42	3	5		9		3				130
104	Directie F & O	60	1	8		15		4		16		3	1			108
106	Marktinformatie	176	3	32		9		10		2						232
107	Informatiemanagement	10						1	1	1						13
108	Fundeon Academie	62		30	1	78	4	9		5						189
120	Projecten	80	3	46	2	42		3		3						179
130	Communicatie	297	2	84		136	3	40	2	34		7				605
132-134	Ontwikkeling cl. B&U-MK/K	172	2	23		43	1	7		1						249
133-135	Ontwikkeling cl GA-infra	336	2	51		117		22		1	1					530
140	Examinering	3.488	7	107	1	63		8		2						3.676
181	Management Ontwikkeling	145	3	20		32		3		6		1				210
182	Facilitaire Dienst	651	40	181	9	276	13	64	5	40	1	21	1	8		1.310
183	Directie M & O	145		9	1	11	1	5		1		4				177
184	Uitgeverij	155		158	1	81	1	26		9		4	1			436
185	Logistiek	57	1	18	2	143	3	27	2	15	2	15	1	2		288
186	Loopbaantraject	1.962	68	606	31	2.675	72	151	14	32	2	8				5.621
188	ACO	156	101	124	47	617	162	298	30	128	5	38	3	5		1.714
190	Fundeon opleidingen	111	6	288	1	204	7	15		23	2	5		1		663
201	Subsidies	5		9		10		3		1						28
450	Regio Noord & Oost KBI	308	5	54	3	123	2	16		17	1	2				531
550	Regio Zuid KBI	222	1	8		26		4		3		6				270
650	Regio West KBI	640	7	177	10	91	4	9		9		6				953
Totaal		**9.839**	**272**	**2.145**	**114**	**5.090**	**282**	**832**	**57**	**471**	**18**	**147**	**12**	**31**		**19.310**

Draaitabel data verkoopfacturen 2010																
Aantal van facturen		Factuurklasse in euro														Totaal
		000 - 499		500 - 999		1.000 - 4.999		5.000 - 9.999		10.000 - 24.999		25.000 - 99.999		100.000 - >		
Afd	Naam afdeling	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	
50	KBI Algemeen			1				1				1				2
100	Directie B & S	4		1								1				6
101	P & O	1		4		31	5	5	1	8		4				59
102	ICT Beheer & Ontwikkeling	41	2	5		30		12		12						102
103	Financiën & Controlling	1		12		54		9	1	2	2	2	1	1	1	86
104	Directie F & O															
106	Marktinformatie					1										1
107	Informatiemanagement					3										3
108	Fundeon Academie	2		1		3										6
120	Projecten	3		3	1	69	7	2				3				88
130	Communicatie	1														1
132-134	Ontwikkeling cl. B&U-MK/K									2						2
133-135	Ontwikkeling cl. GA-infra					3	1	1		1			1			7
140	Examinering	1.339	55	117	9	119	10	17	2	8	1					1.677
181	Management Ontwikkeling	1				1		4		9		32	6	1		54
182	Facilitaire Dienst	52	4	6		26		1	1	6		5	2			103
183	Directie M & O									1		1				2
184	Uitgeverij															
185	Logistiek	5.725	482	305	18	288	18	34		15	1	4				6.890
186	Loopbaantraject			2		1						1		1	1	6
188	ACO	1		1		3	1									6
190	Fundeon opleidingen	3.948	297	1.007	103	264	2	4		5						5.630
201	Subsidies															
450	Regio Noord & Oost KBI															
550	Regio Zuid KBI				1											1
650	Regio West KBI															
Totaal		11.119	840	1.464	132	896	44	90	5	69	4	54	10	3	2	14.732

Bijlage V Data doorlooptijd inkoopfacturen 2010 per factuurklasse

Draaitabel data doorlooptijd inkoopfacturen 2010 per factuurklasse									
Aantal van facturen		Weekklasse in weken							
Factuurklasse in euro	DC	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	11 - 12	13 - >	Totaal
000-499	Credit	181	63	18	5	3	2		272
	Debet	7802	1721	246	42	7	12	9	9839
500-999	Credit	1331	687	95	21	4	5	2	2145
	Debet	77	29	6		1		1	114
1.000-4.999	Credit	2400	2273	342	39	17	11	8	5090
	Debet	218	45	12	5		1	1	282
5.000-9.999	Credit	39	13	3	2				57
	Debet	408	353	42	11	5	11	2	832
10.000-24.999	Credit	13	4	1					18
	Debet	220	202	33	7	4	2	3	471
25.000-99.999	Credit	10		1				1	12
	Debet	77	48	15	3	2	1	1	147
100.000->	Credit								
	Debet	14	11	5				1	31
Totaal		**12790**	**5449**	**819**	**135**	**43**	**45**	**29**	**19.310**

Bijlage VI Data doorlooptijd inkoopfacturen 2010 per afdeling

Draaitabel data doorlooptijd inkoopfacturen 2010 per afdeling																
Aantal van facturen		Doorlooptijd in weken														Totaal
		1 - 2		3 - 4		5 - 6		7 - 8		9 - 10		11 - 12		13 - >		
Afd	Naam afdeling	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	
50	KBI Algemeen	4						1								5
100	Directie B & S	101		10		3										114
101	P & O	246	11	54	3	14		1				1				330
102	ICT Beheer & Ontwikkeling	345	17	316	2	53	2	6				5		2	1	749
103	Financiën & Controlling	81	9	34	1	3				1				1		130
104	Directie F & O	82	2	22		2										108
106	Marktinformatie	144	3	66		12		5		1		1				232
107	Informatiemanagement		1	10				1						1		13
108	Fundeon Academie	140	4	43			1			1						189
120	Projecten	90	3	79	2	5										179
130	Communicatie	336	4	230	3	27		4		1						605
132-134	Ontwikkeling cl. B&U-MK/K	213	3	31		1								1		249
133-135	Ontwikkeling cl GA-infra	444	2	68		11	1	4								530
140	Examinering	3.426	1	215	7	24		2		1						3.676
181	Management Ontwikkeling	166	2	28	1	9		1		2		1				210
182	Facilitaire Dienst	624	44	560	22	47	3	7		1				2		1.310
183	Directie M & O	132		32		8	2	1		1		1				177
184	Uitgeverij	342	2	76	1	10		2		2		1				436
185	Logistiek	82	5	161	4	28	1	3		1				2	1	288
186	Loopbaantraject	2.515	81	2.431	77	398	11	53	12	13	2	17	3	7	1	5.621
188	ACO	889	303	361	23	67	20	24		12	2	10		3		1.714
190	Fundeon opleidingen	377	12	232	4	23		7		1		2		5		663
201	Subsidies	19		5		4										28
450	Regio Noord & Oost KBI	463	10	38	1	17		1		1						531
550	Regio Zuid KBI	249	1	15		3								2		270
650	Regio West KBI	742	18	178	3	9						3				953
Totaal		**12.252**	**538**	**5.295**	**154**	**778**	**41**	**123**	**12**	**39**	**4**	**42**	**3**	**26**	**3**	**19.310**