

Een efficiëntere aanbesteding begint bij jezelf

Een onderzoek naar het effectiever en efficiënter beheersen van aanbestedingstrajecten

Anne-Mieke Hehenkamp



Een efficiëntere aanbesteding begint bij jezelf

Een onderzoek naar het effectiever en efficiënter beheersen van aanbestedingstrajecten

Auteur:	Anne-Mieke Hehenkamp
Instelling:	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Mevr. M.C.Th. Harlaar – Oostveen
Medebeoordelaar:	Dhr. P.F.W. Postmes
Opdrachtgever:	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Inkoop- en Aanbestedingscentrum Schedeldoekshaven 200 2511 EZ Den Haag
Bedrijfsmentor:	Drs. M.J. Brugman
Periode onderzoek:	Januari 2007 – mei 2007



Auteursreferaat

Dit is een onderzoek naar de **inzichtelijkheid** van **aanbestedingstrajecten** en **werklust** in de **huidige systemen** van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De onderzoeksvraag is hoe het Inkoop- en Aanbestedingscentrum (IAC) **effectiever** en **efficiënter** aanbestedingstrajecten kan beheersen, zodat een **tijdsbesparing** van circa 15 % kan worden behaald. Het doel is de huidige situatie van de uitvoering van aanbestedingstrajecten in kaart te brengen, en daarbij vooral de aandacht te richten op de werklust van deze aanbestedingstrajecten. Op die manier kunnen de informatiebehoefte en knelpunten in de werkwijze achterhaald worden en kan een advies worden geformuleerd ten aanzien van de optimalisatie van de uitvoering van het aanbestedingstraject. Bovendien kan een advies ten aanzien van de implementatie van een tool of een aanpassing van de huidige tool gegeven worden.

De belangrijkste conclusie is dat het gebruik van drie systemen naast elkaar niet efficiënt is. Verder is geconcludeerd dat er geen uniforme werkwijze, taakverdeling en gelijke kennis aanwezig is.

Het advies dat daaruit volgt is dat er het beste **één systeem** gehanteerd kan worden voor het in kaart brengen van de werklust van medewerkers met betrekking tot aanbesteden. Dit advies heeft betrekking op het gebruik van **Planon** voor het registreren en inzichtelijk maken van de werklust van medewerkers en voor tijdregistratie. Tevens worden aanbevelingen gedaan die betrekking hebben op de **procesgang** zoals een heldere taakverdeling tussen projectleider en projectsecretaris, het vastleggen van een elektronisch kwaliteitshandboek, het registreren van historische gegevens, het volgen van een cursus projectmatig werken en een cursus time-management en het initiatief tot onderzoek op het gebied van klanttevredenheid, de gevolgen van verplichte tactische inkoop door het IAC en een uniforme werkwijze van inkoopafdelingen bij departementen.

In de bijlagen: organisatieanalyse, resultaten kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

Indexreferaat:

Facility Management, scriptie, advies, overheid, aanbestedingstrajecten, inkoop, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Racewagenmodel, Planon, procesgang, tijdsbesparing, projectmatig werken.



Managementsamenvatting

De primaire aanleiding van dit onderzoek is de verbetering in efficiëntie en effectiviteit door middel van planmatige processen binnen een organisatie. Aanbestedingen waarbij gemeenschapsgeld komt kijken dienen transparantie te bevatten waarmee altijd de aanbesteding verantwoord moet kunnen worden. Het Inkoop- en Aanbestedingscentrum (IAC) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties houdt zich hiermee bezig.

Op dit moment zijn er bij het IAC signalen, zoals moeilijk inschatbare werklast van medewerkers en de huidige tools die niet optimaal gebruikt worden. Een krachtige centrale probleemstelling die om uitvoerbare aanbevelingen voor deze organisatie vraagt, is als volgt te formuleren:

“Hoe kan het Inkoop- en Aanbestedingscentrum van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de aanbestedingstrajecten effectiever en efficiënter beheersen, zodat een tijdsbesparing van circa 15 % kan worden behaald?”

Om het probleem te onderzoeken is gestart met het in kaart brengen van de huidige situatie. Daarvoor is zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Voor het onderzoek is er gefocust op de belangrijkste stakeholders, namelijk de medewerkers en manager van het IAC en de automatiseringsmedewerkers. Het onderwerp dat gedurende de enquête naar voren is gebracht was het gebruik van en de tevredenheid over de huidige drie systemen, namelijk Planon, TimEnterprise en Excel. Gedurende de interviews zijn er vragen gesteld over meerdere onderwerpen waaronder het inkoopbeleid, inkoopproces, methoden en procedures, organisatie en personeel, informatievoorziening, prestatie-indicatoren en de klant en leverancier.

Op basis van de onderzoeksresultaten zijn conclusies getrokken waar vervolgens aanbevelingen uit zijn geformuleerd. De belangrijkste conclusies zijn:

- ✓ Het hanteren van drie verschillende tools door het IAC werkt niet efficiënt
- ✓ Inkoopbeleid is nauwelijks bekend bij medewerkers
- ✓ Er is geen sprake van een uniforme werkwijze, taakverdeling en gelijke kennis
- ✓ Bundeling van inkoop is nauwelijks mogelijk door het BZK plusmodel
- ✓ Onmogelijkheid tot opstellen van aanbestedingsplanningen voor komende jaren
- ✓ Medewerkers worden achteraf niet beoordeeld op hun werkzaamheden
- ✓ Verwachtingen van klant m.b.t. aanbesteden zijn onduidelijk

Door het uitvoeren van het onderzoek is getracht deze conclusies te vertalen naar de volgende aanbevelingen:

- ✓ Hanteren van één tool, namelijk Planon
- ✓ Duidelijke formulering en communicatie van inkoopbeleid
- ✓ Taken van projectleider en projectsecretaris herzien
- ✓ Vastleggen van elektronisch kwaliteitshandboek
- ✓ Onderzoek uitvoeren naar de gevolgen van het verplichtstellen van tactische inkoop door het IAC
- ✓ Volgen van cursus projectmatig werken en cursus time-management
- ✓ Prestatie-indicatoren vastleggen op verschillende niveaus
- ✓ Verwachtingenmanagement verbeteren
- ✓ Formaliseren van evaluatiegesprekken
- ✓ Uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoek
- ✓ Registreren van historische gegevens
- ✓ Hanteren van een uniforme werkwijze bij inkoopafdelingen van departementen

Het resultaat van het invoeren van deze aanbevelingen zal resulteren in een tijdsbesparing en kennisvermeerdering van medewerkers.



Proloog

Na ruim drie jaar Facility Management gestudeerd te hebben aan de Haagse Hogeschool was in 2006 voor mij het moment aangebroken om een geschikte afstudeeropdracht te zoeken. Een spannende tijd brak aan. Na een aantal gesprekken bij verschillende bedrijven kreeg ik de mogelijkheid mijn onderzoek uit te voeren bij het Inkoop- en Aanbestedingscentrum van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het enthousiasme waarmee de heer Brugman over zijn afdeling en zijn vak vertelde sprak mij aan. Daarnaast is inkoop een interessant vakgebied, waardoor ik besloot de opdracht aan te nemen.

Zelf heb ik mij gedurende de opdracht zoveel mogelijk in het onderwerp verdiept door met medewerkers van verschillende organisaties en verschillende vakgebieden te praten. Uiteraard heb ik ook veel literatuur geraadpleegd. Naast de voordelen van deze handelingen, verloor ik van tijd tot tijd ook het totaaloverzicht uit het oog, waardoor een stapje terug doen soms het meest verstandige leek om te doen. In het begin vond ik het moeilijk om te beoordelen welke onderwerpen ik moest raadplegen omdat het onderzoek met meerdere aspecten raakvlakken heeft. Toch ben ik er goed uitgekomen om uiteindelijk een selectie te maken. Mijn inspanningen om het onderwerp te doorgronden, hebben geresulteerd in de scriptie die nu voor u ligt.

Graag wil ik de heer Brugman en de heer Struijk bedanken voor de begeleiding gedurende deze onderzoeksperiode. Tevens wil ik de medewerkers van het IAC, die ik voor het onderzoek heb mogen interviewen, bedanken. Zonder hun inbreng had dit rapport in deze vorm niet tot stand kunnen komen. Mevrouw Harlaar - Oostveen wil ik hartelijk bedanken voor haar constructieve kritiek en suggesties gedurende het gehele traject, omdat dit steeds weer extra motivering teweeg bracht. Ook de heer Postmes als medebeoordelaar wil ik bedanken voor zijn adviezen.

Als laatste wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken voor hun luisterend oor en voor het beantwoorden van alle vragen die ik op hen afvuurde tijdens de uitvoering van mijn onderzoek. Ze hebben soms wel wat te verduren gehad wanneer ik het even niet zag zitten, maar hebben mij van zoveel mogelijk adviezen voorzien.

Anne-Mieke Hehenkamp

Den Haag, 20 mei 2007



Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1 Organisatie.....	3
1.1 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.....	3
1.2 Inkoop- en Aanbestedingscentrum.....	4
1.2.1 Inkoopproces.....	5
1.2.2 Procedures en methoden.....	6
1.2.3 Organisatie en personeel.....	6
1.2.4 Informatievoorziening.....	6
1.2.5 7S-model.....	7
1.3 Conclusie.....	9
Hoofdstuk 2 Onderzoeksverantwoording.....	10
2.1 Probleemstelling.....	10
2.1.1 Subprobleemstellingen.....	10
2.1.2 Doel van het onderzoek.....	11
2.2 Onderzoeksmethode.....	11
2.2.1 Theoretisch onderzoek.....	11
2.2.2 Empirisch onderzoek.....	11
Hoofdstuk 3 Oriëntatie op Inkoop.....	13
3.1 Europees aanbesteden.....	13
3.2 Racewagenmodel.....	14
3.2.1 Fasen inkoopproces.....	14
3.2.2 Ondersteuning inkoopproces.....	14
3.3 Projectmatig werken.....	15
3.4 Trends en ontwikkelingen ten aanzien van inkoop.....	17
3.4.1 Tendered.....	17
3.4.2 Duurzaam Inkopen.....	18
3.5 Conclusie.....	18
Hoofdstuk 4 Inkoop bij het IAC.....	19
4.1 Kwantitatief Onderzoek IAC.....	19
4.1.1 Informatievoorziening.....	19
4.1.2 Conclusie Kwantitatief Onderzoek IAC.....	22
4.2 Kwalitatief Onderzoek IAC.....	23
4.2.1 Procedures en methoden.....	23
4.2.2 Prestatie-indicatoren.....	25
4.2.3 Klanten/leveranciers.....	25
4.2.4 Inkoopproces.....	26
4.2.5 Organisatie en personeel.....	26
4.2.6 Inkoopbeleid.....	28
4.2.7 Informatievoorziening.....	28
4.2.8 Verbetersuggesties.....	29
4.2.9 Conclusie Kwalitatief Onderzoek IAC.....	30
4.3 Conclusie Kwalitatief Onderzoek Externen.....	31
4.4 Leerpunten voor IAC vanuit de buitenwereld.....	32
4.5 Planning van aanbestedingstrajecten bij het IAC.....	33



Hoofdstuk 5 Recommandaties	35
5.1 Aanbevelingen aan de hand van het Racewagenmodel.....	35
5.1.1 Inkoopproces.....	35
5.1.2 Procedures en methoden.....	35
5.1.3 Organisatie en personeel.....	36
5.1.4 Informatievoorziening	36
5.1.5 Prestatie-indicatoren.....	37
5.1.6 Klanten/leveranciers	37
5.1.7 Inkoopbeleid.....	37
5.1.8 Verbetersuggesties.....	37
5.2 Antwoord op de probleemstelling	38
Hoofdstuk 6 Implementatieplan	40
Hoofdstuk 7 Bedrijfskundige consequenties.....	42
7.1 Organisatorische consequenties	42
7.2 Personele consequenties	42
7.3 Kosten	43
7.4 Baten	43
Literatuuropgave	46
Bijlagen.....	Zie bijgaand document



Inleiding

Om de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool af te kunnen sluiten dient in het vierde jaar een adviesrapport te worden geschreven. Het rapport heeft betrekking op een facilitair beleidsprobleem dat de student, in opdracht van een organisatie, op een systematische wijze onderzoekt en dient op te lossen. Het onderzoek resulteert in een adviesrapport waarin aanbevelingen voor de organisatie worden geformuleerd.

Dit onderzoek is uitgevoerd voor de afdeling Inkoop- en Aanbestedingscentrum (IAC) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Aanleiding van de opdracht

De eerste aanleiding voor dit onderzoek is de noodzaak tot verbetering in efficiëntie en effectiviteit door middel van het optimaliseren van planmatige processen binnen het IAC. Een tweede, wellicht meer tot de ethiek behorende aanleiding, is het besef dat het spenderen van publieke gelden op een zo verantwoorde en transparante wijze gedaan dient te worden.

Het IAC is in 2005 opgericht en voert veel aanbestedingstrajecten uit voor haar klanten. De afdeling heeft 13 medewerkers waarvan 8 medewerkers zich met aanbestedingstrajecten bezighouden. Het klantenbestand is uiteenlopend en bestaat uit stafafdelingen zoals de afdeling Advies & Coördinatie en Dienstverlening welke onder Facilitaire Zaken vallen, en lijnafdelingen zoals Directoraat-generaal Management Openbare Sector en Directoraat-generaal Koninkrijksrelaties en Bestuur. Er worden daarom tegelijkertijd verschillende aanbestedingstrajecten uitgevoerd, zowel afdelingsbreed als op individueel niveau. Momenteel zijn deze trajecten niet afdoende overzichtelijk in een planningssysteem ingevoerd, waardoor de werklast van de medewerkers moeilijk is in te schatten. Dit brengt met zich mee dat het niet goed te beoordelen is of en zo ja, hoeveel ruimte er voor nieuwe projecten over is.

Op dit moment wordt niet optimaal gebruik gemaakt van de beschikbare tools die hulp kunnen bieden bij dit vraagstuk omdat er met drie verschillende systemen wordt gewerkt. Het is van belang dat de werklast van de afdeling bij de start van een aanbestedingstraject in kaart kan worden gebracht, waardoor men beter kan beoordelen hoeveel trajecten men kan starten en op welk moment.

De belangrijkste stakeholders waar gedurende het onderzoek op is gefocust zijn; de medewerkers, welke de aanbestedingstrajecten uitvoeren en ondersteunen en de manager, die aanstuurt en het proces waarborgt. Ook zijn de automatiseringsmedewerkers als stakeholders binnen dit onderzoek aan te merken. Deze hebben een rol in de uitvoerbaarheid en realisatie van dit advies. De klant is van minder groot belang tijdens dit onderzoek waardoor deze buiten beschouwing is gelaten.

De volgende probleemstelling staat in dit onderzoek centraal:

Hoe kan het Inkoop- en Aanbestedingscentrum van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de aanbestedingstrajecten effectiever en efficiënter beheersen, zodat een tijdsbesparing van circa 15 % kan worden behaald?

De uitkomsten van dit onderzoek resulteren in een advies ten aanzien van de implementatie van een tool of een aanpassing van de huidige tool en een advies ten aanzien van de optimalisatie van de uitvoering en het proces van het aanbestedingstraject. Om tot een advies te kunnen komen is zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek toegepast, waarbij gebruik is gemaakt van het Racewagenmodel van Coopers & Lybrand.



Doelgroep

Het rapport is geschreven voor verschillende doelgroepen. De belangrijkste doelgroep van dit rapport zijn de medewerkers en manager van het IAC. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen door hen worden toegepast. Dit onderzoek kan tevens van betekenis zijn voor de automatiseringsadviseurs van BZK en andere medewerkers die direct in verbinding staan met de afdeling. Hiernaast zijn ook de studenten en docenten van de opleiding Facility Management en overige geïnteresseerden een doelgroep van dit rapport. Eventueel zouden andere organisaties die te maken hebben met complexe planningen van aanbestedingen dit rapport ook kunnen hanteren.

Hoofdstukverantwoording

In hoofdstuk 1 is de organisatie geanalyseerd waarbij de inkoopfunctie van het IAC naar voren wordt gebracht. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 de onderzoeksverantwoording weergegeven, waarin het onderzoeksplan en de onderzoeksmethoden worden toegelicht.

Hoofdstuk 3 gaat in op de oriëntatie op inkoop waarbij het Europees aanbesteden, het inkoopproces, het projectmatig werken en trends en ontwikkelingen aan bod komen. Hoofdstuk 4 beschrijft de huidige situatie van inkoop bij het IAC. Vervolgens zijn de aanbevelingen geformuleerd in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 bevat het implementatieplan van de geformuleerde adviezen en ten slotte volgen de financiële consequenties in hoofdstuk 7.

De hoofdstukken 4 tot en met 7 zijn vooral van belang voor de manager van het IAC. Voor de medewerkers en automatiseringsadviseurs ligt de nadruk op hoofdstuk 4 en 5. Voor externen en andere afdelingen binnen de organisatie zijn de hoofdstukken 1 tot en met 5 het meest van toepassing.



Hoofdstuk 1 Organisatie

In dit hoofdstuk wordt de organisatie¹ beschreven en geanalyseerd. Hiervoor is deskresearch uitgevoerd, is de intranetsite en internetsite van BZK en tevens de overige informatie die aanwezig is binnen BZK bestudeerd. Verder hebben er gesprekken plaatsgevonden met de manager en het plaatsvervangend hoofd om meer over de organisatie en de afdeling te weten te komen.

Als eerste wordt er een algemene beschrijving gegeven van de gehele organisatie. Vervolgens wordt dieper ingegaan op het Inkoop- en Aanbestedingscentrum en de werkwijze van de afdeling. Ook zijn een aantal onderdelen van het 7S-Model toegelicht in dit hoofdstuk.

1.1 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

BZK maakt beleid dat kaders schept voor zeer uiteenlopende zaken. Te denken valt aan aandachtsgebieden als veiligheid, bestuurlijke vernieuwing, de modernisering van de overheid en het terrein van het overheidswerknemerschap. Deze taken worden in nauwe samenwerking met gemeenten, provincies en andere ministeries uitgevoerd.

Het ministerie wordt beheerd door de minister en staatssecretaris die beiden een uiteenlopend takenpakket hebben. De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (mevrouw dr. G. ter Horst) is eindverantwoordelijk voor het beleid van het gehele ministerie. In haar portefeuille komen onderwerpen aan de orde als politie, rampenbestrijding en brandweer, de AIVD en het overige veiligheidsbeleid, de Ambtenarenwet, ABD, kabinetszaken, constitutionele zaken en de Hoge Colleges van Staat.

De staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Mevrouw dr. A. Bijleveld) is belast met Koninkrijksrelaties, beleid en wetgeving met betrekking tot provincies en gemeenten, het verkiezingsproces, beleid ten aanzien van de elektronische publieke dienstverlening en dergelijke.

De belangrijkste doelstellingen van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties zijn:

- Het waarborgen van de democratische rechtsstaat;
- de zorg voor een goed functionerend openbaar bestuur;
- de kwaliteit waarborgen van personeel en management in de rijksdienst;
- het bewaken van de Grondwet;
- het coördineren van de samenwerkingsrelatie met de Nederlandse Antillen en Aruba;
- het bevorderen van de openbare orde en veiligheid;
- de zorg voor het constitutionele staatsrechtelijke bestel.



Figuur 1. Organogram Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

¹ www.minbzk.nl (22-01-2007), intranetsite BZK (23-01-2007)



BZK heeft momenteel 2147 medewerkers waarvan 2023 fte's (fulltime-equivalent). De Gemeenschappelijke Diensten² hebben in totaal 525 medewerkers waarvan 494 fte's. In de Gemeenschappelijke Diensten zijn vrijwel alle ondersteunende taken opgenomen ten behoeve van de departementale bedrijfsvoering. Aan het hoofd staat de algemeen directeur.

Een afdeling van de Gemeenschappelijke Diensten is de directie Facilitaire Zaken³ waar het IAC onderdeel van uitmaakt. Facilitaire Zaken houdt zich bezig met het voorbereiden en ontwikkelen van beleid en de uitvoering van aangelegenheden met betrekking tot bouwzaken en huisvesting van het kernministerie en buitendiensten, interne dienstverlening, aanschaf en beheer van goederen en diensten, bewaking en beveiliging van het ministerie, brandveiligheid en bedrijfshulpverlening. Door deze activiteiten kunnen medewerkers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties zich concentreren op het primaire proces door continu professionele dienstverlening te leveren. Bij deze afdeling zijn 91 medewerkers werkzaam waarvan 87 fte.

1.2 Inkoop- en Aanbestedingscentrum

In dit rapport wordt ingegaan op de functie van het IAC. Om een beeld te vormen van de organisatie is een organisatieanalyse⁴ uitgevoerd aan de hand van het 7S-Model welke in bijlage 3 is geplaatst. De afdeling Inkoop- en Aanbestedingscentrum houdt zich bezig met de volgende disciplines:

- Professionele advisering en ondersteuning van inkoopactiviteiten, met als belangrijkste aandachtsgebied Europese aanbestedingen;
- offertetrajecten voor het inhuren van externen;
- beheer en ontwikkeling van de intranetsite Inkoopplein, met veel informatie over inkoop.

Binnen het ministerie is de inkoopfunctie georganiseerd volgens het BZK plusmodel. Dit houdt in dat er een decentrale inkoop met centrale ondersteuning is. Het IAC is een afdeling binnen de directie Facilitaire Zaken van de Gemeenschappelijke Diensten en heeft 13 medewerkers.

Het IAC biedt primair inkoopondersteuning aan het kerndepartement van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en op verzoek aan agentschappen en andere overheidsorganisaties zoals onder andere de Hoge Colleges van Staat. Het IAC voorziet in de vraag naar professionele inkoopadvisering en ondersteuning bij (EU-) aanbestedingen, zodanig dat de organisatie tegen een optimale prijs/kwaliteitsverhouding en met goed opgestelde of risicobeperkende contracten kan worden voorzien van goederen en diensten. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om aanbestedingen voor kerstpakketten van circa €700.000, kantoorartikelen van circa €580.000, zorgverzekering van circa €4.000.000, flexibele arbeidskrachten van circa €5.000.000 en schilderwerk van circa €950.000. De omvang van deze aanbestedingen is zeer uiteenlopend.

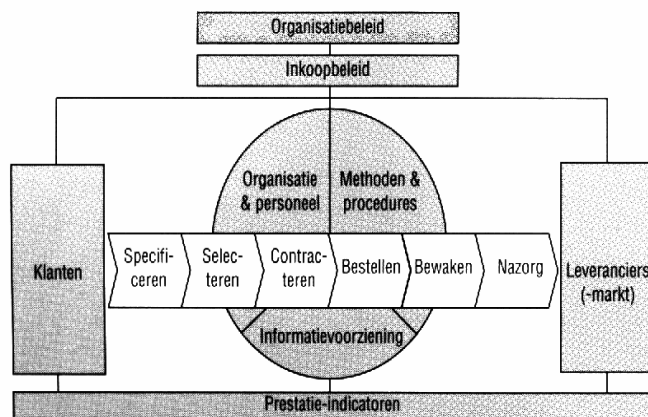
Voor een weergave van de werkwijze van het IAC worden een aantal elementen uit het Racewagenmodel⁵ behandeld. Het gaat om het inkoopproces, procedures en methoden, organisatie en personeel en informatievoorziening. Het inkoopproces wordt behandeld omdat dit goed weergeeft hoe het IAC te werk gaat en bij welke fasen het IAC betrokken is. Door de ondersteunende elementen van de inkoopfunctie zoals procedures en methoden, organisatie en personeel, en informatievoorziening krijgt men inzicht in de inzet van mensen en middelen bij het IAC wat van groot belang is voor dit onderzoek.

² Zie bijlage 1 Organogram Gemeenschappelijke Diensten

³ Zie bijlage 2 Organogram Facilitaire Zaken

⁴ Zie bijlage 3 Organisationsanalyse

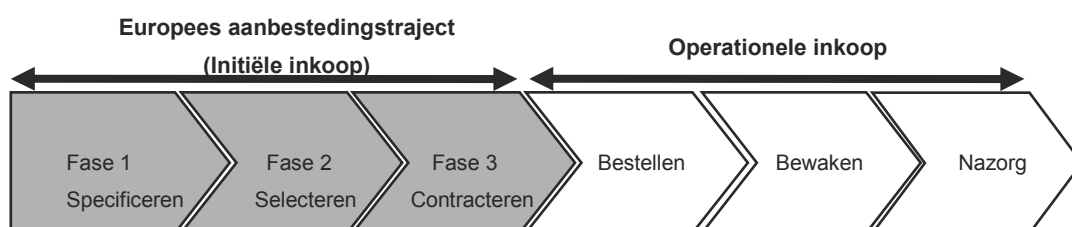
⁵ Harink e.a., 1999, pag. 19



Figuur 2. Racewagenmodel

1.2.1 Inkoopproces

Aan de hand van het inkoopproces uit het Racewagenmodel⁶ is de werkwijze van het IAC toe te lichten.



Figuur 3. Inkoopproces

Bij bovenstaand inkoopproces is alleen de initiële inkoop grijs gekleurd. Het IAC is alleen bij de eerste drie fasen van het inkoopproces betrokken. Wanneer een contract in fase 3 is afgesloten wordt de operationele inkoop overgedragen aan degene die de opdracht heeft geplaatst bij het IAC. Hieronder worden de fasen behandeld waar het IAC bij betrokken is. De specificatiefase is van groot belang tijdens de uitvoering van een project omdat hier veel tijd in gaat zitten. Voor uitgebreidere informatie met betrekking tot de fasen wordt verwezen naar bijlage 4.

Specificeren

Bij de voorbereiding gaat het IAC uit van een aantal principes:

- De bedrijfsbehoefte moet zo duidelijk mogelijk geformuleerd worden in functionele en technische eisen en wensen zodat het traject van aanbesteden beter kan verlopen;
- de aanpak wordt bepaald door de aanbestedingsstrategie;
- de planning van de aanbestedingsactiviteiten wordt beïnvloed door de gekozen aanpak;
- afhankelijk van de aanpak, de markt en de complexiteit van de opdracht worden de documenten, publicaties en standaarden gehanteerd.

Selecteren

De fase selecteren valt uiteen in drie deeltrajecten, namelijk: het aanvragen van offertes, het beoordelen van offertes en de keuze van een leverancier.

Contracteren

Als de Alcatel-termijn⁷ verstreken is, kan de definitieve gunning plaatsvinden. In de contractfase wordt de oorspronkelijke offerteaanvraag van de gegunde aanbieder verwerkt tot één compleet contractdocument. Tevens verzorgt de projectleider het proces-verbaal van de gegunde.

⁶ Harink e.a., 1999, pag. 19

⁷ Na beoordeling van de aanbiedingen verstuurt de aanbestedende dienst een voornemen tot gunning en afwijzing, waarin gemeld wordt dat bezwaren binnen 15 dagen gemeld moeten worden, voorzien van een concept dagvaarding.



1.2.2 Procedures en methoden

Het IAC kan een inkoopproces op verschillende manieren ondersteunen. Dit loopt van het geven van advies tot het overnemen van een groot deel van de handelingen van het proces. Het IAC hanteert voor de uitvoering van Europese aanbestedingen een projectmatige aanpak. Dit wordt gebruikt zodat er heldere afspraken kunnen worden gemaakt wat ook op die manier naar de klant gecommuniceerd kan worden.

De volgende projectfasen worden opeenvolgend gehanteerd tijdens het proces van het IAC:

1. Initiatiefase: Intake / Projectplan
Haalbaarheidstudie, globale vaststelling van de behoefte, teamsamenstelling en planning.
De klant neemt het initiatief om een opdracht te plaatsen. Vervolgens stelt de projectleider een intake op, waar de klant mee akkoord gaat of niet. Bij akkoord wordt het projectplan opgesteld door de projectleider en projectsecretaris.
2. Definitiefase: Strategie
Vaststellen van de strategie voor de Europese aanbesteding wordt uitgevoerd door het projectteam. Verder volgt de marktverkenning en de keuze van aanbestedingsprocedure.
3. Ontwerpfase: Beschrijvend document / Bestek
Vaststellen van de behoeftespecificatie, beoordelingsmethode, selectiecriteria en gunningcriteria. Dit wordt door het projectteam uitgevoerd.
4. Voorbereidingsfase: Publicatie
Het publiceren van de aanbesteding in Europa wordt door de projectleider en projectsecretaris uitgevoerd.
5. Realisatiefase: Beoordeling en Gunning
Beoordelen van de aangeboden offertes, gunningbesluit en contracteren wordt door het projectteam uitgevoerd.

De literatuur beschrijft ook de nazorgfase die normaliter na de realisatiefase komt. In deze fase, waar het gaat om een juiste uitvoering van de overeenkomst die is afgesloten, is het IAC over het algemeen niet actief. Dat heeft namelijk met de operationele inkoop te maken en is een fase die door de directies (klant) wordt uitgevoerd.

1.2.3 Organisatie en personeel

Het IAC werkt aan de hand van het BZK plusmodel. Dit houdt in dat de inkoopfunctie decentraal georganiseerd is met centrale ondersteuning. De inkopende directies zijn daarom niet verplicht om via het IAC in te kopen en Europese aanbestedingen te laten verrichten. Zij kunnen dit ook zelf uitvoeren. Er is geen inzicht in de frequentie van de uitvoering van aanbestedingen door directies zelf of door het IAC. De Algemene Rekenkamer heeft dit inzicht ook niet terwijl het wel van belang is dat zij dit inzichtelijk hebben. Deze informatie zou het IAC aan de Algemene Rekenkamer moeten kunnen verschaffen. Aangezien het IAC deze informatie niet inzichtelijk heeft, heeft de Algemene Rekenkamer het IAC een waarschuwing gegeven.

De taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers van het IAC komen naar voren in hoofdstuk 4 waar de afgenomen interviews worden besproken. In de interviews is namelijk gevraagd naar een omschrijving van de functie van medewerkers.

1.2.4 Informatievoorziening

Het IAC maakt op dit moment gebruik van verschillende planningssystemen en programma's voor het ondersteunen van de inkoopfunctie, namelijk Planon, TimEnterprise en Excel. Het gebruik van deze drie systemen/programma's wordt toegelicht.

Planon

Planon is een procesmanagementsysteem specifiek bestemd voor ondersteunende dienstonderdelen. Met behulp van de software van Planon kunnen processen van de ondersteunende disciplines (facility management, service management, maintenance management, corporate real estate) integraal gemanaged worden. Planon beschikt over een self service component waarmee klanten via intranet (Facilitynet) producten af kunnen nemen en rapportages kunnen inzien.



Bij het IAC wordt gebruik gemaakt van de discipline service management. De medewerkers van het IAC maken gebruik van de module “werkorders” in Planon. In deze module kan de afdeling informatie registreren m.b.t. activiteiten die uitgevoerd worden zoals projecten⁸.

TimEnterprise

TimEnterprise is een instrument waarmee controle kan worden uitgeoefend op de factoren tijd en beschikbaar kapitaal. TimEnterprise kan gebruikt worden bij alle processen die met deze twee factoren samenhangen. Er kan gedacht worden aan budgetverdeling en bewaking, project- en capaciteitsplanning, voortgangscntrole, urenverantwoording, kostprijsberekening en financiële doorbelasting, aan- en afwezigheidsregistratie en onkostendeclaratie.

Het IAC gebruikt het programma momenteel alleen voor urenverantwoording, overwerk en compensatie, budgetplanning, deelbegrotingen en rapportages. Er wordt geen gebruik gemaakt van aanwezigheidsregistratie, onkostendeclaratie, en een koppeling met MS-project omdat hier geen initiatieven voor zijn genomen en omdat deze extra mogelijkheden niet allemaal van belang zijn voor het IAC.

Alle medewerkers van het IAC voeren hun tijdsbesteding in, in het systeem. Dit kan per project en activiteit worden ingevuld⁹. Aan de hand van deze tijdregistratie kan worden gekeken hoeveel tijd er aan bepaalde werkzaamheden wordt besteed. Hierbij kunnen zowel per medewerker als afdelingsbreed rapportages geproduceerd worden. Op die manier is er overzicht van de daadwerkelijke tijdsbesteding zodat op werkzaamheden gestuurd kan worden.

Excel

Dit jaar heeft een medewerker van het IAC een Excel-document opgesteld waar de individuele planning van medewerkers kan worden ingevoerd. Deze planning in Excel is opgesteld omdat er behoefte was vanuit de afdeling aan een overzicht van de lopende aanbestedingen. De manager van het IAC waardeert het als medewerkers eigen initiatief tonen wanneer de afdeling ergens behoefte aan heeft. Er worden een aantal onderdelen geregistreerd in het document zoals het openbare en niet-openbare aanbestedingsproces en op te leveren product. Dit is een uitgebreide lijst van documenten en acties die uitgevoerd moeten worden¹⁰. Per op te leveren product kunnen de volgende onderdelen geregistreerd worden, namelijk; de naam van het project, projectleider, projectsecretaris en opdrachtgever; de data waarop documenten opgeleverd dienen te worden; de persoon door wie activiteiten uitgevoerd worden; het aantal dagen dat men heeft om een activiteit uit te voeren.

1.2.5 7S-model

Er is een organisatieanalyse uitgevoerd aan de hand van het 7S-model van McKinsey zodat er inzicht kan worden verkregen in de interne organisatie. Met dit model kan de complexiteit van de verschillende inrichting- of organisatieaspecten worden vereenvoudigd. Dit model is gekozen omdat het vooral intern gericht is. Het geeft een goede weergave van hoe de organisatie in elkaar zit, waardoor op die manier meer kennis over de interne organisatie van het IAC kon worden verschaft. Een uitgebreide analyse is te vinden in bijlage 3.

Een aantal onderdelen die naar voren zijn gekomen uit deze analyse en die van belang zijn gedurende dit onderzoek zoals de strategie (missie, visie en ontwikkelingen, speerpunten) en stijl van leidinggeven (cultuur) worden weergegeven. Deze speerpunten zijn uitgelicht omdat het IAC ernaar streeft om deze doelstellingen te behalen. De vragen die gesteld worden bij het kwalitatieve onderzoek in hoofdstuk 4 in dit rapport hebben ook betrekking op deze doelstellingen.

Missie

De missie¹¹ van het IAC is vastgesteld voor meerdere jaren en luidt als volgt:

“Het Inkoop- en Aanbestedingscentrum adviseert en ondersteunt BZK klanten op het gebied van inkoop en aanbesteden zodanig dat zij toegevoegde waarde heeft voor de bedrijfsvoering van haar klanten met als doel om door rechtmatigheid, op zeer efficiënte wijze te voorzien in de behoeftestelling van de BZK klant.”

⁸ Zie bijlage 4 Uitdraai Planon

⁹ Zie bijlage 5 Uitdraai TimEnterprise

¹⁰ Zie bijlage 6 Uitdraai Excel

¹¹ Inkoopjaarrapportage Inkoop- en Aanbestedingscentrum, 2006



Visie en ontwikkelingen

Verkiezingen 22 november 2006:

Door de val van het Kabinet Balkenende III zijn op 22 november 2006 vervroegde verkiezingen gehouden voor de Tweede Kamer en een nieuw Kabinet. De samenstelling van het nieuwe Kabinet en het daarmee gepaard gaande Regeerakkoord heeft tot gevolg dat er wijzigingen plaatsvinden voor de taken en organisatie van de Rijksoverheid en het ministerie van BZK in het bijzonder, namelijk een taakstelling die voor BZK is vastgelegd tot het verminderen van het aantal ambtenaren. Het beleid van de nieuwe regering heeft daarom ook gevolgen voor de inkoop- en aanbestedingsactiviteiten van het IAC. Zo wordt er ook gekeken of er een Shared Service Center mogelijk is voor de totale Rijksoverheid. Wanneer dit het geval is zullen er grote veranderingen plaatsvinden. Tot nu toe zijn er geen aanwijzingen dat zoiets binnenkort zal worden doorgevoerd.

Regiebureau Inkoop Rijksoverheid:

In 2006 heeft de Staatssecretaris van Economische Zaken een concernbureau Regiebureau Inkoop Rijksoverheid opgericht. De heer Eilander is benoemd tot Chief Procurement Officer (CPO) voor de Rijksoverheid. De CPO houdt overzicht op de met de ministeries gemaakte afspraken met betrekking tot het inkoopbeleid dat een wezenlijke bijdrage moet leveren aan een efficiëntere overheid en aan het realiseren van belangrijke beleidsdoelstellingen zoals het bevorderen van duurzaamheid, het stimuleren van innovatie en het aanhalen van de betrekkingen met het bedrijfsleven. Deze thema's kunnen worden gerealiseerd door de inkoop in logische categorieën in te delen en voor elke categorie een rijksbrede strategie op te stellen. Dit wordt ook wel gedefinieerd als categoriemanagement.

Gebieden waarop de CPO zich gaat richten zijn gecoördineerde inkoop, elektronisch inkopen en aanbesteden, en benchmarking. Het bevorderen van samenwerking tussen departementen is een belangrijk aspect.

Raamwet Europees Aanbesteden:

In 2006 heeft het Kabinet de nieuwe Aanbestedingswet aangenomen. De toepassing van de nieuwe aanbestedingsrichtlijn en de wijzigingen in de wetgeving vereist van het IAC een proactieve rol om de dienstverlening naar de interne klant continu op de meest professionele en vakkundige wijze uit te voeren.

Speerpunten

Het IAC heeft een aantal speerpunten, namelijk klantgerichtheid, planning en organisatie en resultaatgerichtheid. Deze speerpunten zijn vastgelegd in het inkoopactieplan van het IAC. Dit uit zich in een aantal doelstellingen waarvan de belangrijke worden besproken:

- Het IAC streeft naar tevreden (interne) klanten op het gebied van dienstverlening en naar behaald resultaat. De interne klanten zijn tevreden over de dienstverlening en behaalde resultaten van het IAC.
- De (interne) klanten zijn tevreden over de informatievoorziening en ondersteuning van het IAC.
- Het IAC ontwikkelt zich als een zeer flexibele organisatie met een hoog ambitieniveau.
- Het IAC is op zeer efficiënte wijze ingericht.
- Het IAC investeert in vakmensen en moderne hulpmiddelen.
- Het IAC stuurt op resultaten en informeert opdrachtgevers structureel en systematisch over behaalde resultaten.

De klantgerichtheid uit zich momenteel niet eenduidig omdat er geen uniforme handelswijze geformuleerd is. Ook de werkzaamheden van medewerkers worden niet uniform uitgevoerd omdat dit niet is vastgelegd. Op het inkoopplein op intranet kunnen medewerkers en klanten relevante inkoopinformatie terugvinden.

Het IAC heeft als klant het kerndepartement en ook andere ministeries. De belangrijkste klant is het kerndepartement hoewel deze directies niet verplicht zijn om in te kopen via het IAC. De 44 directies kunnen de inkoop ook zelf uitvoeren. Er is geen inzicht in hoeveel van de gevallen directies zelf inkopen of het door het IAC laten inkopen.



Cultuur

De cultuur op de afdeling is te typeren als open, sociaal, professioneel, behulpzaam, zelfsturend en zelf ontwikkelend. De sfeer op de afdeling is erg goed, medewerkers hebben een goede verstandhouding met elkaar. Tevens zijn medewerkers behulpzaam, wanneer er vragen zijn op de afdeling kan men altijd bij elkaar terecht. De medewerkers krijgen ook de gelegenheid om zichzelf te ontwikkelen door het volgen van cursussen en opleidingen. Er is een aantal medewerkers dat een NEVI certificaat (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement) heeft behaald gedurende hun dienstverband.

1.3 Conclusie

Het Inkoop- en Aanbestedingscentrum is een ondersteunende dienst van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Door het BZK plusmodel blijven kansen liggen doordat minder bundeling mogelijk is omdat er geen gedwongen winkelnering is. Directies kunnen zelf beslissen of een aanbesteding door de afdeling zelf wordt uitgevoerd of dat dit gedaan wordt door het IAC. Het IAC heeft momenteel geen inzicht in de hoeveelheid aanbestedingen die directies uitvoeren terwijl dit inzicht wel van belang is voor het IAC omdat men daar op in kan spelen. Men weet nu niet wat de verhouding van aanbestedingen uitgevoerd door het IAC en door directies zelf is.

De literatuur benoemd verschillende onderwerpen wat betreft inkoop die ook bij het IAC worden gehanteerd. Zo wordt er veel tijd besteed aan de specificatiefase en wordt deze grondig aangepakt. Op die manier kan een project helder geformuleerd worden wat zowel voor de klant als het IAC werk kan besparen in een later stadium. Verder maakt het IAC na het contracteren een proces-verbaal van de gegunde. Op die manier is de gevolgde procedure vastgelegd wat later bij een audit vereist is. In de literatuur wordt dit niet beschreven. Het is positief dat projectleiders van het IAC dit soort zaken extra registreren zodat men daar op een later moment niet op kan worden afgerekend.

De projectfasen die het IAC volgt komen grotendeels overeen met de beschrijvingen uit de literatuur. De invulling van de fasen wordt voor elk project aangepast. Van het proces dat het IAC uitvoert wordt de nazorgfase buiten beschouwing gelaten. Deze fase wordt uit handen gegeven omdat het betrekking heeft op de operationele inkoop die de klant zelf uitvoert. De operationele inkoop wordt meestal door de klant zelf uitgevoerd waardoor dit een positieve werkwijze is.

Wat betreft visie en ontwikkelingen zijn er een aantal ontwikkelingen waar het IAC rekening mee dient te houden of waar de afdeling op in kan spelen. Zo zouden er initiatieven kunnen worden ontplooid wat betreft een Shared Service Center. Dit heeft ook betrekking op de werkzaamheden van het Regiebureau waarbij onderzocht wordt hoe departementen beter samen kunnen werken bijvoorbeeld door categoriemanagement. Het IAC zou ook andere samenwerkingsverbanden kunnen zoeken die bijvoorbeeld betrekking hebben op de werkwijze wat betreft projectmatig werken.

Door de open cultuur die op de afdeling heerst, voelen medewerkers zich betrokken bij hun werkzaamheden en door het volgen van opleidingen kunnen ze hun kennis verbreden en dit toepassen op hun werkzaamheden. Door deze instelling weten medewerkers dat er in hen wordt geïnvesteerd en kunnen er regelmatig nieuwe initiatieven worden gerealiseerd.



Hoofdstuk 2 Onderzoeksverantwoording

Het is van belang om de gehanteerde aanpak voor uitvoering van het onderzoek toe te lichten. Daarom wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de probleemstelling en subprobleemstellingen. Tevens wordt de onderzoeksmethode verantwoord en toegelicht.

2.1 Probleemstelling

Voor het onderzoek naar het efficiënter en effectiever beheersen van aanbestedingstrajecten bij het IAC is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Hoe kan het Inkoop- en Aanbestedingscentrum van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de aanbestedingstrajecten effectiever en efficiënter beheersen, zodat een tijdsbesparing van circa 15 % kan worden behaald?

Het percentage is tot stand gekomen na gesprekken met de manager van het IAC. Hieruit kwam naar voren dat plannings in sommige gevallen niet gehaald worden, of dat er te ruim gepland wordt. De 15 % is een indicatie van een mogelijk te behalen tijdsbesparing.

2.1.1 Subprobleemstellingen

Aan de hand van deze probleemstelling zijn de volgende subvragen geformuleerd:

1. Hoe zit de organisatie van het Inkoop- en Aanbestedingscentrum (IAC) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in elkaar?
2. Welke informatiebehoefte is er aanwezig binnen het IAC m.b.t. het aanbestedingstraject?
3. Hoe worden de bestaande tools ingezet die gebruikt worden door het IAC?
4. Wat zijn de bottlenecks in het functioneren van het IAC m.b.t. het aanbestedingstraject?
5. Wat is de gewenste tool voor het IAC?
6. Hoe kan het proces van het IAC beter worden ingericht?
7. Hoe kunnen aanbevelingen met het grootst mogelijke draagvlak geïmplementeerd worden?
8. Wat zijn de bedrijfskundige consequenties op financieel en organisatorisch gebied van de op te stellen adviezen?

Verklarende begrippen:

- Inkoopfunctie:** Het geheel van activiteiten dat in organisaties wordt vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken¹².
- Aanbesteding:** Het vragen van een bindende prijsopgave voor de uitvoering van een project of levering¹³.
- Effectiviteit:** Ook wel doeltreffendheid genoemd, geeft aan dat de uitkomst van het proces gerealiseerd wordt. Het heeft geen betrekking op het proces maar op de uitkomst ervan¹⁴.
- Efficiëntie:** Ook wel doelmatigheid genoemd, is de mate van gebruik van middelen om een bepaald doel te bereiken. Een proces wordt efficiënt genoemd als het ten opzichte van een norm weinig middelen gebruikt¹⁵.

¹² Gelderman en Albronda, 2003, pag. 4

¹³ Gelderman en Albronda, 2003, pag. 294

¹⁴ www.wikipedia.org (13-02-2007)

¹⁵ www.wikipedia.org (13-02-2007)



2.1.2 Doel van het onderzoek

Het onderzoek richt zich op de afdeling IAC van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Het doel van het onderzoek is te komen tot een advies ten aanzien van de implementatie van een tool of een aanpassing van de huidige tool en een advies ten aanzien van de optimalisatie van de uitvoering van het aanbestedingstraject. Noodzakelijk is hierbij dat de adviezen uitvoerbaar en realistisch zijn.

2.2 Onderzoeksmethode

Het uitvoeren van onderzoek is van belang om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling en subprobleemstellingen. Gedurende het onderzoek is gebruik gemaakt van zowel theoretisch als empirisch onderzoek¹⁶.

2.2.1 Theoretisch onderzoek

Bij de uitvoering van theoretisch onderzoek gaat het om het bestuderen van literatuur zoals boeken, artikelen en internetsites welke betrekking hebben op de probleemstelling. Hierbij zijn zoektermen gebruikt op het gebied van inkoop, Europees aanbesteden, projectmatig werken en trends en ontwikkelingen. De zoektermijn zijn geleidelijk aan uitgebreid maar hebben voornamelijk betrekking gehad op deze onderwerpen. De online catalogus van de Haagse Hogeschool (HHS) en de HBO Kennisbank is daarvoor bezocht om onderzoeken over overeenkomende onderwerpen te bestuderen. Vervolgens zijn dezelfde onderwerpen bestudeerd met behulp van de Aquabrowser Library van de HHS en door boeken te bestuderen. Tevens zijn vakbladen zoals Facility Management Magazine, Deal en Facto Magazine geraadpleegd.

Bij de uitvoering van het theoretisch onderzoek zijn een aantal inkoopmodellen bestudeerd die gehanteerd zouden kunnen worden gedurende het onderzoek zoals het Racewagenmodel, het MSU+ model en een controlmodel gericht op inkoopresultaatmetingen (Van Weele)¹⁷. Met name het Racewagenmodel en MSU+ model¹⁸ zijn naar voren gekomen tijdens het onderzoek.

Het Racewagenmodel geeft een weergave van de inkoopfunctie die bestaat uit het geheel van alle activiteiten die in organisaties vervuld worden om producten van externe bronnen te betrekken. De verschillende onderdelen van de inkoopfunctie en de onderlinge samenhang worden in dit model weergegeven.

Met het MSU+ model kan het volwassenheidsniveau van de inkoopfunctie worden vastgesteld. Op basis van deze metingen kunnen er verbeteringstrajecten worden geïnitieerd om de inkoopfunctie verder te professionaliseren. Bij het MSU+ model en het Racewagenmodel zijn veel overeenkomsten te zien, maar uiteindelijk is de voorkeur uitgegaan naar het Racewagenmodel (zie figuur 2 pagina 5). De redenen hiervoor zijn dat alle elementen van dit model van belang zijn bij het uitvoeren van het onderzoek en omdat dit model goed weergeeft hoe de inkooporganisatie eruit ziet en ondersteund wordt. Er is niet voor het MSU+ model gekozen omdat in de organisatie een dergelijke audit in 2005 al was uitgevoerd en omdat er een audit voor 2008 gepland staat. Deze audit was geen directe aanleiding voor dit onderzoek. Tevens bevat het MSU+ model zowel strategische als ondersteunende processen waarvan er verscheidene niet relevant waren voor het onderzoek, zoals de processen over inbesteden en uitbesteden, strategieën per inkooppakket, optimalisatie van leveranciersbestand et cetera.

2.2.2 Empirisch onderzoek

Bij empirisch onderzoek gaat het om gegevens die zelf verworven zijn. Dit kan op verschillende manieren plaatsvinden, bijvoorbeeld door middel van vragen, observaties en interviews.

Voor dit onderzoek is gestart met oriënterend onderzoek waarbij gesprekken plaats hebben gevonden met acht medewerkers van het IAC die verschillende functies uitoefenen. Vervolgens zijn aan de hand van deze gesprekken relevante onderwerpen bestudeerd en is er meer kennis vergaard over aanbesteden. Op die manier kon een beeld gevormd worden van het probleem en kon de opdracht geformuleerd worden. Het

¹⁶ Baarda en de Goede, 1999, pag. 7

¹⁷ Heijden e.a., 2006, pag. 15, 17, 25

¹⁸ www.nevi.nl (22-02-2007)



empirisch onderzoek kan verdeeld worden in kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Beide onderzoeksvormen zijn tijdens het onderzoek gebruikt en worden toegelicht.

Kwantitatief onderzoek

Door het verrichten van dit type onderzoek kan informatie over de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets worden verkregen. Op die manier kan er een uitspraak worden gedaan over de populatie van een onderzoek.

Voor de enquête¹⁹ zijn vragen opgesteld die betrekking hebben op het gebruik van de huidige systemen van het IAC, namelijk Planon, TimEnterprise en Excel. De enquête is tot stand gekomen door in te gaan op het onderdeel informatievoorziening uit het Racewagenmodel waar verscheidene vragen over zijn gesteld. Door middel van de enquête kan een beeld worden verkregen van de tevredenheid over het gebruik van de systemen die de afdeling momenteel gebruikt. Daarbij zijn verscheidene vragen gesteld die onder andere betrekking hebben op het gebruik en de beoordeling van de systemen die men hanteert. Er zijn veel gesloten vragen gesteld om de frequentie van antwoorden inzichtelijk te kunnen maken. Ook zijn er open vragen gesteld zodat positieve punten en knelpunten van de huidige systemen naar voren konden komen. Deze enquête is bij elf medewerkers van het IAC afgenomen, namelijk bij de manager, het plaatsvervangend hoofd/contractmanager, vier senior inkopers, één inkoper, drie projectsecretarissen en een medewerker procedure en beheer. De overige twee medewerkers van het IAC voeren geen aanbestedingen uit op de afdeling en zijn niet in dit onderzoek opgenomen. Er kan gesteld worden dat het om een populatieonderzoek gaat omdat alle medewerkers die aanbestedingstrajecten uitvoeren en managen en die de tools onderhouden bij het IAC ondervraagd zijn. De enquête is op het Intranet geplaatst waarbij een link is verstuurd naar de medewerkers van het IAC zodat alleen zij de enquête in konden vullen. Niet alle vragen zijn door alle medewerkers ingevuld, soms was het afhankelijk van de functie of een vraag ingevuld is of niet.

Kwalitatief onderzoek

Bij dit type onderzoek wordt overwegend gebruik gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard met als doel onderzoeksproblemen te beschrijven en te interpreteren. De aard en eigenschappen van het onderzochte verschijnsel worden op die manier in kaart gebracht.

Om inzicht te verkrijgen in de verschillende informatiebehoeften en knelpunten met betrekking tot de werkzaamheden van medewerkers van het IAC is een interview²⁰ opgesteld aan de hand van de elementen uit het Racewagenmodel. Hierbij is ingegaan op de huidige werkwijze van de afdeling en zijn knelpunten naar voren gekomen. Tevens is er gevraagd naar de mogelijke verbeterpunten van de afdeling. Er zijn 37 vragen gesteld die betrekking hebben op de elementen van het Racewagenmodel, namelijk het inkoopproces, methoden en procedures, informatievoorziening, organisatie en personeel, klant/leverancier, inkoopbeleid en prestatie-indicatoren. De interviews zijn afgenomen bij tien medewerkers van het IAC die van belang zijn voor het onderzoek, namelijk met de manager, het plaatsvervangend hoofd/contractmanager, vier senior inkopers, één inkoper, twee projectsecretarissen en een medewerker procedure en beheer. Deze medewerkers zijn de doelgroep van het onderzoek omdat de werkwijze van deze afdeling onder de loep wordt genomen. Er is één interview minder afgenomen dan het aantal enquêtes omdat het dienstverband van een uitzendkracht tussentijds eindigde.

Ook zijn er interviews gehouden met vier externen. Daarbij is de overheidssetting vergeleken met het bedrijfsleven en met andere overheid. Uit het bedrijfsleven is een senior consultant en een directrice van een consultancybureau geïnterviewd. Zij zijn geïnterviewd omdat het IAC met één van hen een raamovereenkomst heeft en omdat de manager contacten onderhoudt met beide bedrijven. Van het ministerie van Economische Zaken is het waarnemend hoofd inkoop geïnterviewd en van het ministerie van Justitie het hoofd commerciële zaken. Bij deze interviews zijn niet alle elementen uit het Racewagenmodel aan bod gekomen of behandeld omdat voor het bedrijfsleven niet alle vragen relevant waren.

Van de interviews zijn verslagen gemaakt. Vervolgens zijn de antwoorden gestapeld waarbij per hoofdvraag de overeenkomsten en verschillen zijn geanalyseerd.

¹⁹ Zie bijlage 9 Kwantitatief onderzoek

²⁰ Zie bijlage 11 Kwalitatief onderzoek IAC



Hoofdstuk 3 Oriëntatie op Inkoop

In dit hoofdstuk komt de theorie naar voren die van belang is bij de uitvoering van dit onderzoek. Als eerste zal in worden gegaan op het Europees aanbesteden, vervolgens komt theorie over inkoop aan bod waarbij het Racewagenmodel wordt toegelicht, en ten slotte wordt ingegaan op projectmatig werken. Deze onderwerpen zijn allemaal van belang geweest bij de uitvoering van het onderzoek. Er was enige achtergrondinformatie nodig met betrekking tot inkoop om een goede beeldvorming te kunnen scheppen van de afdeling. Dit geldt tevens voor het Europees aanbesteden en projectmatig werken.

3.1 Europees aanbesteden

Wanneer de overheid goederen of diensten afneemt of werken laat verrichten, gelden speciale procedures voor het kiezen van ondernemingen, de zogenaamde aanbestedingsprocedures²¹. De Nederlandse overheid is verplicht om boven een bepaald drempelbedrag opdrachten Europees aan te besteden. Dit betekent dat de overheidsmarkt voor alle ondernemers binnen de EG-landen toegankelijk is.

De belangrijkste doelstellingen van de richtlijnen zijn:

- Totstandkoming van de interne markt;
- stimuleren van vrije, eerlijke concurrentie binnen de EU door openbare bekendmaking van opdrachten;
- gelijkschakelen van de wetgeving van afzonderlijke lidstaten van de EU;
- realiseren van besparingen voor opdrachtgevers door een professioneler inkoopproces.

Om deze doelstellingen te kunnen bereiken zijn er een aantal belangrijke uitgangspunten opgesteld, namelijk:

- Transparantie: vergroten van doorzichtigheid van de markt van overheidsopdrachten;
- non-discriminatie: gelijke behandeling van alle inschrijvers;
- objectiviteit: het verzekeren van de toepassing van objectieve, vooraf bekendgemaakte criteria bij het plaatsen van overheidsopdrachten.

Er zijn een aantal drempelbedragen waarboven de overheid Europees moet aanbesteden. Deze bedragen variëren en zijn ook afhankelijk van het soort opdracht.

De drempelbedragen voor de centrale overheid (ministeries en agentschappen) zijn als volgt:

Werken	€ 5.278.000
Diensten en leveringen (2A)	€ 137.000
2B- diensten	€ 211.000

Figuur 4. Drempelbedragen centrale overheid

Volgens de Europese regelgeving is voor het aanbesteden een aantal Europese Richtlijnen opgesteld, namelijk:

- Richtlijn Werken: welke gericht is op opdrachten op het gebied van bouwnijverheid.
- Richtlijn Diensten: gaat om prioritaire diensten (2A) zoals accountancy, schoonmaakdiensten, en maatwerksoftware. Hiervoor geldt volledige toepassing van de aanbestedingsvoorschriften. Voor residuaire diensten (2B) geldt een deel van de voorschriften van de richtlijn. Het kan hier gaan om juridische diensten, diensten voor onderwijs, dienstverlening door uitzendbureaus.
- Richtlijn Leveringen: welke gericht is op de aanschaf van goederen zoals de levering van meubilair, hard- en software en kantoorartikelen, maar ook gaat het om lease- huur- of huurkoopovereenkomsten met betrekking tot goederen.

²¹ Bron: - Intranet BZK (12-02-2007)

- <http://www.europees-aanbesteden.nl/> (15-02-2007)

- www.minez.nl (20-02-2007)



Bij het Europees aanbesteden zijn de meest toegepaste procedures door BZK:

- Openbare procedure
- Niet-openbare procedure
- Procedure van gunning via onderhandelingen met voorafgaande bekendmaking²²
- Procedure van gunning via onderhandelingen zonder voorafgaande bekendmaking

Er zijn meer procedures, maar dit zijn de meest voorkomende bij BZK. Voor een uitgebreidere toelichting van bovenstaande procedures wordt verwezen naar bijlage 8.

3.2 Racewagenmodel

Een algemene omschrijving van de inkoopfunctie is: het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken²³. De inkoopfunctie wordt weergegeven in het Racewagenmodel²⁴ van Coopers & Lybrand (zie figuur 2, pagina 5). Dit model geeft de onderdelen van de inkoopfunctie weer, evenals de onderlinge samenhang. Er wordt in dit hoofdstuk ingegaan op deze elementen omdat het Racewagenmodel bij het opstellen en uitvoeren van de enquêtes en interviews gehanteerd is. In hoofdstuk 4 worden de resultaten hiervan weergegeven.

Het organisatiebeleid geeft aan binnen welke kaders medewerkers behoren te werken. Een afgeleide hiervan is het inkoopbeleid. Onderdeel hiervan is het leveranciers- en klantenbeleid. Tevens is het belangrijk dat er afstemming plaatsvindt met ander beleid binnen de organisatie zoals financieel en facilitair beleid en dergelijke. Onderwerpen die van belang zijn in het inkoopbeleid zijn te verdelen in economisch, ideëel, ethisch en organisatorisch. Aan de hand van prestatie-indicatoren kan de inkooporganisatie beoordeeld worden.

Hieronder wordt dieper ingegaan op het inkoopproces en de ondersteuning van de inkoopfunctie omdat deze elementen van groot belang zijn gedurende het onderzoek.

3.2.1 Fasen inkoopproces

Het inkoopproces omvat zes fasen die nauw met elkaar samenhangen (zie figuur 3, pagina 5). De zes fasen van het inkoopproces kunnen worden onderscheiden in:

- Initiële of tactische inkoopfunctie
- operationele inkoopfunctie

De eerste drie fasen van het inkoopproces bestaande uit specificeren, selecteren en contracteren worden gedefinieerd als de tactische inkoopfunctie. Het resultaat van deze fasen is het inkoopcontract. Het IAC houdt zich alleen bezig met de tactische inkoop.

De operationele inkoopfunctie bestaat uit de laatste drie fasen van het inkoopproces, namelijk bestellen, bewaken en nazorg. Hier gaat het om de daadwerkelijke uitvoering van het contract dat is overeengekomen. De operationele inkoop wordt uitgevoerd door de klant. Voor verdere informatie over het inkoopproces wordt verwezen naar bijlage 8.

3.2.2 Ondersteuning inkoopproces

Er kunnen drie onderdelen van de inkoopfunctie onderscheiden worden die het inkoopproces ondersteunen:

- Personeel en organisatie;
- procedures en methoden;
- informatievoorziening.

De invulling van de onderdelen is afhankelijk van de grootte, de managementstijl, de cultuur en de ontwikkelingsfase van de organisatie.

²² www.europeseaanbestedingen.eu (15-02-2007)

²³ Gelderman en Albronda, 2003, pag. 4

²⁴ Harink e.a., 1999, pag. 19



Personeel en organisatie

Een beschrijving van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor verschillende functies zijn van belang. Tevens een goede afstemming van het takenpakket per medewerker. De inkooporganisatie geeft een verdeling van aan inkoop gerelateerde activiteiten binnen een organisatie. Er bestaan drie hoofdvormen van de inkooporganisatie die in bijlage 8 verder worden toegelicht:

- Centrale inkooporganisatie;
- decentrale inkooporganisatie;
- gecoördineerde inkooporganisatie.

De inkoop bij BZK is georganiseerd volgens het BZK plusmodel. Dit heeft de meeste raakvlakken met gecoördineerde en decentrale inkoop. Het decentrale gedeelte heeft betrekking op de mogelijkheid dat alle directies zelf de inkopen kunnen verzorgen zonder afstemming met andere afdelingen. De gecoördineerde inkoop heeft betrekking op de mogelijkheid dat het IAC beschikbaar is om voor directies aanbestedingen uit te voeren. Toch zijn er bij het IAC veel mogelijkheden om schaalvoordelen te behalen als er centraal wordt ingekocht. Het gaat om aanzienlijke bedragen waardoor de mogelijkheden tot de uitvoering van centrale inkoop meer dan de moeite waard zijn om te onderzoeken.

Procedures en methoden

Procedures geven zo nauwkeurig mogelijk aan welke handelingen door wie moeten worden uitgevoerd. Een methode geeft aan hoe een bepaalde handeling moet worden uitgevoerd en welke instrumenten daarbij gebruikt kunnen worden. Het doel hiervan is dat de juiste informatie beschikbaar is waardoor werkzaamheden adequaat kunnen worden uitgevoerd. Daardoor kunnen gegevens verwerkt worden tot de juiste informatie.

Uit de beschrijving van de inkooporganisatie kunnen procedures en methoden worden opgesteld. Procedures en methoden beschrijven het inkoopproces. Procedures kunnen worden gebundeld in een inkoophandboek, zodat medewerkers binnen een organisatie hier kennis van kunnen nemen.

Er kunnen procedures worden opgesteld zoals een model offerteaanvraag, een model Programma van Eisen, algemene inkoopvoorwaarden en modelcontracten en dergelijke.

Informatievoorziening

Met behulp van automatiseringssystemen kan de inkoopfunctie van een organisatie worden ondersteund. Aan de hand van een kosten/baten-analyse kan een organisatie beslissen of het de kosten dekt. Bij grotere organisaties is dit vaker het geval dan bij kleinere.

Voor de inkoopfunctie kan men twee typen automatiseringssystemen aanwijzen:

- Processingsysteem: richt zich op het ondersteunen van de inkoopprocessen.
- Informatiesysteem: richt zich op de verstrekking van informatie waarmee sturing kan worden gegeven aan de inkoopfunctie. Een processingsysteem biedt de mogelijkheid om tactische en strategische managementinformatie te genereren voor de inkoopafdeling.

Het IAC heeft momenteel drie systemen die de inkoopfunctie ondersteunen. Het gaat daarbij om een tijdregistratiesysteem, het procesmanagementsysteem Planon waar men basis aanbestedingsinformatie registreert en een Excel document waar de volledige planning van aanbestedingen in wordt geregistreerd.

3.3 Projectmatig werken

Projectmatig werken is een belangrijk onderdeel van het inkopen en Europees aanbesteden bij het IAC. Gedurende de interviews en enquêtes zijn op dit onderwerp een aantal vragen gericht.

De verschillende werkzaamheden die binnen een organisatie worden uitgevoerd kunnen worden onderverdeeld in drie werkvormen²⁵. Deze werkvormen geven aan welke plaats projectmatig werken in neemt. Bij improvisatie gaat het om nieuwe werkzaamheden die vaak routinematig worden uitgevoerd. Er zijn voor deze aanpak weinig of geen richtlijnen en het resultaat is niet precies voorspelbaar.

²⁵ Wijnen e.a., 2004, pag. 13



Routinematige werkzaamheden hebben betrekking op werkzaamheden die goed voorspelbaar zijn en die herhaaldelijk worden uitgevoerd. Doordat deze werkzaamheden vaker worden uitgevoerd, kunnen er werkprocedures vastgelegd zijn.

Projectmatige werkzaamheden zijn werkzaamheden die voorspelbaar zijn en die een éénmalig en tijdelijk karakter hebben.

Definitie Project:

“Een project is een tijdelijk werkverband van een aantal mensen (meestal uit verschillende vakgebieden) om een vooraf vastgesteld doel te bereiken met een vastgesteld budget”.²⁶

Een project heeft een aantal kenmerken:

- Een begin- en eindpunt;
- een eenmalig en duidelijk gedefinieerd doel;
- een opdrachtgever die het project betaalt, en beslissingen neemt;
- een vooraf vastgesteld budget;
- multidisciplinaire teams;
- een projectorganisatie;
- door mijlpalen kan de voortgang worden bewaakt.

Projectfasering:

Een projectfasering bestaat uit zes fasen die doorlopen worden om te komen tot een goede totstandkoming van een project. De projectfasering bestaat uit de initiatiefase, definitiefase, ontwerpfasen, voorbereidingfase, realisatiefase en nazorgfase. Zie bijlage 8 voor een toelichting op deze fasering.

Bij het IAC gaat het om routinematige werkzaamheden die projectmatig worden uitgevoerd. De fasen die doorlopen worden tijdens een aanbestedingstraject zijn over het algemeen hetzelfde. Dit hangt af van het type aanbestedingstraject dat uitgevoerd wordt. De inhoud van de aanbestedingstrajecten is over het algemeen telkens verschillend, omdat verschillende werken, diensten en leveringen moeten worden aanbesteed. Alle kenmerken van projecten komen bij het aanbestedingstraject aan bod.

Om een project beter te kunnen beheersen start men met een plan van aanpak, waarin het project duidelijk wordt beschreven. Het gaat dan om het projectdoel, het te gebruiken budget, de op te leveren producten van het project en de planning van het project. Wanneer de planning wordt opgesteld, wordt deze vaak in fasen opgedeeld. In elke fase vinden verschillende activiteiten plaats.

Beheersen van projecten:

Bij projectbeheersing gaat het om de sturende en regelende activiteiten die ervoor zorgen dat de inhoudelijke werkzaamheden van een project volgens plan verlopen. Er zijn een aantal beheersaspecten te onderscheiden die gedurende het hele project aan de orde zijn. Deze aspecten worden ook wel TGKIO-factoren of GOKIT genoemd, wat staat voor geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd.

Geld

Aan het begin van het project wordt beoordeeld wat het budget moet zijn. De opdrachtgever stelt hiervoor een budget beschikbaar dat besteed wordt aan de mensen die voor het project werkzaam zijn en aan de middelen die gebruikt worden. Het beheersen van geld binnen een project houdt in dat ervoor wordt gezorgd dat de kosten binnen de begroting blijven.

Organisatie

Er worden afspraken gemaakt over hoe de samenwerking verloopt. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten verdeeld worden binnen een project. Een goede verstandhouding met de verschillende actoren (opdrachtgever, projectleider, projectmedewerkers) is daarbij ook van belang.

²⁶ Grit, 2005, pag. 35



Kwaliteit

Het gaat om een goede uitvoering van de projectactiviteiten om te komen tot een goed projectresultaat. Daar kunnen verschillende kwaliteitseisen aan verbonden zijn waar aan voldaan moet worden.

Informatie

Om te komen tot een eenduidig projectresultaat is het van belang dat informatie wordt bijgehouden en dus up-to-date is. Wanneer men met verouderde gegevens werkt wordt er nutteloos werk uitgevoerd en verspilt men tijd.

Tijd

Voor de totstandkoming van een project is de planning van groot belang. Voorafgaand aan het project zijn een aantal zaken van belang bij de opstelling van de planning. Het gaat dan om de uit te voeren taken, het aantal werkuren dat eraan besteed kan worden, de volgorde van uitvoering van activiteiten, de hulpmiddelen die nodig zijn en het vaststellen van de doorlooptijd.

De voortgangsbewaking geeft aan hoe het met de uitvoering van het project gaat. Tijdverantwoording kan hierbij een belangrijk hulpmiddel zijn.

Met betrekking tot het aspect tijd is de aanpassing van de planning ook aan de orde. De vooraf opgestelde planning wijkt vaak af van de werkelijke planning.

Voorafgaand aan een inkoopproject worden bij het IAC taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het inkoopteam vastgelegd. Gedurende het inkoopproject blijkt dat taken tussen projectsecretaris en projectleider wel eens verschillen en dat deze taakverdeling niet standaard is vastgelegd.

Er zijn geen kwaliteitseisen vastgelegd voor de uitvoering van aanbestedingen en er wordt met individuele prestatie-indicatoren gewerkt.

De documenten die men hanteert op de afdeling worden momenteel gestandaardiseerd. Dit is een positief initiatief omdat men hierdoor sneller kan werken doordat standaarddocumenten niet tussentijds aangepast hoeven worden.

Tijdregistratie van projecten wordt bijgehouden. Bij het IAC wijken vooraf opgestelde planningen regelmatig af van de werkelijke planning. De sturing op mijlpalen kan daarom verbeterd worden. Projectleiders en projectsecretarissen weten onderling niet in welke fase van een inkoopproject een ander zit. Hierdoor komt het voor dat afwijkingen in een planning ook invloed hebben op de planning van anderen.

3.4 Trends en ontwikkelingen ten aanzien van inkoop

Momenteel wordt inkoop met een aantal ontwikkelingen geconfronteerd. De belangrijkste ontwikkelingen voor het IAC worden hieronder weergegeven.

3.4.1 Tendered

Tendered²⁷ is een elektronische aanbestedingssite voor aanbestedende diensten en inschrijvers dat door de Staat der Nederlanden wordt beheerd²⁸.

Tendered is een initiatief van ProRail, het ministerie van Verkeer en Waterstaat en de projectdirectie Professioneel Inkopen en Aanbesteden (PIA). Het beheer van Tendered wordt uitgevoerd door PIANOo (Professioneel en Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers). Het aanbestedingssysteem is bestemd voor organisaties die met publiek geld werken en aanbestedingsplichtig zijn.

Gedurende het aanbestedingsproces ondersteunt het aanbestedingssysteem opdrachtgevers en opdrachtnemers, bijvoorbeeld bij het opstellen en publiceren van aankondigingen, het opstellen van selectie- en gunningscriteria en het inschrijven en dergelijke. Wanneer opdrachtnemers gebruik maken van Tendered kunnen bedrijfsgegevens eenmalig geregistreerd worden en kan dit telkens opnieuw worden gebruikt. Het beveiligingsniveau van Tendered ligt hoog. Door middel van een elektronische handtekening kan men

²⁷ www.Tendered.nl (04-04-2007)

²⁸ Artikel Deal, maart 2007



toegang krijgen tot Tendermed en kunnen inschrijvingen elektronisch ondertekend worden. Een aantal voordelen van het gebruik van Tendermed:

- Vermindering van administratieve lasten zowel bij aanbestedende diensten als inschrijvers;
- eenmalige registratie van bedrijfsgegevens;
- verkleining van kans op fouten;
- bevordering van uniformiteit in aanbesteden;
- ontstaan van marktplaats waar aanbestedende diensten opdrachten kunnen aanbieden en ondernemingen naar opdrachten kunnen zoeken.

De manager van het IAC vindt Tendermed een goed initiatief. Op dit moment is Tendermed nog in de opbouwfase en is men aan het toetsten of het goed functioneert voor verschillende sectoren. Wanneer Tendermed gebruikt kan worden is hij zeker van plan om te kijken of dit door het IAC kan worden toegepast. Op dit moment kan men alleen afwachten wanneer het daadwerkelijk gebruikt kan worden.

3.4.2 Duurzaam Inkopen

Overheden moeten de bedrijfsvoering duurzamer gaan maken²⁹. Duurzaam inkopen³⁰ vormt hiervan het belangrijkste onderdeel. Door duurzaam in te kopen kan de overheid invloed uitoefenen op de markt en duurzaam produceren bevorderen. Dit houdt in dat milieu- en sociale aspecten mee moeten worden genomen bij de inkoop van producten of diensten en het verbruik van materialen en energie tijdens de werkprocessen. Met sociale aspecten bedoelt men arbeidsomstandigheden, zoals mensonterende productieprocessen in de wereld en kinderarbeid. Milieuaspecten richten zich op het behoud van flora en fauna en onderwerpen als afval en gevaarlijke stoffen.

Uit de DBO Monitor (Duurzame Bedrijfsvoering Overheden) is gebleken dat er grote verschillen zijn in de mate van duurzame inkoop tussen ministeries, provincies, gemeenten en waterschappen. De overheid wil het goede voorbeeld geven en heeft als doel dat uiterlijk in 2010 100% van de inkoop en aanbestedingen duurzaam plaatsvindt. Dit jaar zullen er per productgroep duurzaamheidscriteria worden opgesteld. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van april tot en met november 2006, dat als doel heeft het stimuleren dat overheden duurzaamheidsaspecten integreren in hun bedrijfsvoering. De DBO Monitor richt zich op het Rijk (kerndepartementen, agentschappen), provincies, waterschappen en gemeenten.

Volgens de DBO monitor 2006 die is uitgevoerd koopt BZK 100% duurzaam in. Deze uitkomst is zeer positief. Het houdt wel in dat BZK in de toekomst ook rekening moet houden met duurzame inkoop en dat men dit moet blijven toepassen. De afdeling Facilitaire Zaken heeft ook voor 2007 een milieucertificaat behaald.

3.5 Conclusie

Het IAC is alleen betrokken bij de eerste drie fasen van het inkoopproces omdat de laatste drie fasen door de medewerkers die het contract afsluiten worden uitgevoerd. Dit wordt ook zo uitgevoerd bij centrale inkoop. Bij BZK is er geen sprake van centrale inkoop omdat er geen gedwongen winkelnering binnen de organisatie plaatsvindt. Wanneer dit wel het geval zou zijn heeft BZK een betere onderhandelingspositie en kan men schaalvoordelen behalen. Ook voorkomt het dat werk dubbel wordt uitgevoerd omdat directies niet van elkaar weten dat ze dezelfde producten of diensten moeten aanbesteden. De voordelen van centrale inkoop of een vorm van centrale inkoop zouden onderzocht kunnen worden.

Door het gebruik van Tendermed door de gehele Rijksoverheid wordt de uniformiteit in aanbesteden vergroot. Ook verminderd het werk voor zowel de aanbestedende dienst als de inschrijver omdat bedrijfsgegevens slechts eenmalig geregistreerd dienen te worden.

Wat betreft duurzame inkoop zijn de resultaten van de DBO Monitor erg positief. Het is van belang dat BZK in de toekomst duurzaam blijft inkopen en dat er bij elk traject aandacht aan dit aspect wordt besteed.

²⁹ Artikel Facto Magazine, maart 2007

³⁰ www.vrom.nl (10-04-2007)



Hoofdstuk 4 Inkoop bij het IAC

Voor een weergave van de huidige situatie van inkoop bij het IAC worden in dit hoofdstuk de resultaten van het kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar voren gebracht. Bij het kwantitatieve onderzoek³¹ is het onderdeel informatievoorziening behandeld waarbij in wordt gegaan op het gebruik van Planon, TimEnterprise en Excel. Voor het kwalitatieve onderzoek³² zijn de overige onderdelen uit het Racewagenmodel behandeld namelijk procedures en methoden, prestatie-indicatoren, klanten/leveranciers, inkoopproces, organisatie en personeel en het inkoopbeleid. Tevens zijn externen geïnterviewd³³ waarbij een weergave wordt gegeven van de belangrijkste uitkomsten die relevant zijn voor het IAC.

4.1 Kwantitatief Onderzoek IAC

4.1.1 Informatievoorziening

Planon

Hieronder is een tabel geplaatst van de uitkomsten van de enquête over Planon gevolgd door een toelichting.

	Ja	Nee	N.v.t.
<i>Gebruik Planon</i>	11	0	
<i>Instructie Planon</i>	8	3	
<i>Handleiding Planon</i>	9	2	
<i>Invoer invoegvelden start aanbestedingstraject</i>	6	3	2
<i>Bekendheid met standaard invoegvelden</i>	8	2	
<i>Toegankelijkheid Planon</i>	3	8	
<i>Knelpunten Planon</i>	8	2	

Figuur 5. Uitkomsten enquête Planon

Uit de enquête is gebleken dat alle geënquêteerden Planon gebruiken en dat het merendeel ofwel instructies ofwel een handleiding hiervoor hebben gekregen. Een standaard, die vastlegt welke activiteiten onder welke noemer moeten komen te staan, is bij het grootste deel van de geënquêteerden bekend.

Op de vraag of de respondent de vereiste invoegvelden aan het begin van een aanbestedingstraject al in Planon invoert, heeft meer dan de helft bevestigend en ongeveer een kwart ontkennend geantwoord. Voor twee geënquêteerden was dit niet van toepassing.

Het up-to-date houden van Planon vindt meestal maandelijks plaats. Wekelijkse wijzigingen en het per kwartaal updaten van gegevens komt beide eenmaal voor. Twee personen houden nooit wijzigingen bij, omdat dit niet binnen hun takenpakket behoort of omdat zij dit niet bruikbaar achten.

Het aantal uur per maand dat wordt besteed aan het invoeren van Planon varieert onder 7 mensen tussen een half en 3 uur. De gemiddelde maandelijkse tijdbesteding aan Planon is bijna anderhalf uur (85 minuten). Kenmerkend is dat 4 van deze 7 mensen allen ongeveer 1 uur per maand hieraan besteden.

De toegankelijkheid van Planon wordt door de meeste geënquêteerden als niet erg toegankelijk beoordeeld. Als voornaamste reden voor dit resultaat wordt de complexiteit en het gebrek in het genereren van overzichtelijke output met betrekking tot de projecten, genoemd. De oorzaak bleek de onbekendheid met de mogelijkheden van het programma.

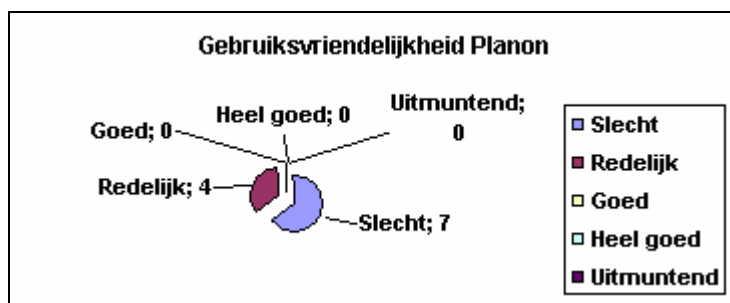
³¹ Zie bijlage 9 Kwantitatief Onderzoek en Bijlage 10 Statistieken Kwantitatief Onderzoek

³² Zie bijlage 11 Kwalitatief Onderzoek IAC

³³ Zie bijlage 12 Kwalitatief Onderzoek Externen



Wanneer de geënquêteerden wordt gevraagd om de gebruiksvriendelijkheid te beoordelen, wordt deze voornamelijk omschreven als “redelijk” gevolgd door “slecht”.



Figuur 6. Gebruiksvriendelijkheid Planon

De knelpunten die de geënquêteerden tegenkomen in Planon, zijn te omschrijven als de onmogelijkheid van het volledig in kunnen voeren van alle relevante informatie, het ontbreken van de mogelijkheid om een inzicht met betrekking tot de werkdruk en verloop van de projecten te verschaffen en tenslotte beschouwt men de rapportenfunctie voor het management als omslachtig en complex.

Het merendeel van de geënquêteerden (8 van de 10 personen) zou graag binnen Planon de projecten ook op detailniveau willen registreren, waarbij snel duidelijk wordt wat de laatste stand van zaken van de projecten is en wat de inbreng in uren hiervoor is (zowel op individueel als op afdelingsniveau).

Voor een evenwichtige beeldvorming is er in de enquête ook naar de positieve punten van Planon gevraagd. Dit gebeurde aan de hand van een open vraag. Hieruit kwam naar boven dat vijf mensen geen positieve bijdrage zagen of deze vraag hadden overgeslagen. Zes mensen echter wisten als positieve punten de verschaffing van overzichten en lopende aanbestedingen in grote lijnen, de eenvoudige invoering van vaste gegevens en het functioneren als centrale basis voor de contractgegevens, te noemen.

De senior inkopers gebruiken Planon voornamelijk voor het verduidelijken van wie welke projecten van welke opdrachtwaarde uitvoert. Tenslotte dient het als ondersteunende rapportage bij het Persoonlijk Onderhoud met de manager en sinds kort ook in de gesprekken met de klant.

TimEnterprise

Hieronder is een tabel geplaatst van de uitkomsten van de enquête over TimEnterprise gevolgd door een toelichting.

	Ja	Nee
<i>Gebruik TimEnterprise</i>	11	0
<i>Instructie TimEnterprise</i>	11	0
<i>Handleiding TimEnterprise</i>	3	8
<i>Bekendheid met standaard invoegvelden</i>	4	7
<i>Toegankelijkheid TimEnterprise</i>	11	0
<i>Knelpunten TimEnterprise</i>	7	4

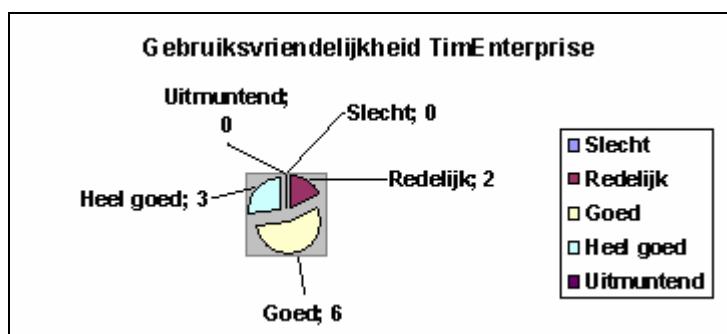
Figuur 7. Uitkomsten enquête TimEnterprise

Uit de enquête is gebleken dat alle geënquêteerden TimEnterprise gebruiken, dat iedereen instructies heeft gehad en dat het merendeel een handleiding heeft gekregen. Bij meer dan de helft van de medewerkers is er een standaard bekend die vastlegt welke activiteiten onder welke noemer moeten worden geregistreerd.

De registratie van tijd vindt door meer dan de helft (7) van de medewerkers dagelijks plaats en door de overige wekelijks (4). Het aantal uur dat per maand wordt besteed aan het invoeren van TimEnterprise varieert onder 10 mensen tussen 10 uur en 1 uur. De gemiddelde tijdsbesteding aan TimEnterprise per maand is 2 ¼ uur. Opvallend is de uiteenlopendheid van antwoorden. Het grootste deel van de medewerkers geeft aan er 1 of 2 uur aan te besteden, maar er zijn uitschieters van 4 en zelfs 10 uur.



De gebruiksvriendelijkheid wordt door het grootste deel van de geënquêteerden beoordeeld als “goed”, volgend door “heel goed” en “redelijk”.



Figuur 8. Gebruiksvriendelijkheid TimEnterprise

Deze uitkomst komt ook overeen met de beoordeling van de toegankelijkheid, waarbij alle geënquêteerden aangeven TimEnterprise een toegankelijk systeem te vinden. De belangrijkste argumenten daarvoor zijn dat het overzichtelijk en eenvoudig bij te houden is en dat men gemakkelijk overzichten kan draaien van projecten waarbij je kunt zien hoeveel uur anderen op jouw project hebben geboekt.

De knelpunten die genoemd worden zijn uiteenlopend, maar zijn samenvattend onder te brengen in de perceptie dat de gebruiker niet optimaal wordt ondersteund door het gebrek aan richtlijnen over welke activiteiten uit de praktijk onder welke rubrieken in het systeem vallen. Daarnaast ontbreekt er een verschaffing van inzicht in de beschikbare werkdagen en werkdruk (bij het naderen van knelpunten) van collega's. Ook ontbreekt er een koppeling met een projectbeheersingsmodule. Tenslotte is te stellen dat de aanwezige informatie vooral van beschrijvende aard is in plaats van strategische planningsinformatie.

Het grootste deel van de geënquêteerden (7 van de 11) geeft aan het volgende te missen in het gebruik, namelijk: een koppeling met een projectbeheersingsmodule, inzicht in de planning per projectsecretaris, werkelijk en gerealiseerd budget en personeelsadministratieve handelingen (zoals registratie van overwerkuren, vakantiedagen etc.).

Er is ook gevraagd wat de geënquêteerden positief vinden aan het gebruik van TimEnterprise. Hierbij kwam naar voren dat er met gemak managementsrapportages gegenereerd kunnen worden en dat men het prettig vindt om achteraf inzicht in werkzaamheden en tijdsbesteding te hebben. Ook vindt men het systeem snel werken en het ondersteunend effect voor het zelf-management van medewerkers wordt als prettig ervaren. Tenslotte wordt ook de te activeren timerfunctie op prijs gesteld.

De informatie die vastgelegd wordt in TimEnterprise wordt voornamelijk gebruikt voor het genereren van managementrapportages en voor het creëren van een urenoverzicht per project, waarbij de voortgang wordt bepaald. Ook dient het als ondersteunende informatie bij de facturering en de tijdsbesteding van nieuwe gelijksoortige projecten.

Excel

Hieronder is een tabel geplaatst van de uitkomsten van de enquête over Excel gevolgd door een toelichting.

	Ja	Nee
<i>Gebruik Excel</i>	7	4
<i>Instructie Excel</i>	1	5
<i>Toegankelijkheid Excel</i>	6	0
<i>Knelpunten Excel</i>	6	1

Figuur 9. Uitkomsten enquête Excel

Van de 11 geënquêteerden gebruiken 7 het planschema in Excel. Sommigen vullen het niet in omdat dit geen betrekking heeft op hun functie of omdat er nog geen kennis van is genomen. Van de 6 medewerkers geeft 1 persoon aan instructie te hebben gehad voor het invullen van het planschema. Eén medewerker geeft geen antwoord op deze vraag omdat zij zelf heeft geholpen met het maken van dit planschema in Excel. Ondanks dat medewerkers geen instructie hebben gehad voor het invullen van Excel weet bijna iedereen hoe het moet

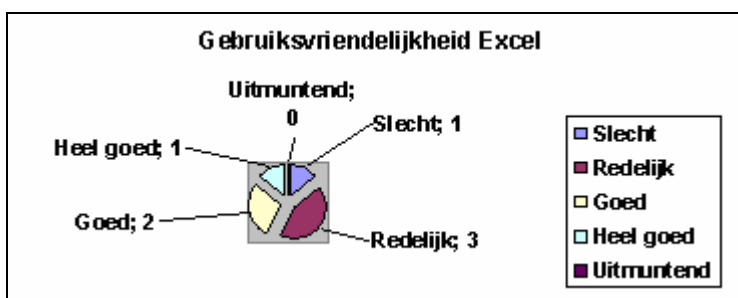


worden ingevuld.

De geënkquêteerden zijn zowel per mail als mondeling op de hoogte gesteld van het gebruik van het planschema in Excel. Twee geënkquêteerden waren betrokken bij de opzet van het planschema. De beoordeling van de communicatie m.b.t. het invullen van Excel is verschillend, 3 beoordelen het “goed”, 3 vinden het “redelijk” en 1 vindt het “slecht”.

Het invoeren van de planning in Excel vindt zowel maandelijks (2 respondenten), wekelijks (2 respondenten) en dagelijks (1 respondent) plaats. Twee medewerkers voeren geen planningen in Excel in omdat dit niet bij hun functie hoort. Het aantal uur per maand dat wordt besteed aan het invoeren van Excel varieert onder 5 medewerkers tussen 2 en 10 uur. De gemiddelde maandelijkse tijdsbesteding aan Excel is 4 uur.

Wanneer de geënkquêteerden wordt gevraagd om de gebruiksvriendelijkheid te beoordelen wordt deze voornamelijk omschreven als “redelijk” en “goed”. Eén medewerker geeft aan de gebruiksvriendelijkheid “slecht” te vinden en 1 vindt het juist “heel goed”.



Figuur 10. Gebruiksvriendelijkheid Excel

Over het geheel genomen komt deze uitkomst overeen met de beoordeling van de toegankelijkheid van Excel, welke door alle medewerkers als toegankelijk wordt beoordeeld. Men vindt het voornamelijk toegankelijk omdat het eenvoudig in te voeren is, verder rekt het schema automatisch door en geeft het in één overzicht alle belangrijke data van een aanbesteding.

De knelpunten die de geënkquêteerden tegenkomen in Excel zijn te omschrijven als het ontbreken van een totaaloverzicht van de projecten, het ontbreken van een koppeling met bestaande systemen, geen signalering voor deadlines en het gebrek aan inzichtelijkheid in de planning van het projectsecretariaat.

In het gebruik van Excel worden er volgens de geënkquêteerden functionaliteiten gemist die ondersteuning kunnen geven bij het verschaffen van een totaalbeeld van tijdsindeling en planning, onderling koppelen van projecten en systemen en tenslotte een beveiliging zodat niet iedereen ongeautoriseerd cruciale termijnen kan wijzigen.

Om ook de positieve punten aan te kaarten zijn de geënkquêteerden ook gevraagd naar positieve punten van Excel. De transparantie in de berekening van data en het gebruiksgemak worden zeer positief ervaren. Ook verschaft het, weliswaar gebrekkig, enige inzicht in de werkdruk van projectleiders.

Tenslotte is er gevraagd naar wat de geënkquêteerden op actieve wijze met de informatie uit Excel doen. Deze informatie wordt gebruikt bij het overleg met de medewerkers over de projectvoortgang en tevens bij de planning van gelijksoortig afstembare projecten. Ook dient het, weliswaar niet alarmerend, als indicator van deadlines.

4.1.2 Conclusie Kwantitatief Onderzoek IAC

Instructies met betrekking tot de invoer van de gegevens zijn niet bij elk systeem gegeven. Bij Planon en TimEnterprise over het algemeen wel maar bij Excel niet. Ook is er niet bij alle medewerkers een standaard bekend van welke activiteiten onder welke noemer geregistreerd moeten worden terwijl dit wel zou moeten omdat gegevens anders verkeerd vastgelegd kunnen worden.

Er wordt gemiddeld ruim 8 uur per medewerker per maand besteed aan de invoer van gegevens in de systemen die gehanteerd worden. Er zijn een aantal uitschieters in deze tijdsbesteding die het gemiddelde omhoog halen, namelijk bij de invoer van TimEnterprise en Excel. Hier vinden uitschieters in tijdsbesteding plaats van 4 en 10 uur. Wat aanzienlijk meer is dan een tijdsbesteding van 1 uur door een andere medewerker. Deze verschillen tussen medewerkers zouden niet zo groot moeten zijn omdat men per functie dezelfde informatie registreert.



De gebruiksvriendelijkheid van Planon is redelijk/slecht, van TimEnterprise gemiddeld goed en van Excel redelijk/goed. Dit komt overeen met de beoordeling van de toegankelijkheid. Bij Planon wordt aangegeven dat het niet als toegankelijk wordt beoordeeld vanwege de complexiteit en het gebrek in het genereren van overzichtelijke output. TimEnterprise wordt als toegankelijk beoordeeld omdat het overzichtelijk is, omdat het eenvoudig bij te houden is en men kan gemakkelijk overzichten draaien van projecten zodat men kan zien hoeveel uur anderen op jouw project hebben geboekt. Ook Excel wordt als toegankelijk beoordeeld omdat het eenvoudig in te voeren is, vastgelegde data worden doorberekend en omdat alle belangrijke data van een betreffende aanbesteding in 1 overzicht inzichtelijk zijn.

Van elk systeem worden knelpunten benoemd zoals het gebrek aan inzicht in de werkdruk, het ontbreken van een totaaloverzicht en inzicht in beschikbare werkdagen en werkdruk.

Geconcludeerd kan worden dat volgens de medewerkers elk systeem zijn gebreken heeft en dat op dit moment geen van alle aan de verwachtingen voldoen.

4.2 Kwalitatief Onderzoek IAC

4.2.1 Procedures en methoden

Toepassing procedures en methoden

Medewerkers nemen kennis van de procedures en methoden die op het inkoopplein (intranet van BZK) staan en van de richtlijnen uit de BAO (Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten).

Verder werken de medewerkers van het IAC projectmatig. Meer dan de helft (6 van de 10 medewerkers) heeft een cursus tot projectmatig werken gevolgd. Voor de overige vier medewerkers staat een cursus voor dit jaar op de planning. De kenmerken die medewerkers van projectmatig werken noemen zijn het werken in fasen, TGKIO (tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie) waar rekening mee moet worden gehouden, mijlpalen die op vastgestelde data behaald dienen te worden, rollen die vastgelegd worden en een projectteam waar men onderdeel van uitmaakt.

Plannen van aanbestedingstrajecten

Bij het plannen van aanbestedingstrajecten kwam naar voren dat het projectsecretariaat zich aanpast aan de planning die de projectleider opstelt. Projectleiders plannen de aanbesteding in Excel en projectsecretarissen zetten deadlines in de agenda van projectleiders. Verder wordt aangegeven dat aan de hand van het intakegesprek de complexiteit van het traject wordt bepaald. Vervolgens stelt de projectleider een projectplan met planning en deadlines op en worden soms tijdsmarges in de planning ingebouwd. Het gaat dan om extra tijd die men inplant omdat men verwacht dat sommige onderdelen meer tijd in beslag nemen.

Knelpunten plannen van aanbestedingstrajecten

Er worden verschillende knelpunten ervaren als het gaat om het plannen van aanbestedingstrajecten. Men geeft aan dat piekmomenten ten opzichte van andere trajecten zowel van eigen als afdelingsbrede trajecten niet inzichtelijk zijn. Daardoor vindt overlap van projecten plaats omdat er niet elke keer naar de planning van een ander project wordt gekeken en tevens checkt men niet altijd de planning in Outlook. Naast de drie tools die onderzocht zijn in de interviews wordt in sommige gevallen ook Outlook gebruikt voor het registreren van belangrijke data uit de planning. Verder wordt genoemd dat de werkdruk niet inzichtelijk is omdat men niet precies weet hoeveel tijd het kost om documenten op te stellen. Uit het interview komt wel naar voren dat de werkdruk erg divers is maar dat deze moeilijk in kaart te brengen is. Ook wordt het als knelpunt ervaren dat het verwachtingenmanagement m.b.t. de klant niet optimaal is. Aan het begin van een aanbestedingstraject geeft de projectleider aan wat zijn tijdsbesteding zal zijn, maar weet niet precies hoeveel tijd de klant zal moeten besteden.

“Voor de klant is het soms niet duidelijk hoe moeilijk het is om stukken op te leveren. Het verwachtingenmanagement zou wat dat betreft verbeterd kunnen worden. Hiermee wordt bedoeld dat de projectleider duidelijk weergeeft aan de klant wat er wordt verwacht van hem en hoeveel tijd dit zal kosten. Vaak wordt dit door de opdrachtgever onderschat³⁴.”

³⁴ Zie bijlage 9 Kwalitatief onderzoek IAC



Organiseren van werkzaamheden bij uitlopen van planning aanbesteding

Wanneer een planning uitloopt stelt men de opdrachtgever op de hoogte, past men de planning aan (waarbij sommige medewerkers niet naar andere planningen kijken), werkt men harder door en sommigen maken een vermelding in de voortgangsnote. In de voortgangsnote wordt beknopt en puntsgewijs aangegeven wat er gebeurd is en wat men verder gaat uitvoeren. Het is afhankelijk van de projectleider hoe vaak deze voortgangsnote wordt opgesteld. Sommigen stellen dit maandelijks op en anderen wanneer een mijlpaal behaald is. Met de afdeling is niet afgesproken hoe vaak dit moet worden opgesteld.

Knelpunten projectmatig werken

Vier medewerkers geven aan geen knelpunten te onderkennen bij het projectmatig werken. De medewerkers die wel aangeven knelpunten te signaleren noemen het moeilijk, inzicht te krijgen in de werkdruk van medewerkers, het verwachtingenmanagement, het opstellen van documenten dat veel tijd vergt en de afhankelijkheid van anderen m.b.t. het aanleveren van documenten en onduidelijkheden over taakverdeling omdat dat per project verschilt. Inzicht in de werkdruk is gewenst zodat men weet wie nieuwe projecten aan kan nemen en op welk moment.

"Het hangt ook vaak af van de opdrachtgever hoe een traject verloopt. Bij de meeste aanbestedingen levert de opdrachtgever het PvE aan, maar soms ook niet. Daardoor heb je zelf meer werk. Het is daarom van belang dat je vooraf vastlegt welke medewerker welke taken uitvoert"³⁵.

Sluit projectmatig werken en aanbesteden op elkaar aan

Alle medewerkers vinden dat dit op elkaar aansluit. Er wordt genoemd dat beide in faseringen moeten worden uitgevoerd en dat mijlpalen vastgesteld worden.

Uitloop van planningen en oorzaak

Uit het interview blijkt dat het moeilijk is om aan te geven hoe vaak planningen uitlopen omdat deze gegevens niet worden bijgehouden. Een schatting qua uitloop varieert van 50 tot 75 %. Er wordt dus aangegeven dat projecten in meer dan de helft van de gevallen uitlopen. Als belangrijkste oorzaak daarvoor wordt de klant genoemd die vaak documenten te laat aanlevert.

"Verder wordt voornamelijk als reden genoemd dat planningen uitlopen vanwege de klant. Opdrachtgevers en materiedeskundigen weten in de beginfase niet precies wat ze willen en weten niet hoeveel tijd het project zal kosten. Dit hangt samen met verwachtingenmanagement. Het komt ook voor dat de projectleider het project in de voorbereidingsfase niet helder krijgt. Dit hangt tevens samen met de kwaliteit van de projectleider die in sommige gevallen meer een reactieve dan proactieve houding aanneemt"³⁶.

Verantwoordelijke voor realiseren van planning

Iedereen noemt de projectleider als verantwoordelijke voor het realiseren van de planning. Verder wordt ook aangegeven dat de projectsecretaris controle uitvoert over de voortgang. Eén medewerker geeft aan dat het een samenspel is tussen klant en projectleider en één medewerker geeft aan dat het hele projectteam verantwoordelijk is maar dat de projectleider eindverantwoordelijk is.

Na afloop van een aanbesteding vindt er een evaluatiegesprek plaats met de klant. Momenteel wordt dit op verschillende wijzen uitgevoerd omdat er geen uniforme regels zijn vastgelegd. Sommige projectleiders voeren een gesprek met de klant terwijl anderen via de mail een lijstje sturen dat de klant in kan vullen. Wanneer er een evaluatiegesprek plaatsvindt wordt dit niet eenduidig uitgevoerd. Doordat elke projectleider zelf het evaluatiegesprek leidt is het niet duidelijk of de vragen objectief worden gesteld. Op dit moment wordt er ook weinig tot niets met de uitkomsten van deze evaluatiegesprekken gedaan. De medewerkers krijgen deze verslagen onderling wel te lezen maar er worden geen vervolgacties ondernomen.

³⁵ Zie bijlage 9 Kwalitatief onderzoek IAC

³⁶ Zie bijlage 9 Kwalitatief onderzoek IAC



4.2.2 Prestatie-indicatoren

Vastgelegde prestatie-indicatoren op de afdeling

Op deze vraag werden uiteenlopende antwoorden gegeven. Sommigen gaven aan dat er überhaupt geen prestatie-indicatoren (PI) vastgelegd worden en anderen gaven aan dat deze niet afdelingsbreed vastgelegd worden. De prestatie-indicatoren die wel werden genoemd, hadden voornamelijk betrekking op individuele PI die tijdens functioneringsgesprekken worden vastgelegd. Hierbij gaat het om de hoeveelheid aanbestedingen per medewerker, per categorie³⁷, per jaar. Afdelingsbreed is vastgelegd hoeveel tijd er aan aanbesteden, studie, overige werkzaamheden en dergelijke moet worden besteed en welk besparingspotentieel moet worden behaald. Het besparingspotentieel heeft betrekking op de waarde van het afgesloten contract in vergelijking met het beschikbare budget. Elk jaar wordt dit besparingspotentieel opnieuw vastgelegd.

Eén medewerker geeft aan dat men niet wordt afgerekend op de PI.

De manager geeft aan dat medewerkers wel op deze PI worden afgerekend. Tijdens de functioneringsgesprekken wordt beoordeeld of de PI zijn behaald en wordt beoordeeld of het periodiek behaald wordt. In de loonschaal kan een medewerker per schaal verschillende stappen doorlopen per jaar voor loonsverhoging. Wanneer een medewerker zijn periodiek behaald, wordt het loon een stapje doorgeschoven.

Prestatie-indicatoren die medewerkers belangrijk vinden

Uit het interview zijn een aantal prestatie-indicatoren benoemd die bij het IAC gehanteerd zouden kunnen worden. Op individueel niveau zou per medewerker het volgende kunnen worden vastgelegd:

- de jaarlijkse hoeveelheid te behalen aanbestedingen per categorie
- de tijdsbesteding per activiteit (aanbesteden, opleiding, overig etc.)
- het percentage aanbestedingen dat goedgekeurd moet worden door de auditdienst
- het percentage te behalen deadlines
- het financiële target
- hoe de klanttevredenheid wordt bepaald
- dat de uitvoering van aanbestedingen binnen het gebudgetteerde aantal uur blijft

Afdelingsbreed kan worden vastgelegd wat de hoeveelheid aanbestedingen is dat het IAC per jaar moet behalen.

*"Ik zou het prettig vinden om te weten wanneer de klant tevreden is, op welk niveau. Verder bijvoorbeeld hoeveel procent van je trajecten mogelijk uit kunnen lopen en of men zich binnen het geoffreerde aantal uren houdt."*³⁸

4.2.3 Klanten/leveranciers

Afhankelijkheid m.b.t. doorlooptijden

Bij het weergeven van de afhankelijkheid m.b.t. doorlooptijden werd voornamelijk verwezen naar de opdrachtgever en materiedeskundige. Een paar senior inkopers refereren aan de projectsecretaris. Verder is men in sommige gevallen afhankelijk van juridische ondersteuning en een milieucoördinator. Zoals al eerder werd aangegeven loopt men in 50 tot 75 % van de gevallen uit. De tijdsduur van deze uitloop kan aanzienlijk verschillen. Soms wordt een project bijvoorbeeld uitgesteld waardoor er een aantal maanden overheen gaan. Er is geen inzicht in een gemiddelde van het aantal dagen uitloop van planningen omdat deze informatie niet wordt geregistreerd.

Afhankelijkheid klant

Sommigen (4 geënquêteerden) geven aan dat men in alle fasen afhankelijk is van de klant, waarbij door anderen wordt verwezen naar de documenten die in deze fasen moeten worden opgeleverd namelijk het projectplan, aanbestedingsstrategie, beschrijvend document, beoordelingsprotocol, beoordelen van offertes en gunningadvies. Anderen geven aan dat dit voornamelijk in twee fasen zo is, namelijk in de voorbereiding- en offertefase. Eén persoon verwijst naar de gunningfase.

Eigenlijk is er in het hele proces een zekere afhankelijkheid van de klant te benoemen omdat deze

³⁷ Zie bijlage 13 Categorieën aanbesteden

³⁸ Zie bijlage 9 Kwalitatief onderzoek IAC



documenten aan moet leveren en beslissingen moet nemen.

Afhankelijkheid leverancier

Bij de vraag wanneer men afhankelijk is van de leverancier kwamen een aantal antwoorden even vaak naar voren (3 maal), namelijk de afhankelijkheid tijdens de offertefase wanneer er vragen van leverancier binnenkomen en in de nazorgfase (dan dient men bezwaar in of niet). Verder wordt ook aangegeven dat men in de offertefase afhankelijk is van de hoeveelheid offertes die binnenkomen en de kwaliteit van de offertes. Drie medewerkers gaven aan geen afhankelijkheid te onderkennen m.b.t. leveranciers.

4.2.4 Inkoopproces

Kenmerken aanbesteden

De kenmerken van aanbesteden worden door medewerkers verschillend omschreven. De criteria zoals transparantie, objectiviteit, non-discriminatie worden even vaak genoemd als de regelgeving volgens welke men moet werken. Verder moet men een planning opstellen waarin men volgens een vaste fasering moet werken en waar de wettelijk vastgelegde termindagen naar voren komen. Het benaderen van de markt naar eigen inzicht wordt ook als kenmerk gezien, evenals het ondersteunen van de klant en het vermijden van procedurele fouten.

Hoelang van te voren moeten aanbestedingen gemeld worden

In principe kunnen opdrachten voor het uitvoeren van aanbestedingen elk moment worden geplaatst. Dit gebeurt in veel gevallen ook. Er wordt niet bijgehouden in hoeveel van de gevallen dit plaatsvindt. Bij facilitaire contracten heeft men inzicht in de contracten waardoor men kan zien wanneer contracten aflopen en mogelijk opnieuw aanbesteed moeten worden. Wel wordt aangegeven dat men door gesprekken te voeren met accountbeheerders ernaar streeft om aan het einde van het jaar een overzicht te hebben van aanbestedingen voor het komende jaar.

Frequentie ad-hoc aanbestedingen

Zeven geënquêteerden geven aan dat daar geen inzicht in is. Dit wordt namelijk niet bijgehouden. Eén medewerker doet een schatting van ongeveer 80 % van de gevallen dat men ad-hoc aanbesteed.

Procentuele tijdsverdeling per fase van aanbestedingstraject

Bij de berekening van het gemiddelde van de procentuele tijdsverdeling zijn de aantallen van de manager er op zijn verzoek niet in meegenomen. Achteraf is er een vergelijking gemaakt met zijn procentuele verdeling en het gemiddelde van de afdeling.

	Manager	Gemiddelde van afdeling
Vorbereidingsfase	40 %	49 %
Offertefase	20 %	29 %
Gunningsfase	20 %	12 %
Nazorgfase	20 %	9 %

In de eerste twee fasen schatten medewerkers gemiddeld een hogere tijdsbesteding dan de manager. In de laatste twee fasen is dat juist andersom omdat medewerkers dan een lagere schatting geven van de tijdsbesteding dan de manager aangeeft.

4.2.5 Organisatie en personeel

Opleidingen

De vooropleidingen die gevolgd zijn, zijn erg uiteenlopend. Vier medewerkers van het IAC hebben een NEVI1 certificaat behaald. Eén medewerker gaat binnenkort starten met de opleiding. Verder hebben er twee medewerkers een NEVI2 certificaat en zijn twee medewerkers in de afrondende fase van de NEVI2 opleiding.



Taken en verantwoordelijkheden

De medewerkers van het IAC kunnen hun taken en verantwoordelijkheden goed omschrijven. De belangrijkste taken van de projectleiders, namelijk het begeleiden, uitvoeren en adviseren over aanbestedingen, wordt door iedereen genoemd. Andere aanvullende taken zoals interne projecten kunnen per medewerker verschillen. Verder wordt door sommigen de taak van accountbeheerder en het leveren van een bijdrage aan de inkoopjaarplannen genoemd.

“Het hangt ook vaak af van de opdrachtgever hoe een traject verloopt. Bij de meeste aanbestedingen levert de opdrachtgever het PvE aan, maar soms ook niet. Daardoor heb je zelf meer werk. Het is daarom van belang dat je vooraf vastlegt welke medewerker welke taken uitvoert”³⁹ (ook genoemd op pagina 26).

Afstemming van werkzaamheden tussen medewerkers

De afstemming tussen medewerkers m.b.t. uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de functie die wordt uitgevoerd. Zo is er tussen de manager en plaatsvervangend hoofd een duidelijke taakverdeling waar ook medewerkers van op de hoogte zijn. Het plaatsvervangend hoofd houdt zich voornamelijk met inhoudelijke zaken bezig op de afdeling en de manager houdt zich op hoofdlijnen bezig met de werkzaamheden van de medewerkers.

De projectleiders hebben ieder een eigen account⁴⁰. Over het algemeen voert de betreffende accountmanager aanbestedingen uit die in zijn pakket zitten. Wanneer er geen tijd voor is wordt er onderling gekeken of een andere projectleider er tijd voor heeft.

De projectleiders en projectsecretarissen noemen m.b.t. de afstemming van taken met het projectsecretariaat dat er voorafgaand aan een traject een standaard takenlijst wordt ingevuld. Daarbij geeft men wel aan dat het kan verschillen per projectsecretaris wie welke taken uitvoert want daar is in principe geen standaard voor. Als de taken onderling zijn verdeeld kan het ook voorkomen dat de ander uiteindelijk een bepaalde taak overneemt. Ook wordt aangegeven dat men momenteel een procentuele tijdsverdeling hanteert van taken die de projectsecretaris en projectleider uitvoert. Momenteel zit de verdeling op 65% van de tijd die de projectleider besteed aan een aanbesteding tegenover 35% die de projectsecretaris besteed.

Projectsecretarissen noemen ook het overleg dat één maal per twee weken plaats vindt tussen de projectleider en projectsecretaris.

Flexibiliteit

Alle medewerkers vinden zichzelf flexibel. De mate van flexibiliteit verschilt wel tussen medewerkers. De flexibiliteit uit zich voornamelijk in het oppakken van taken van anderen. Het kan voorkomen dat een projectleider een bepaalde taak overneemt van een projectsecretaris en andersom.

Capabel als projectleider/projectsecretaris

Bijna alle medewerkers vinden zichzelf capabel als projectleider. Er kan worden opgemerkt dat er wel verschil in de mate van capabiliteit is. Twee medewerkers vinden zich voldoende capabel als projectleider. Dit vindt zijn basis in het behalen van deadlines en de ervaring die is opgedaan. De overige medewerkers vinden zich wel capabel maar noemen wel een aantal verbeterpunten. Zo noemt een medewerker dat de afdeling soms te flexibel met de planning omgaat en dat het aanspreken van klanten in het geval dat ze documenten te laat aanleveren kan worden verbeterd. Beide projectsecretarissen vinden zichzelf capabel. Ze vinden de uitvoering van de functie goed gaan en krijgen geen klachten.

Mening BZK Plusmodel

De meningen over het plusmodel zijn uiteenlopend. Zo wordt er genoemd dat het IAC zich door deze vorm kan ontwikkelen en dat door het ontbreken van verplichte winkelnering, medewerkers alleen komen wanneer zij het IAC nodig hebben. Verder geeft men aan dat kansen blijven liggen omdat men nauwelijks grip heeft op het werkaanbod, dat er dan ook niet goed gepland kan worden en dat er niet voldoende bundeling van inkoop kan plaatsvinden waardoor nauwelijks prijsvoordelen kunnen worden behaald.

Bovendien treedt men als BZK niet op een uniforme wijze naar de markt (leveranciers/bedrijven) toe.

³⁹ Zie bijlage 9 Kwalitatief onderzoek IAC

⁴⁰ Zie bijlage 14 Accountverdeling Europese aanbesteding en complexe offertetrajecten



Meerwaarde bij samenwerking met meerdere ministeries

Door veel medewerkers wordt genoemd dat samenwerking met 3, 4 of 5 ministeries beter werkt dan met alle ministeries. Iedereen wil zijn mening geven waardoor het dan erg lange trajecten kunnen worden die vaak uitlopen. Tevens noemt een aantal medewerkers dat er een grote afhankelijkheid wordt gerealiseerd wanneer men met één leverancier in zee gaat.

Eén medewerker vindt dat men beter één lead buyer kan aanwijzen waar andere ministeries zich bij aan kunnen sluiten.

Het delen van kennis bij samenwerking wordt door vier medewerkers als een voordeel ervaren.

4.2.6 Inkoopbeleid

Bekendheid met inkoopbeleid

De bekendheid met het inkoopbeleid is uiteenlopend. Er kan worden geconstateerd dat medewerkers een andere opvatting hebben van wat "het inkoopbeleid" is. Een aantal geeft aan dat er kennis is genomen van het inkoopbeleid en dat dit op het inkoopplein staat. Eén medewerker geeft aan er geen kennis van te hebben genomen maar dat de inkoopprocedures op het inkoopplein vermeld staan. Een andere medewerker geeft aan hier kennis van te hebben genomen maar dat deze informatie op het inkoopplein geplaatst zou moeten worden. Er kan dus gesteld worden dat de opvattingen van elkaar verschillen. Tevens zijn er een aantal medewerkers die aangeven dat ze dit soort informatie van collega's krijgen.

Verder wordt voor klanten verwezen naar de internetsite zakendoenmetbzk.nl.

Er kan dus gesteld worden dat er geen eenduidig inkoopbeleid wordt gehanteerd.

"Het inkoopbeleid zou op het inkoopplein gezet moeten worden zodat het voor iedereen toegankelijk is. Nu zijn er wel veel documenten te vinden op het inkoopplein die onderdeel zouden kunnen zijn van het inkoopbeleid, maar ze zijn niet centraal vastgelegd⁴¹."

Toepassing inkoopbeleid

Het grootste deel van de medewerkers geeft aan het inkoopbeleid continu toe te passen in de werkzaamheden.

4.2.7 Informatievoorziening

Informatiebehoefte

De behoefte in informatie vertaalt zich in het noemen van het ontbreken van een sterk visueel ingesteld (met balkenweergave) planningssysteem, dat inzicht geeft in de tijdsbesteding per outputvorm (taak, op te leveren document en fase) ingedeeld op zowel individueel als afdelingsniveau. Deze vorm van weergave van tijdsbesteding zou dan een totaalbeeld moeten kunnen geven over de piek- en dalbelasting van de individuen en de afdeling.

Het systeem zou ook een alarmerende en weergevende functie met betrekking tot de deadlines (tevens bij herziening ervan) moeten hebben. Hierbij is het van belang om werkelijkheidsgetrouwe voortgangsinformatie vast te leggen, dat verduidelijkt wat de vereiste taken van elk project nog zijn, en een weergave biedt betreffende het daadwerkelijk gerealiseerde inkoopresultaat en de doorlooptijden.

Eisen en wensen m.b.t. systeem/tool

De eisen en wensen uit zich in de gebruiksvriendelijkheid, waarmee bedoeld wordt dat het makkelijk en snel in te vullen is. Er is behoefte aan managementinformatie en -rapportages op verschillende niveaus, die op meerdere manieren tot stand kunnen worden gebracht. Door het integreren van informatie uit Planon, TimEnterprise en Excel hoeven gegevens één maal ingevoerd te worden. Ook wordt verwezen naar een koppeling met TimEnterprise en Outlook zodat deze automatisch informatie uitwisselen. Qua beveiliging moeten bepaalde velden beveiligd zijn, wat tevens naar voren brengt dat een bestaande blauwdruk/format gehanteerd kan worden. Verder moeten er medewerkers geautoriseerd worden om wijzigingen aan te kunnen brengen en gegevens in te voeren. Een signaleringsfunctie m.b.t. pieken en dalen in de planning is gewenst.

⁴¹ Zie bijlage 9 Kwalitatief onderzoek IAC



4.2.8 Verbetersuggesties

Verbetering werkzaamheden m.b.t. uitvoering aanbestedingstraject

Meerdere keren kwam naar voren dat de werkzaamheden van het projectsecretariaat onder de loep genomen moeten worden. Dit wordt op diverse manieren benaderd. Zo wordt er verwezen naar het meer eenduidig uitvoeren van werkzaamheden. Er worden vraagtekens gezet bij de toegevoegde waarde van de aanwezigheid van de projectsecretaris bij vergaderingen die de projectleider ook alleen af zou kunnen. Een mogelijke verandering van de rol van projectsecretaris wat betreft meer inhoudelijke kennis van het aanbesteden zodat voorwerk verricht kan worden.

“Er zou kunnen worden gekeken naar de inzet van het projectsecretariaat. De ondersteuning van het projectsecretariaat verschilt namelijk per projectleider. Soms kan men zich afvragen of het verstandig is om taken die een projectsecretaris uit kan voeren door een projectleider te laten doen. Op die manier zet je dure uren in die ook anders besteed hadden kunnen worden.”⁴²

De projectsecretaris geeft aan dat men sneller zou kunnen werken wanneer bedrijven documenten digitaal kunnen downloaden zodat dit niet schriftelijk toegestuurd hoeft te worden.

Door meerdere medewerkers wordt aangegeven dat er qua opstellen van documenten (bijvoorbeeld aanbestedingstrategie) verbeteringen mogelijk zijn en dat de volgorde waarop dit wordt opgesteld niet altijd optimaal is. Sommigen hebben moeite met het opstellen van deze documenten en het gebeurt niet eenduidig. Tevens wordt verwezen naar de eenduidigheid van standpunten van het IAC, die niet optimaal is.

“Naast dezelfde werkwijze zouden de medewerkers ook dezelfde standpunten moeten hebben zodat er eenduidige antwoorden gegeven kunnen worden over inkoopvraagstukken. Ik merk dat dit nu nog niet altijd het geval is.”⁴³

Het projectmatig werken zou verbeterd kunnen worden, daarbij wordt ook verwezen naar een betere tweezijdige feedback tussen klant en IAC.

Ook werd verwezen naar verbeteringen die momenteel worden ondernomen door het IAC zoals een offertebeoordelingssysteem en het optimaliseren van standaarddocumenten.

Effectiever en efficiënter werken door IAC

De argumenten die genoemd worden waardoor het IAC effectiever en efficiënter kan werken komen voor een groot deel overeen met de verbeteringen die men noemt m.b.t. het aanbestedingstraject.

Zo wordt verwezen naar het onder de loep nemen van de taken van het projectsecretariaat, zoals meer elektronisch werken en het veranderen van de rol naar meer ondersteunend of meer inhoudelijk. Het verwachtingenmanagement naar de klant moet verbeterd worden, waaronder de inzet van capabele medewerkers door de klant, het maken van heldere afspraken en het ontvangen van een inkoopplanning. Wat betreft de medewerkers wordt verwezen naar een cursus timemanagement, de verbetering van het opstellen van documenten en het hanteren van eenduidige standpunten.

Qua planning zou men sneller kunnen werken als dit in één overzichtelijk systeem is ingevoerd, waarbij men inzicht heeft in de tijdbesteding zodat er meer op mijlpalen gestuurd kan worden.

Beter omgaan met werklust

Het IAC zou beter om kunnen gaan met de huidige werklust, wanneer werkzaamheden beter gepland worden, zodat men een overzicht heeft van zowel de individuele als afdelingsbrede werkzaamheden waardoor men controle heeft over de voortgang. Inzicht in de tijdsbesteding per fase en op te stellen document geeft medewerkers de mogelijkheid werkzaamheden beter te plannen en knelpunten te ondervangen.

Wat betreft de klant zouden vaardigheden verbeterd kunnen worden zodat men elkaar beter op zaken aan kan spreken en zodat het IAC de klant beter kan sturen.

⁴² Zie bijlage 9 Kwalitatief onderzoek IAC

⁴³ Zie bijlage 9 Kwalitatief onderzoek IAC



4.2.9 Conclusie Kwalitatief Onderzoek IAC

Procedures en methoden

Niet alle medewerkers hebben een cursus tot projectmatig werken gevolgd. Om als afdeling projectmatig te kunnen werken is het van belang dat alle medewerkers een cursus hebben gevolgd.

Door het gebrek aan planmatig inzicht vindt er overlap van projecten plaats op piekmomenten omdat dit niet voldoende met elkaar wordt vergeleken.

Verwachtingenmanagement wordt als knelpunt ervaren in projecten omdat medewerkers niet voldoende aangeven wat de klant kan verwachten van een project. Eén van de resultaten hiervan is dat planningen in 50 tot 75% van de gevallen uitlopen. Een aspect dat hiermee samenhangt, is de houding van de projectleider die in sommige gevallen reactief is terwijl deze proactief zou moeten zijn. Een onderdeel hiervan is ook het evaluatiegesprek dat niet eenduidig en objectief wordt uitgevoerd en waar geen acties voor worden ondernomen naar aanleiding van de resultaten.

Prestatie-indicatoren

Alle medewerkers zouden op de hoogte moeten zijn van het gebruik van prestatie-indicatoren op de afdeling en men zou moeten weten dat men op bepaalde prestaties wordt afgerekend.

Er zijn veel meer prestatie-indicatoren mogelijk dan de huidige prestatie-indicatoren die het IAC hanteert, zodat er meer resultaatgericht gewerkt kan worden.

Klanten/leveranciers

In alle fasen van het aanbesteden is er een zekere afhankelijkheid van de klant. De mate van afhankelijkheid kon niet aangegeven worden. De afhankelijkheid van leveranciers uit zich in het wel of niet ontvangen van offertes.

Inkoopproces

De frequentie van ad-hoc aanbestedingen kan niet precies worden aangegeven omdat dit niet wordt bijgehouden. Eén medewerker doet een schatting van ongeveer 80% van de gevallen dat er ad-hoc aanbestedingen worden uitgevoerd. Dit betekent dat het IAC nauwelijks vooraf kan plannen terwijl dit wel gewenst is.

Wat betreft de procentuele tijdsverdeling per fase van het aanbestedingstraject kwam naar voren dat medewerkers in de eerste twee fasen gemiddeld een hogere tijdsbesteding schatten dan de manager en in de laatste twee fasen geven de medewerkers een lagere schatting dan de manager. Er kan gesteld worden dat er geen goed inzicht is in de daadwerkelijke tijdsverdeling per fase van een aanbestedingstraject.

Organisatie en personeel

Er wordt aangegeven dat de taakverdeling tussen projectleider en projectsecretaris soms kan verschillen. Doordat er ook een procentuele tijdsverdeling wordt gehanteerd van de tijdsbesteding tussen projectleider en projectsecretaris zou de taakverdeling hetzelfde moeten zijn. Verder is het verschil tussen aanbestedingen wat betreft het aanleveren van documenten door de klant soms groot.

De meeste medewerkers geven aan zichzelf capabel te vinden als projectleider of projectsecretaris. Het verbeterpunt dat genoemd wordt heeft betrekking op het aanspreken van klanten wanneer documenten te laat worden aangeleverd. Dit heeft ook te maken met verwachtingenmanagement. Het plannen op zichzelf kan verbeterd worden evenals de vaardigheden die van toepassing zijn op projectmatig werken.

Het BZK plusmodel wordt verschillend beoordeeld door medewerkers. Er wordt aangegeven dat kansen blijven liggen, dat er niet goed gepland kan worden en dat er niet voldoende bundeling mogelijk is. Door de mogelijkheden tot een andere inkoopvorm te onderzoeken zouden deze nadelen kunnen worden gewijzigd in voordelen. Wat betreft de interdepartementale samenwerking wordt aangegeven dat er het beste met wat kleinere groepen van ongeveer 3, 4 of 5 ministeries kan worden samengewerkt omdat de trajecten anders vaak langer duren.

Inkoopbeleid

Niet alle medewerkers van het IAC zijn bekend met het inkoopbeleid. Elke organisatie zou een eenduidig inkoopbeleid moeten hebben waar alle medewerkers van op de hoogte zijn.



Informatievoorziening

De informatiebehoefte van het IAC uit zich in een visueel ingericht planningssysteem, dat inzicht geeft in de tijdsbesteding per outputvorm op individueel en afdelingsniveau. Er zou een totaalbeeld gecreëerd moeten worden van de piek- en dalbelasting van de afdeling en individueel. Daarom zou het gebruik van één systeem gewenst zijn voor de afdeling.

Verbetersuggesties

Werkzaamheden van projectleider en projectsecretaris kunnen meer eenduidig worden uitgevoerd zodat er meer uniformiteit ontstaat in de werkwijze omdat dit momenteel ontbreekt. Het komt nu soms ook voor dat er bij inkoopvraagstukken geen eenduidige antwoorden worden gegeven door projectleiders terwijl dit wel gewenst is.

Dit heeft tevens betrekking op het opstellen van documenten dat niet eenduidig wordt uitgevoerd. Sommige medewerkers hebben hier moeite mee terwijl iedereen dit op dezelfde wijze met de juiste kennis zou moeten kunnen doorlopen. Een ander aspect dat hiermee samenhangt, is het projectmatig werken waarvan medewerkers aangeven dat dit verbeterd zou kunnen worden. Het gaat dan zowel om de harde als de zachte kant van projectmatig werken. Wat betreft de zachte kant gaat het om specifieke vaardigheden die gewenst zijn, bijvoorbeeld waardoor men de klant gemakkelijker kan aanspreken bij het niet behalen van afspraken. Een onderdeel dat samenhangt met projectmatig werken is time-management, wat een onderdeel is waar tijd aan besteed kan worden.

Verder is het gebruik van drie verschillende systemen ter ondersteuning van de afdeling niet efficiënt.

4.3 Conclusie Kwalitatief Onderzoek Externen

Er heeft tevens extern onderzoek uitgevoerd waarbij vier interviews hebben plaatsgevonden. De vragen waarop de externen een uitgesproken antwoord hebben gegeven zijn van belang voor het IAC en zijn in het kort gebundeld.

Organisatie en personeel

Bij Justitie is men verplicht om aanbestedingen door de afdeling IEA (inkoop accountmanagement en Europees aanbesteden) uit te laten voeren. Bij EZ is men niet verplicht om door het cluster Inkoop aanbestedingen te laten verrichten hoewel er wel sprake is van centrale inkoop. Directies kunnen er ook voor kiezen om een externe partij in te schakelen om een aanbesteding uit te voeren.

Justitie kan aanbestedingstrajecten goed plannen doordat de aanbestedingen aan het einde van het jaar worden ingepland.

“De inkoop binnen Justitie is centraal georganiseerd. Dit betekent dat directies verplicht zijn om aanbestedingen door de afdeling IEA (inkoop accountmanagement en Europees aanbesteden) uit te laten voeren.”⁴⁴

Klant

Bij economische zaken worden nu zo'n drie stafdirecties gediend. Dit wil men uitbreiden naar zeven stafdirecties. Tevens wordt aangegeven dat de afhankelijkheid van de klant het grootst is gedurende de startfase.

Procedures en methoden

EZ ziet projectmatig werken als een belangrijke methode die gehanteerd wordt. De organisatie heeft een EZ toolbox op intranet voor Europees aanbesteden waar standaarddocumenten op staan die gebruikt kunnen worden. De overige geïnterviewden voeren de aanbestedingen ook projectmatig uit.

Aanbestedingstrajecten kunnen bij EZ en Justitie beter gepland worden omdat directies voorafgaand aan het nieuwe jaar aan moeten geven wat er zal worden ingekocht. Bij het consultantsbureau levert men elke week een document aan waar het aantal uren dat men verwacht te besteden aan een project zijn weergegeven, zij werven zelf de opdrachten.

⁴⁴ Zie bijlage 11 Kwalitatief onderzoek externen



Alle geïnterviewden schakelen externen in wanneer de afdeling de hoeveelheid aanbestedingen niet aan kan. Piekmomenten zijn niet voor alle geïnterviewden inzichtelijk. Wel wordt aangegeven dat dit door ervaring beter geschat kan worden en door het bijhouden van de hoeveelheid verwacht te besteden uren heeft men daar ook enig inzicht in. Een consultantsbureau plant per week in hoeveel tijd er aan een project wordt besteed, waardoor piekmomenten naar voren worden gebracht.

Alle vier de externen hebben op een bepaalde manier de tijdsbesteding vooraf vastgelegd. Bij de ministeries is dat op basis van de zwaarte van een traject en de functie die wordt uitgevoerd gedurende het traject. Bij de consultants wordt aangegeven hoeveel tijd medewerkers declarabel moeten zijn.

Drie van de vier geïnterviewden doet aan tijdregistratie. Zo kan er worden geëvalueerd of de hoeveelheid declarabele uren behaald worden en of de gerealiseerde uren overeenkomen met het aantal begrote uren.

“Ja, er wordt tijd geregistreerd. Dit gebeurt in een Excel bestand dat de afdeling heeft opgesteld. Hierin wordt aangegeven welk project is uitgevoerd, voor welke opdrachtgever, welke werkzaamheden verricht zijn, op welke locatie en hoeveel uur eraan is besteed.”⁴⁵

De vier externen hebben allen geen tijdsverdeling vastgelegd van te besteden uren door projectleider en projectsecretaris bij een aanbesteding. Eén externe werkt met een projectsecretaris.

Uitloop van plannings komt bij alle geïnterviewden voor. Als oorzaak wordt gegeven dat uitloop vaak plaatsvindt door de klant. Geen van allen heeft inzichtelijk hoe vaak een planning uitloopt.

“Planningen lopen 9 van de 10 keer uit. Dit gebeurt omdat er meerdere mensen betrokken zijn bij een project. De consultant heeft daarbij een coördinerende rol. Het komt vaak voor dat mensen documenten niet aanleveren waardoor je vertraging oploopt.”⁴⁶

Inkoopproces

Alleen Justitie heeft een overzicht van de aanbestedingen die voor een komend jaar uitgevoerd moeten worden. Zij geven aan 95% van de aanbestedingen vooraf te kunnen inplannen. Dit komt omdat de organisatie een centrale inkoopafdeling heeft. De consultants hebben daar helemaal geen inzicht in.

Informatievoorziening

Alle externen gebruiken Excel voor het bijhouden van plannings. Door een ministerie wordt ook Word gebruikt voor registratie van werkplanningen.

Een belangrijke reden voor het gebruik van Excel is dat men het zelf heeft kunnen bouwen.

Activiteiten worden op verschillende manieren vastgelegd. Zo wordt door een geïnterviewde de totale planning beheerd door de projectsecretaris zodat deze een totaaloverzicht heeft. Bij de consultants wordt de totale planning ook door één persoon tot stand gebracht. Niet iedereen legt zowel de doorlooptijd als de daadwerkelijke tijdsbesteding vast. In het gebruik van Excel ervaart men geen knelpunten.

Alle geïnterviewden hebben behoefte aan managementinformatie zoals het aantal declarabele uren dat medewerkers hebben gerealiseerd, de capaciteit en omzet, geoffreerde opdrachten en het overeenkomen van geplande en werkelijke uren.

“De meerjarenplanning van de afdeling inkoop is opgesteld in Excel. Alle senior inkopers staan daarin vermeld met de betreffende projecten die uitgevoerd moeten worden. Ook is erin aangegeven welke rol de inkoper zal vervullen en wat het aantal begrote uren zijn.”⁴⁷

4.4 Leerpunten voor IAC vanuit de buitenwereld

Organisatie en personeel

De inkoopafdelingen van de drie ministeries verschillen onderling van elkaar, waardoor er een andere aanpak wordt gehanteerd wat betreft de uitvoering van aanbestedingen. De twee andere ministeries zijn grotendeels in staat om voorafgaand aan een nieuw jaar een bijna volledige planning te genereren. De overige externen hebben minder inzicht in een jaarplanning omdat aanbestedingen zich gedurende het jaar voordoen. Dit is ook het geval bij het IAC. De reden dat het IAC minder inzicht heeft in de planning is vanwege het BZK

⁴⁵ Zie bijlage 11 Kwalitatief onderzoek externen

⁴⁶ Zie bijlage 11 Kwalitatief onderzoek externen

⁴⁷ Zie bijlage 11 Kwalitatief onderzoek externen



plusmodel dat gehanteerd wordt. Als bij BZK de tactische inkoop verplicht door het IAC zou worden uitgevoerd, zou er beter gepland kunnen worden.

Procedures en methoden

Zowel het IAC als de externen werken projectmatig bij de uitvoering van aanbestedingen. Toch wordt door bijna iedereen aangegeven dat er moeilijk gepland kan worden omdat aanbestedingen kort van te voren worden aangekondigd.

Zowel het IAC als de meeste externen hebben geen direct inzicht in piekmomenten van de afdeling. Wat dat betreft kijkt het IAC niet veel van de externen af. Er wordt wel aangegeven dat men door ervaring meer inzicht in piekmomenten heeft.

Bijna alle externen en het IAC doen aan tijdregistratie, onderling gebeurt dit op basis van functies of taken. Op deze manier kan achteraf geëvalueerd worden hoeveel tijd een aanbesteding heeft gekost en kan een vergelijking worden gemaakt per medewerker.

Zowel bij het IAC als bij de externen lopen planningen uit. De belangrijkste reden die wordt gegeven, is de afhankelijkheid van de klant die in veel gevallen documenten te laat aanlevert.

Inkoopproces

Eén ministerie geeft aan 95% van de aanbestedingen in te kunnen plannen. Van de overige is dit niet inzichtelijk of fluctueert dit, wat overeenkomt met het IAC.

Informatievoorziening

De planningen van externen worden voornamelijk in Excel bijgehouden. Niet iedereen legt zowel de doorlooptijd als daadwerkelijke tijdsbesteding vast wat voor het IAC wel van belang is. Externen gebruiken Excel omdat dit zelf gebouwd kan worden.

4.5 Planning van aanbestedingstrajecten bij het IAC

Met betrekking tot het plannen van aanbestedingstrajecten is de tijdsbesteding van medewerkers aan aanbestedingstrajecten bestudeerd. Er is een vergelijking gemaakt van het geplande aantal uren (wat wordt weergegeven in categorieën, zie bijlage 13) dat vastgelegd is in Planon, met de daadwerkelijke tijdsbesteding van uitgevoerde aanbestedingen wat vastgelegd is in TimEnterprise. Voor deze vergelijking is een selectie gemaakt van aanbestedingen die tussen 1 januari 2006 en 31 december 2006 zijn gestart en afgerond. Het kan namelijk ook voorkomen dat aanbestedingen tussentijds worden afgebroken. Uit deze selectie kwam een overzicht van 8 afgehandelde aanbestedingen in het betreffende jaar. Na het maken van deze vergelijking⁴⁸ bleek dat er aanzienlijke verschillen zijn in de tijdsbesteding van medewerkers. Sommige medewerkers hadden een overschrijding van het vooraf geplande aantal uren en anderen waren daar ruim onder gebleven. Als oorzaak van deze overschrijdingen werd door medewerkers het gebrek aan kennis met betrekking tot aanbesteden vanwege het korte dienstverband op dat moment genoemd, een materiedeskundige die zelf geen documenten opstelde waardoor de projectleider dit moest doen en een bedrijf dat een klacht indiende vanwege het niet ontvangen van een uitnodiging voor het uitbrengen van een offerte waardoor het proces opnieuw gestart kon worden. De reden van het aantal minder bestede uren dan vooraf verwacht was dat de betreffende directie zelf documenten aanleverde, een spoedtraject dat sneller en eenvoudiger verliep dan verwacht en de constatering dat een bepaald traject beter een categorie lager geboekt had kunnen worden waar dus minder uren aan verbonden waren. In totaal was het aantal geplande te besteden uren 1640 en het daadwerkelijke aantal besteedde uren 1251. Dit is een verschil van 389 uur dat minder besteed is dan vooraf verwacht. Als dit verschil procentueel zou worden berekend komt daar het volgende uit:

$$(389 \text{ uur} / 1640 \text{ uur}) * 100\% = 23,7\%$$

De 1640 uur die besteed is aan afgeronde aanbestedingen in 2006 is niet de totale hoeveelheid tijd die aan aanbesteden is besteed. Er zijn ook aanbestedingen die tussentijds worden afgebroken of die in een ander jaar starten dan eindigen. Eveneens zijn er nog de reguliere werkzaamheden zoals interne projecten en vergaderingen en dergelijke waar men tijd aan besteed.

⁴⁸ Zie bijlage 15 Vergelijking tijdsbesteding aanbestedingen 2006 en kostenbesparing



Uit voorafgaande berekening kan geconcludeerd worden dat van de 8 bestudeerde aanbestedingen er 23,7% meer tijd wordt ingepland door medewerkers dan er feitelijk aan besteed wordt. Er worden dus meer uren begroot dan er daadwerkelijk worden gebruikt. Deze overige uren zullen vermoedelijk aan andere werkzaamheden, welke nog onbestudeerd zijn, besteed worden. Dit kan zowel aan andere aanbestedingstrajecten als reguliere werkzaamheden besteed worden. Tevens is de voor de hand liggende optie van het minder uren budgetteren voor projecten, niet voor elke medewerker geldend. Als reden hiervoor is het individuele inschattingsvermogen en het gebrek van uniformiteit in werkwijzen aan te wijzen.



Hoofdstuk 5 Recommendaties

De recommendaties die geformuleerd zijn naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek zijn per onderdeel van het Racewagenmodel behandeld. De aanbevelingen zijn geformuleerd na uitvoering van de organisatieanalyse, het bestuderen van de theorie en de uitvoering van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. De aanbevelingen zijn voorgelegd aan de manager van het IAC, het plaatvervangend hoofd en twee senior inkopers. Op deze manier kon draagvlak onder medewerkers gecreëerd worden. Tevens wordt antwoord gegeven op de geformuleerde probleemstelling.

5.1 Aanbevelingen aan de hand van het Racewagenmodel

5.1.1 Inkoopproces

- *Ieder kwartaal accountgesprekken voeren*
Elk kwartaal gesprekken voeren met directies uit de betreffende account om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen en initiatieven van de afdeling zodat het IAC daar in de planning rekening mee kan houden.
- *Betere registratie ad-hoc aanbestedingen*
Een betere registratie van ad-hoc aanbestedingen en oorzaken in Planon zodat men weet bij welke directies dit voorkomt. Wanneer dit inzichtelijk is, kan dit in bepaalde gevallen voorkomen worden.
- *Verplicht registreren van oorzaken in het uitlopen van planningen*
Verplicht registreren van oorzaken in het uitlopen van planningen in Planon. Dit wordt in sommige gevallen geregistreerd in de voortgangsnotitie of besproken tijdens de evaluatie, maar momenteel is dit niet vanzelfsprekend, waardoor dit soms niet gebeurt.

5.1.2 Procedures en methoden

- *Volgen van cursus projectmatig werken*
Alle medewerkers dienen een cursus projectmatig werken te volgen die zowel gericht is op de harde kant als de zachte kant van projectmatig werken zodat de vaardigheden kunnen worden verbeterd.
- *Opstellen standaardvragenlijst intakegesprekken*
Opstellen van een standaardvragenlijst door projectleiders voor intakegesprekken met de klant, omdat blijkt dat sommige medewerkers de aanbestedingsopdracht gedurende de voorbereidingsfase niet helder kunnen formuleren of hier meer tijd voor nodig hebben dan andere medewerkers.
- *Registreren van tijdsbesteding per fase en op te leveren document*
Per aanbesteding de tijdsbesteding van de fasen en op te leveren documenten registreren. Wanneer de projectleiders en projectsecretarissen dit een jaar bijhouden en vervolgens evalueren heeft men een beter inzicht in de tijdsbesteding per fase en op te leveren document. Men kan dan ook zien of aanbestedingen met bepaalde directies langer duren of juist niet. Ook kan de procentuele tijdsverdeling per fase van het aanbestedingstraject die tijdens het interview is vastgelegd worden geëvalueerd en vergeleken met de werkelijkheid.
- *Vastleggen elektronisch kwaliteitshandboek*
Geadviseerd wordt om een aantal categorieën elektronisch vast te leggen in een kwaliteitshandboek. Het gaat om procedures, de organisatie (gedragscode en dergelijke) en personeel (taken en verantwoordelijkheden).
- *Formaliseren van evaluatiegesprekken*
Onderwerpen die besproken worden tijdens evaluatiegesprekken standaardiseren. Door het aanstellen van één medewerker van het IAC die over vaardigheden beschikt om evaluatiegesprekken objectief uit te voeren kan de gewenste informatie van de klant worden verkregen. Wanneer evaluatiegesprekken op deze manier worden uitgevoerd kunnen hier gerichte verbeterpunten voor het IAC uit voort komen. Naar aanleiding van deze verbeterpunten dienen acties te worden ondernomen door het IAC.



- *Hanteren van een uniforme werkwijze bij inkoopafdelingen van departementen*
Projectteam vaststellen die zich zal richten op een uniforme werkwijze van inkoopafdelingen zodat interdepartementale samenwerking kan worden verbeterd en bevorderd. Het gaat dan om ministeries waar BZK raakvlakken mee heeft. De uniforme werkwijze heeft betrekking op het projectmatig werken. Wanneer ministeries een zelfde werkwijze hanteren op het gebied van projectmatig werken zou er in de toekomst een betere aansluiting kunnen ontstaan wanneer initiatieven voor de totstandkoming van een shared service center bij de overheid worden uitgevoerd.

5.1.3 Organisatie en personeel

- *Het in acht nemen van overige aanbestedingen bij uitloop van planningen*
Indien planningen van aanbestedingen uitlopen of uitgesteld worden dienen projectleiders rekening te houden met andere aanbestedingen, zowel van eigen projecten als van de projectsecretaris. Hierdoor kunnen piekmomenten voor een gedeelte voorkomen worden omdat er rekening wordt gehouden met meerdere projecten.
- *Profielen vastleggen*
Vastleggen van een eenduidig profiel van projectleiders en projectsecretarissen. Wanneer deze profielen zijn vastgelegd weet men aan welke eigenschappen er voldaan moet worden en kan er gewerkt worden aan eigenschappen die men nog niet bezit of waar men nog onvoldoende over beschikt. Een eigenschap die de projectleiders dienen te verbeteren is het aanspreken van de klant. Wanneer de gewenste profielen van medewerkers inzichtelijk zijn kunnen deze gedurende de cursus projectmatig werken worden aangepakt.
- *Taken van projectsecretaris en projectleider helder definiëren en vastleggen*
Momenteel wordt er een procentuele verdeling gemaakt van de gemiddelde tijdsbesteding per aanbesteding door een projectleider en projectsecretaris. Wanneer men een dergelijke tijdsverdeling wil hanteren moeten uit te voeren taken voor projectleider en projectsecretaris worden vastgelegd omdat deze procentuele verdeling anders niet op waarheid berust. Door het evalueren en hanteren van de huidige takenlijst kan er uniform worden gewerkt en berust de procentuele tijdsverdeling op waarheid.

5.1.4 Informatievoorziening

- *Planon hanteren voor het plannen van aanbestedingen*
De eisen en wensen van de medewerkers zijn voorgelegd aan de automatiseringsadviseur van de directie FAZ die Planon beheert en aan een technisch specialist bij BZK die zich bezighoudt met een koppeling tussen MS-Project en TimEnterprise⁴⁹.
Uit deze gesprekken kwam naar voren dat er met Planon meer mogelijkheden zijn omdat hier ook ondersteuning voor wordt aangeboden binnen de organisatie en van MS-Project niet. Het is daarom bijvoorbeeld niet mogelijk om van MS-Project een blauwdruk aan te leveren die gebruikt kan worden. Met Planon is het wel mogelijk om de verschillende fasen met onderliggende taken te registreren waar tevens de vastgestelde data aan kunnen worden gekoppeld. Ook kan men op projectniveau toelichtingen registreren. Daarnaast kan er tijdregistratie plaatsvinden in Planon waardoor TimEnterprise in de toekomst niet meer gebruikt zou hoeven worden. Door aanschaf van de module Resourceplanning heeft men een grafische mogelijkheid voor de medewerkers van het IAC. De geplande en werkelijke tijdsbesteding kan daarin worden geregistreerd waardoor het als tijdregistratiesysteem fungeert. Bovendien kan men op grafische wijze inzicht krijgen in de werkbelasting van medewerkers. Door aanschaf van de module Dashboard kan een grafische weergave worden gegenereerd van projectinformatie in balken wat een vergelijkbare weergave geeft van MS-Project. Op die manier wordt de doorlooptijd ook vastgelegd. Er is tevens een signaleringsfunctie mogelijk in Planon bij belangrijke deadlines.
Om die redenen is het aan te bevelen om Planon te gebruiken voor zowel project- als tijdregistratie, wanneer het wordt aangevuld met de module Resourceplanning en Dashboard. De financiële consequenties van deze aanbeveling worden weergegeven in hoofdstuk 7. Aanbevolen wordt om een

⁴⁹ Zie bijlage 16 Gespreksverslag automatiseringsadviseur en technisch specialist



cursus te geven aan de medewerkers zodat zij goed geïnstrueerd zijn voor het daadwerkelijke gebruik.

5.1.5 Prestatie-indicatoren

- *Vastleggen van afdelingsbrede en individuele prestatie-indicatoren*

Hierbij kan gedacht worden aan het totaal aantal aanbestedingen per jaar dat het IAC moet behalen (uiteraard moet daarbij rekening worden gehouden met de categorieën die gehanteerd worden). Wanneer aanbestedingen tussentijds worden afgebroken of wanneer andere voorvallen zich voordoen moeten daar criteria voor worden opgesteld. Wat betreft individuele PI kan worden gedacht aan het behalen van de tijdsverdeling per uit te voeren taken zoals aanbestedingen, opleidingen, overige kantoorwerkzaamheden en dergelijke. Registratie van prestatie-indicatoren fungeert als stuurinformatie voor de manager.

5.1.6 Klanten/leveranciers

- *Verwachtingenmanagement verbeteren*

Verwachtingenmanagement naar de klant verbeteren door het opstellen van een document met op te leveren documenten door de klant waarbij de gemiddelde tijdsduur van deze op te leveren documenten wordt geregistreerd. Projectleiders moeten expliciet aangeven aan de klant wat de consequenties zijn van afspraken die niet nagekomen worden. Planningen kunnen dan uitlopen waardoor een consequentie kan zijn dat een projectleider geen tijd meer heeft voor de aanbesteding of dat een contract niet op de gewenste datum kan worden afgesloten.

- *Klanttevredenheidsonderzoek*

Geadviseerd wordt om een klanttevredenheidsonderzoek uit te laten voeren zodat het IAC meer inzicht heeft in de beoordeling van het IAC door de klant. Op die manier kunnen de eisen en wensen van de klant worden geïnventariseerd omdat het IAC daar geen zicht op heeft.

5.1.7 Inkoopbeleid

- *Opstellen en communiceren van inkoopbeleid*

Door het opstellen van een helder inkoopbeleid, dat naar alle medewerkers gecommuniceerd wordt, kan men meer eenduidig naar de klant toetreden en kan dit ook als informatiedocument aan de klant worden verschaft. "In een inkoopbeleid liggen de doelstellingen en uitgangspunten voor de middellange en lange termijn vast."⁵⁰ In bijlage 17 worden de onderdelen weergegeven die in een dergelijk inkoopbeleid zouden kunnen worden opgenomen.

- *Onderzoek uitvoeren naar de gevolgen van het verplichtstellen van tactische inkoop door IAC*

Geadviseerd wordt om een onderzoek te starten naar de gevolgen van het verplichtstellen van de uitvoering van de tactische inkoop (Europese aanbestedingen) door het IAC. Wanneer directies verplicht zijn om Europese aanbestedingen door het IAC uit te laten voeren zullen ze ervoor moeten zorgen dat ze hun opdrachten tijdig laten inplannen.

5.1.8 Verbetersuggesties

- *Uniformeren werkzaamheden projectsecretariaat*

Wat betreft het verbeteren van huidige werkzaamheden kunnen de werkzaamheden van het projectsecretariaat worden beoordeeld. Sommige projectleiders werken met verschillende projectsecretarissen die taken anders uitvoeren. Deze taken zouden meer op elkaar afgestemd kunnen worden. Projectsecretarissen weten onderling niet precies elkaars werkwijze, wanneer iemand uitvalt, kan dit voor problemen zorgen. Er moet door medewerkers kritisch worden gekeken wanneer de aanwezigheid van projectsecretarissen bijvoorbeeld van belang is bij vergaderingen. Er wordt namelijk door projectleiders aangegeven dat zij dit in veel gevallen ook alleen af kunnen.

- *Herziening van opstellen aanbestedingsdocumenten*

Geadviseerd wordt om het opstellen van documenten voor aanbestedingen te herzien gedurende een

⁵⁰ Gelderman en Albronda, 2003, pag. 104



werkoverleg met de projectleiders en contractmanager/plaatsvervangend hoofd. Het blijkt dat sommige medewerkers moeite hebben met het opstellen van documenten. Wanneer er een aantal momenten worden ingepland om gezamenlijk door te nemen hoe dit het beste aangepakt kan worden, levert dit in de toekomst tijd op.

- *Volgen van cursus time-management*

Het gaat om een bewustwording van eigen werkgewoontes, werksystemen en planning. Dit resulteert in het stellen van heldere doelen en prioriteiten, hoe men af kan rekenen met tijdrovende werkzaamheden en hoe werkdruk positief kan worden beïnvloedt en anders kan worden beleefd.

5.2 Antwoord op de probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van een effectievere en efficiëntere beheersing van de aanbestedingstrajecten van het Inkoop- en Aanbestedingscentrum. Een resultaat hiervan zou een mogelijke tijdsbesparing van 15 % kunnen zijn. De geformuleerde probleemstelling luidt als volgt:

Hoe kan het Inkoop- en Aanbestedingscentrum van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de aanbestedingstrajecten effectiever en efficiënter beheersen, zodat een tijdsbesparing van circa 15 % kan worden behaald?

Voor een effectievere en efficiëntere beheersing van aanbestedingstrajecten door het IAC zijn aanbevelingen opgesteld in hoofdstuk 5.1. De aanbevelingen ter beantwoording van de probleemstelling zijn hieronder nogmaals weergegeven, waarbij een indeling gemaakt is op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Aanbevelingen

De geformuleerde aanbevelingen zijn ingedeeld op de verschillende niveaus. Deze niveaus hebben betrekking op de afdeling IAC.

Strategisch

1. Opstellen en communiceren van inkoopbeleid
2. Vastleggen van afdelingsbrede en individuele prestatie-indicatoren
3. Hanteren van een uniforme werkwijze bij inkoopafdelingen van departementen

Tactisch

4. Uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoek
5. Vastleggen elektronisch kwaliteitshandboek
6. Opstellen standaardvragenlijst intakegesprekken
7. Taken van projectsecretaris en projectleider helder definiëren en vastleggen
8. Planon hanteren voor het plannen van aanbestedingen
9. Aanleren van projectmatig werken door middel van cursus
10. Profielen vastleggen
11. Onderzoek uitvoeren naar de gevolgen van het verplichtstellen van tactische inkoop door IAC
12. Verwachtingenmanagement verbeteren
13. Formaliseren van evaluatiegesprekken

Operationeel

14. Registreren van historische gegevens ten aanzien van ad-hoc aanbestedingen, de oorzaken van de uitloop van planningen en de tijdsbesteding per fase en op te leveren document
15. Volgen van cursus time-management
16. Herzien van opstellen aanbestedingsdocumenten
17. Ieder kwartaal accountgesprekken voeren
18. Uniformeren werkzaamheden projectsecretariaat
19. Het in acht nemen van overige aanbestedingen bij uitloop van planningen



Tijdsbesparing

De hierboven geformuleerde aanbevelingen, bieden geen op voorhand gestelde cijfermatig aantoonbare resultaten. Wel hebben zij een aanvullend karakter voor het bestaande kader, waarbinnen zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau aanzienlijke besparingen in het gebruik van schaarse middelen (zoals onder andere tijd en/of kapitaal) binnen de organisatie te weeg kunnen brengen. Bijvoorbeeld door het vastleggen van prestatie-indicatoren waarop medewerkers worden beoordeeld, het hanteren van één systeem voor de planning van aanbesteden, het registreren van historische gegevens en een onderzoek naar de gevolgen van het verplichtstellen van het uitvoeren van tactische inkoop door het IAC, zullen besparingen in zowel tijd als geld mogelijk zijn. Door het uitvoeren van de genoemde aanbevelingen zal er efficiënter en effectiever kunnen worden gewerkt doordat er in plaats van drie systemen, één systeem gehanteerd zal worden en door het bevorderen van uniformiteit in de werkwijze van de medewerkers. Bovendien moeten de ontwikkelingen op inkoopgebied worden gevolgd en kan er door het vaststellen van een projectteam op het gebied van een uniforme werkwijze onder departementen, ingespeeld worden op de ontwikkeling wat betreft een shared service center voor de overheid of andere interdepartementale initiatieven die binnen de Rijksoverheid worden ontplooid.

Hoe groot de te behalen tijdsbesparing is, is op grond van deze gegevens nog niet cijfermatig hard te maken maar zal waarschijnlijk in de richting van 15% komen. Net zo belangrijk is de kwaliteitsverhoging in de uitvoering van aanbestedingen door het toepassen van de genoemde aanbevelingen

Terugkomend op de berekening van het plannen van aanbestedingstrajecten in hoofdstuk 4.5 waar naar voren kwam dat van de onderzochte acht aanbestedingen in 2006 23,7% meer tijd wordt ingepland aan aanbestedingen dan de daadwerkelijke tijdsbesteding.

De conclusie ligt voor de hand te denken dat met deze 23,7% de mogelijkheid van die besparing dan ook gevonden is. Dat is op zijn minst zeer voorbarig en waarschijnlijk ook grotendeels onjuist.

Voorlopig is de enige juiste conclusie dat er 23,7% meer tijd voor aanbestedingen wordt begroot dan in feite gebruikt. Zonder nader onderzoek naar het gebruik van de 23,7% tijd die dan "overblijft" is de enige juiste, voorlopige conclusie dat er 23,7% ruimer wordt ingepland.

Er moet nader onderzoek worden gedaan naar hetgeen er wordt gedaan in de tijd die overblijft. Hierbij valt te denken aan het volgende:

- Is het wel of niet zinvol om aanbestedingen ruimer te plannen?
- Verlopen aanbestedingen beter wanneer er een bepaalde "buffer" in de planning wordt opgenomen?
- Heeft het dus een functie in het soepel laten verlopen van het aanbestedingsproces?
- Plannen alle medewerkers ruimer in of zijn er grote onderlinge verschillen?
- Wat is de reden voor deze ruimere planning en/of onderlinge verschillen en hoe kan men dit aanpakken?



Hoofdstuk 6 Implementatieplan

In het vorige hoofdstuk zijn de aanbevelingen aan bod gekomen die nodig zijn om de aanbestedingstrajecten effectiever en efficiënter te kunnen beheersen. Deze aanbevelingen resulteren in een aantal acties die ondernomen kunnen worden. Er wordt weergegeven wie de acties uit zal voeren, op welk moment, de wijze van uitvoering en de duur van uitvoering wordt beschreven. De te ondernemen acties zijn in volgorde van belang weergegeven. Om het draagvlak onder medewerkers te vergroten zijn deze aanbevelingen aan een aantal medewerkers voorgelegd.

	Wat	Wanneer	Hoe	Wie
1	Inkoopbeleid (6 uur) (1 uur)	Start: Sept. 2007 Realisatie: Nov. 2007	- Inkoopbeleid formuleren - Communiceren van inkoopbeleid naar medewerkers IAC	- CDI en manager IAC - Manager IAC, medewerkers IAC
2	Vastleggen van afdelingsbrede en individuele prestatie-indicatoren (2 uur)	Start: Sept. 2007 Realisatie: Sept. 2007	- Overleg afdelingsbrede PI's, en vastleggen - Vastleggen individuele PI's	- Medewerkers IAC - Medewerker en manager IAC
3	Planon aanpassen en invoeren (1 uur) (3 uur) (2 uur) (2 uur) (34 uur) (6 uur) (2 uur)	Start: Sept. 2007 Realisatie: Okt. 2007	- Overleg medewerkers m.b.t. gebruik van Planon en registratie van taken, aanstellen contactpersoon - Functionele eisen vaststellen - Opstellen testomgeving - Testen van testomgeving - Bij goedkeuring, daadwerkelijke inrichting van Planon met Resourceplanning en Dashboard, opstellen handleiding - Instructie gebruik van Planon - Daadwerkelijk gebruik van Planon - Evaluatie gebruik van Planon	- Medewerkers IAC en automatiseringsadviseur - Medewerkers IAC en automatiseringsadviseur - Automatiseringsadviseur - Aantal medewerkers IAC - Automatiseringsadviseur - Instructie door applicatiebeheerder en Contactpersoon IAC aan medewerkers IAC - Medewerkers IAC - Medewerkers IAC en applicatiebeheerder
4	Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoek (5 maanden)	Start: Sept. 2007 Realisatie: Jan. 2008	Benaderen en begeleiden van stagiair	Stagiair
5	Vastleggen elektronisch kwaliteitshandboek (50 uur)	Start: Okt. 2007 Realisatie: Dec. 2008	Elektronisch vastleggen van procedures en dergelijke	Medewerker procedure en beheer
6	Cursus projectmatig werken (16 uur)	Start: Okt. 2007 Realisatie: Okt. 2007	2 daagse cursus	Medewerkers IAC
7	Opstellen standaardvragenlijst voor intakegesprekken (2 uur)	Start: Nov. 2007 Realisatie: Nov. 2007	Bijeenkomst vastleggen standaardvragenlijst intakegesprekken	Projectleiders IAC
8	Formaliseren van evaluatiegesprekken (1 uur) (8 uur)	Start: Nov. 2007 Realisatie: Nov. 2007	- Aanstellen medewerker - Cursus	- Manager IAC - Medewerker
9	Bijeenkomst herziening opstellen huidige aanbestedingsdocumenten (6 uur)	Start: Dec. 2007 Realisatie: Dec. 2007	Sommigen hebben moeite met opstellen van documenten. Door gezamenlijk een aanbesteding door te nemen en te vergelijken kan men knelpunten opsporen	Medewerkers IAC



10	Evalueren en aanpassen huidige takenlijst projectleider/projectsecretaris (2 uur)	Start: Jan. 2008 Realisatie: Jan. 2008	Bespreken van takenlijst projectleider/projectsecretaris	Plaatsvervangend hoofd en medewerkers IAC
11	Uniforme werkwijze bij inkoopafdelingen van departementen (16 uur)	Start: Jan 2008 Realisatie: April 2008	Elke twee weken overleg	Manager IAC
12	Bijeenkomst uniformeren werkzaamheden projectsecretariaat (2 uur)	Start: Jan. 2008 Realisatie: Jan. 2008	Bespreken van huidige werkzaamheden projectsecretariaat	Manager en medewerkers IAC
13	Onderzoek naar de gevolgen van het verplichtstelling van tactische inkoop door het IAC (5 maanden)	Start: Jan 2008 Realisatie: Mei 2008	Benaderen en begeleiden van stagiair	Stagiaire
14	Profielen vastleggen (2 uur)	Start: Feb. 2008 Realisatie: Feb. 2008	Bijeenkomst	Plaatsvervangend hoofd, projectleiders, projectsecretarissen
15	Cursus Timemanagement (16 uur)	Start: Maart 2008 Realisatie: Maart 2008	2 daagse cursus	Medewerkers IAC
16	Opstellen document taken en tijdsbesteding klant (verwachtingenmanagement) (3 uur)	Start: Maart 2008 Realisatie: Maart 2008	Voor verbeteren verwachtingenmanagement naar klant aangeven wat klant moet opleveren en gemiddelde tijdsbesteding hiervan	Medewerkers IAC
17	Opstellen document uitloop van plannings (2 uur)	Start: Maart 2008 Realisatie: Maart 2008	Vastleggen document uitloop van plannings	Projectsecretariaat IAC
18	Opstellen registratiedocument ad-hoc aanbestedingen (1 uur)	Start: April 2008 Realisatie: April 2008	Vastleggen document frequentie ad-hoc aanbestedingen door directies	Projectsecretariaat IAC



Hoofdstuk 7 Bedrijfskundige consequenties

Dit hoofdstuk geeft de consequenties van de genoemde aanbevelingen weer. Er wordt ingegaan op de organisatorische, personele en financiële consequenties. Van de financiële consequenties is een kosten- en batenanalyse gemaakt.

7.1 Organisatorische consequenties

Op strategisch niveau kan er mogelijk een wijziging plaatsvinden na het uitvoeren van het onderzoek naar de gevolgen van de verplichtstelling van tactische inkoop door het IAC. Als dit wordt uitgevoerd heeft dit consequenties voor heel BZK. Dit geldt ook voor het inkoopbeleid dat het IAC formuleert omdat dit ook van toepassing is op BZK.

Tactisch gezien kunnen er wijzigingen plaatsvinden wanneer men alleen Planon gaat hanteren voor het ondersteunen van projecten in plaats van de huidige drie systemen. Door de cursus projectmatig werken zullen medewerkers hun vaardigheden verbeteren en kennis bevorderen.

Alle medewerkers van het IAC hebben profijt van het opstellen van een kwaliteitshandboek. Dit kan als naslagwerk gehanteerd worden en fungeren als inleesmateriaal voor nieuwe medewerkers.

Op operationeel gebied zijn er verschillende zaken die zullen veranderen. Zo worden taken van projectleiders herzien waardoor deze zouden kunnen veranderen, de taakverdeling tussen projectleider en projectsecretaris wordt ook herbeoordeeld. Er worden gegevens geregistreerd voor de opbouw van historische overzichten wat betreft oorzaken van het uitlopen van planningen en de registratie van ad-hoc aanbestedingen.

Door het volgen van een cursus time-management kan men beoordelen hoe werkzaamheden het beste kunnen worden ingericht waardoor er efficiënter gewerkt kan worden. Wanneer de verwachtingen van de klant helder worden voor het IAC kan men meer gericht adviezen geven wat betreft tijdsbesteding aan aanbesteden door de klant.

7.2 Personele consequenties

In het implementatieplan wordt aan de hand van functieniveaus aangegeven welke aanbestedingen door wie worden uitgevoerd. De aanbevelingen hebben voornamelijk betrekking op een verandering van werkwijze bij het IAC. Door de verandering kan het IAC met één systeem gaan werken in plaats van drie. Door het volgen van cursussen zullen vaardigheden van medewerkers verbeterd worden. Door het hanteren van individuele en afdelingsbrede prestatie-indicatoren kunnen medewerkers gericht werken en is duidelijk op welke activiteiten men kan worden beoordeeld.



7.3 Kosten

Exploitatiekosten	
Inkoopbeleid	€ 1597
Vastleggen prestatie-indicatoren	€ 1821
Planon aanpassen en invoeren	€ 10778
Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoek	€ 1600
Vastleggen elektronisch kwaliteitshandboek	€ 2600
Cursus projectmatig werken	€ 7616
Opstellen standaardvragenlijst intakegesprekken	€ 728
Formaliseren van evaluatiegesprekken	€ 727
Herziening opstellen huidige documenten	€ 2184
Aanpassen huidige takenlijst projectleider/projectsecretaris	€ 952
Uniforme werkwijze van inkoopafdelingen bij departementen	€ 1264
Uniformeren werkzaamheden projectsecretariaat	€ 604
Onderzoek naar gevolgen verplichtstellen van tactische inkoop door IAC	€ 1600
Profielen vastleggen	€ 952
Cursus timemanagement	€ 7616
Document taken en tijdsbesteding klant	€ 876
Document uitloop plannings	€ 224
Registratiedocument ad-hoc aanbestedingen	€ 112
Subtotaal	€ 43851

Investeringskosten	
Planon aanpassen en invoeren	€ 3235
Cursus projectmatig werken	€ 7384
Aanstellen gekwalificeerd persoon voor evaluatiegesprekken	€ 350
Cursus timemanagement	€ 6584
Subtotaal	€ 17553

Exploitatiekosten	€ 43851
Investeringskosten	€ 17553
Totaal	€ 61401

De kosten zijn als volgt tot stand gekomen. Van elke te ondernemen actie is beoordeeld hoeveel uur de actie in beslag neemt. Vervolgens is ingeschat hoeveel medewerkers betrokken zijn bij de bepaalde actie en wat hun salarisschaal is. Aan de hand van deze gegevens kon een berekening worden gemaakt van de kosten. Voor een uitwerking van deze berekeningen wordt verwezen naar bijlage 18.

7.4 Baten

De baten zijn moeilijk inzichtelijk te maken omdat uit de praktijk moet blijken wat de kostenbesparing van deze acties precies zal zijn. Veel aanbevelingen zullen tot gevolg hebben dat kennis van medewerkers wordt verbreed wat in de toekomst kan worden toegepast. Het hanteren van één systeem, namelijk Planon, levert een tijdsbesparing op die niet in geld is uit te drukken. De aanbevelingen brengen eveneens een zekere tijdsbesparing met zich mee. Van de genoemde aanbevelingen is deze tijdsbesparing niet in geld uit te drukken.



In onderstaande tabel zijn de baten van de genoemde aanbevelingen weergegeven.

	Aanbeveling	Baten
1	Inkoopbeleid	- Eenduidige werkwijze - Klant en leverancier eenduidig kunnen informeren
2	Vastleggen van afdelingsbrede en individuele prestatie-indicatoren	- Richtinggevend aan medewerkers - Meer resultaatgericht werken
3	Planon aanpassen en invoeren	- Tijdsbesparing voor invoer van planning en tijdregistratie in één systeem in plaats van drie systemen wat een besparing in tijd oplevert - Inzage in eenduidige gegevens voor het IAC - Overzichten en managementrapportages kunnen genereren uit één systeem - Registratie van historische gegevens ter gebruik van toekomstige analyses
4	Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoek	Eisen en wensen van klanten inventariseren zodat gerichte actie kunnen worden ondernomen voor verhogen klanttevredenheid
5	Vastleggen elektronisch kwaliteitshandboek	- Processen vastgelegd - Eenduidige werkwijze - Instructiemateriaal bij aannemen van nieuw personeel
6	Cursus projectmatig werken	- Succesvol projectmatig werken - Opdracht en resultaat helder af kunnen bakenen - Projecten beheersen op TGKIO - Effectievere uitvoering van projecttaken
7	Opstellen standaardvragenlijst voor intakegesprekken	- Elke projectleider vergaart dezelfde informatie van de klant - Eenduidige registratie van informatie - Uniforme werkwijze naar klant toe
8	Formaliseren van evaluatiegesprekken	- Eenduidige uitvoering van evaluatiegesprekken - Verkrijgen van objectieve gegevens van klant - Objectieve verbeteracties kunnen formuleren voor het IAC
9	Bijeenkomst herziening opstellen huidige aanbestedingsdocumenten	- Leeromgeving waar continu van elkaar wordt geleerd - Kennissuitwisseling tussen medewerkers onderling ter bevordering van werkwijze - Tijdsbesparing door sneller en beter op kunnen stellen van huidige aanbestedingsdocumenten
10	Evalueren en aanpassen huidige takenlijst projectleider/projectsecretaris	- Eenduidige werkwijze projectsecretariaat en projectleider - Juiste besteding van uren (geen inzet van dure uren voor werkzaamheden die projectsecretariaat kan uitvoeren) - Flexibele organisatie (qua overnemen van werk) - Betere sturing op output
11	Uniforme werkwijze van inkoopafdelingen bij departementen	- Efficiëntere samenwerking met andere ministeries - Eenduidige uitvoering van aanbestedingen
12	Bijeenkomst uniformeren werkzaamheden projectsecretariaat	- Vaststellen eenduidige werkwijze projectsecretariaat - Tijd - en geldbesparing doordat projectleider en projectsecretaris taken uitvoeren die men zelf af kan handelen
13	Onderzoek gevolgen verplichtstelling tactische inkoop door IAC	- Wanneer uit gevolgen blijkt dat deze positief zijn kan tactische inkoop door het IAC worden ingevoerd - Bundeling van inkoop - Kostenbesparend
14	Profielen vastleggen	- Duidelijk profiel waaraan projectleiders en secretarissen dienen te voldoen - Mogelijkheid tot verbetering van eigenschappen bij medewerkers
15	Cursus Timemanagement	- Betere indeling van tijd door het stellen van doelen en prioriteiten - Betere beheersing van vaardigheden zoals omgaan met deadlines, delegeren etc. - Overzichtelijk maken en houden van taken - Bewustwording van manier van werken



16	Opstellen document taken en tijdsbesteding klant	• Klant weet wat er verwacht kan worden • Verbeterde samenwerking tussen klant en IAC doordat verwachtingen helder zijn
17	Opstellen document uitloop van planningen	• Betere registratie van oorzaken van uitlopen van planningen • Vastleggen van historische gegevens
18	Opstellen registratiedocument ad-hoc aanbestedingen	• Overzicht van directies die ad-hoc plannen, zodat men weet welke directies vaker benaderd kunnen worden
19	Registratie van tijdsbesteding per fase en op te leveren document	• Opvolgende aanbestedingen beter kunnen plannen doordat men een indicatie heeft van werkelijke tijdsbesteding per fase
20	Ieder kwartaal accountgesprekken voeren	• Onderhouden van contact met klanten • Verkrijgen van beter inzicht in jaarplanning van klanten wat betreft aanbesteden waardoor vooraf beter gepland kan worden
21	Het in acht nemen van overige aanbestedingen bij uitloop van planningen	• Voorkomen van wijzigingen in planning van andere aanbestedingen • Voorkomen van piekmomenten in planning



Literatuuropgave

Artikelen:

Criteria voor duurzaam inkopen, In: Facto Magazine, maart 2007, nr. 3, p. 7.

Mom, P., Deal, maart 2007, nr. 3, p. 36-39.

Boeken:

Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken. Tweede druk Houten : Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN 9020725890.

Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Tweede druk Groningen/Houten : Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 9020731181

Gevers, T. en Zeilstra, T.: Praktisch Projectmanagement. Baarn : Plattel en Partners BV, 1995. ISBN 905261167x

Grit, R.: Projectmanagement. Groningen/Houten : Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 9001347037

Groot, C.T. de, Seriëre, J.H.W.M. de, Snijders, J.H.: Informatiekunde 1. Vijfde druk Groningen : Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 9001801935.

Groote, G. en anderen: Projecten leiden. Utrecht : Uitgeverij het Spectrum, 2005. ISBN 9027497605

Harink, J.H.A., Telgen, J. en Streefkerk, P.M.: Inkoopmanagement in gemeenten. Alphen aan den Rijn : Samsom, 1999. ISBN 9014060432

Heijden, G., Goedhart, E. en Bos, R.: Het Inkoopmodellenboek. Hilversum : Berenschot B.V., 2006. ISBN 9789080943032

Kempen, P., Keizer, J.: Competent afstuderen en stagelopen. Groningen/Houten : Wolters-Noordhoff, 2006. ISBN 9001468241.

Kraijo, E.: Projectmatig werken bij de gemeentelijke overheid. Utrecht : Uitgeverij Lemma BV, 2005. ISBN 9059313526.

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. Eerste druk Alphen aan den Rijn : Kluwer, 2001. ISBN 9014077947.

Thuis, P.T.H.J.: Toegepaste Organisatiekunde. Derde druk Groningen/Houten : Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 9001860397

Tobis, I. en Tobis, M.: Het managen van meervoudige projecten. Schoonhoven : Academic Service, 2002. ISBN 9052614253.

Weele, A.J.: Inkoop in strategisch perspectief. Derde druk Alphen aan den Rijn : Samson, 1997. ISBN 90140517780

Wijnen, G., Renes, R. en Storm, P.: Projectmatig werken. Twintigste druk Utrecht : Spectrum, 2004. ISBN 9027469059.

**Handleiding:**

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006-2007. Twaalfde herziene druk Den Haag : Drukkerij MicrowebEdu, 2006. ISBN 9073077095

Syllabi:

Es, W. van der: Facilitair Inkoopmanagement. Den Haag : Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management. 2006/2007. Code 2357

Genet, C.M.: Methode van Onderzoek en de Markt. Den Haag : Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management. 2003/2004. Code 2384.

Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag : Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management. 2003/2004. Code 2318.

Internetsites:

www.conink.nl/
www.dpaflex.com/
www.europees-aanbesteden.nl/
www.europeseaanbestedingen.eu
www.minez.nl/
www.minbzk.nl/
www.nevi.nl
www.ovia.nl/
www.pianodesk.info
www.rekenkamer.nl/
www.tenderned.nl
www.vrom.nl
www.wikipedia.org
www.zakendoenmetbzk.nl/
www.zbc.nu/

Overige bronnen:

Inkoopjaarrapportage Inkoop- en Aanbestedingscentrum 2006
Inkoopactieplan 2006
Inkoopactieplan 2007
Intranet BZK