

Contractmanagement

Verplichtingen onder controle



Laurien Spaans
20030709



Contractmanagement

Verplichtingen onder controle

Auteur: Laurien Spaans
Studentnummer: 20030709
Jaar van uitgave: 2007

Opleiding: Facility Management
Haagse Hogeschool
Sector economie & management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Opdrachtgever: de heer J. Koudijzer
Hoofd Inkoop & Logistiek
Careyn
Karel Doormanweg 25
3115 JD Schiedam

Docentbegeleider: de heer M.F. de Wit
Medebeoordelaar: de heer P.H.J. Pouw

Onderzoeksperiode: Februari 2007 t/m Mei 2007

Auteursreferaat

Dit onderzoek naar het **implementeren van centraal contractbeheer**, is uitgevoerd voor Careyn. Er is theoretisch onderzoek uitgevoerd, maar ook is er gekeken naar de inrichting van contractbeheer in andere organisaties. Uit het onderzoek is gebleken dat goed centraal contractbeheer niet uitgevoerd kan worden zonder **contractbeheer systeem**. In de scriptie worden conclusies en adviezen gegeven, ook is er een **implementatieplan** voor het invoeren van contractbeheer geschreven.

Indexreferaat

FM, scriptie, Careyn, contractmanagement, contractbeheer, contractbeheersysteem, management rapportages, zorgsector, TOPdesk, Planon

Management samenvatting

Careyn is een grote zorgorganisatie ontstaan uit fusies en overnames, in de organisatie werken op dit moment zo'n 10.000 mensen.

Contractmanagement is momenteel een veel besproken onderwerp in organisaties, steeds meer organisaties zien dat met het invoeren van contractmanagement kostenbesparingen bereikt kunnen worden. Bij Careyn wordt een start gemaakt met contractbeheer om vervolgens centraal contractmanagement in te kunnen voeren.

De voordelen van invoering van contractbeheer voor Careyn zijn onderzocht. Tevens wordt er onderzocht hoe contractbeheer ingericht gaat worden en hoe de contracten inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Ook moet er gekeken worden naar een manier waarop deze contracten het beste beheerd kunnen worden.

Binnen de gehele organisatie van Careyn zijn er overeenkomsten op diverse locaties hierin is geen inzicht. Het betreft contracten zoals huurcontracten, goederencontracten en dienstencontracten. Aangezien er geen overzicht is in alle lopende contracten en de hiermee verbonden financiële verplichtingen, is het van belang om de contracten inzichtelijk te krijgen om vervolgens contractbeheer/ contractmanagement in te voeren.

Op de volgende probleemstelling zal antwoord worden gegeven:

"Op welke wijze kan er voor Careyn contractbeheer ontwikkeld en geïmplementeerd worden, met als doel inzicht en grip te verkrijgen in lopende contracten en de hiermee verbonden financiële verplichtingen?"

Het onderzoek naar contractbeheer voor Careyn bestaat uit theoretisch en empirisch onderzoek. Om de huidige en gewenste situaties in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van een flowchart van de huidige en gewenste situatie. Met behulp van deze flowchart is zichtbaar wat er moet veranderen in het huidige contractbeheerproces om tot de gewenste situatie te komen.

In de conclusie wordt het duidelijk dat de invoer van contractbeheer van belang is voor een organisatie als Careyn. Het aanschaffen van een contractbeheersysteem is hierbij een belangrijke stap om inzicht te verkrijgen in de lopende verplichtingen. De belangrijkste adviezen staan hieronder beschreven:

- Het is belangrijk om het project bekend te maken in de organisatie;
- Er moet een contractbeheerder worden aangenomen om de contracten inzichtelijk te krijgen, en om de contracten te digitaliseren;
- Er zal fysieke ruimte vrijgemaakt moeten worden voor een centrale opslag van de contracten;
- Met behulp van het contractbeheersysteem kunnen diverse management rapportages gegenereerd worden, welke kunnen leiden tot kosten besparingen.



Voorwoord

Na 3,5 jaar studeren was het eindelijk zo ver, het schrijven van de afstudeerscriptie. Na het druk zoeken naar een geschikte Afstudeer opdracht kwam ik bij Careyn terecht, waar contractmanagement een belangrijk punt op de agenda bleek te zijn.

Bij deze wil ik graag de heer J. Koudijzer bedanken voor het aanbieden van deze afstudeeropdracht en de gegeven begeleiding. Ook wil ik de andere collega's bedanken voor de leuke tijd en de gegeven informatie.

Vanuit school wil ik graag mijn docentbegeleider, de heer M.F. de Wit, bedanken voor de gekregen hulp. Ook wil ik graag mijn medebeoordelaar, de heer P.H.J. Pouw, bedanken voor het beoordelen van mijn concept scriptie.

Tevens wil ik mijn vrienden bedanken voor de gegeven steun tijdens de moeilijke periodes van mijn afstuderen.

Laurien Spaans
Schiedam, Mei 2007

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet	3
1.1 Onderzoeksmethoden.....	3
1.1.1 <i>Theoretisch onderzoek</i>	3
1.1.2 <i>Empirisch onderzoek</i>	4
1.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen	4
1.2.1 <i>Probleemstelling</i>	4
1.2.2 <i>Subprobleemstellingen</i>	4
1.3 Einddoel.....	5
Hoofdstuk 2 Theoretisch Onderzoek	6
2.1 Wat wordt onder een contract verstaan?.....	6
2.1.1 <i>Definitie</i>	6
2.1.2 <i>Soorten contracten</i>	6
2.2 Contractmanagement	7
2.2.1 <i>Definitie</i>	7
2.2.2 <i>Contractmanager</i>	7
2.3 Contractbeheer	8
2.3.1 <i>Definitie</i>	8
2.3.2 <i>Contractbeheerder</i>	8
2.3.3 <i>Centraal of Decentraal</i>	9
2.3.4 <i>Het contractbeheer proces</i>	9
2.3.5 <i>Contractenregister</i>	10
2.4 Contractbewaking	11
2.4.1 <i>Juridisch</i>	11
2.4.2 <i>Operationeel</i>	12
2.4.3 <i>Financieel</i>	12
2.4.4 <i>Commercieel</i>	12
2.5 Voordelen van contractmanagement	12
Hoofdstuk 3 Empirisch onderzoek	14
3.1 Onderzoek Careyn.....	14
3.1.1 <i>Afdeling inkoop</i>	14
3.1.2 <i>Contractbeheerders</i>	15
3.2 Onderzoek naar andere organisaties	15
3.2.1 <i>UMC Utrecht</i>	15
3.2.2 <i>Reinier de Graaf Gasthuis</i>	16
3.2.3 <i>Shell Nederland Raffinaderij & Chemie</i>	18
3.2.4 <i>Vergelijking organisaties</i>	19
3.3 Onderzoek naar contractbeheer systemen	20
3.3.1 <i>TOPdesk</i>	20
3.3.2 <i>Planon</i>	20

Hoofdstuk 4 Huidige situatie	21
4.1 Careyn	21
4.1.1 <i>SWOT analyse</i>	21
4.2 Facilitaire afdeling	22
4.3 Locaties van de contracten	22
4.4 Oorzaken	23
4.5 Knelpunten	23
4.6 Flowchart	25
Hoofdstuk 5 De gewenste situatie	27
5.1 Invulling van het contractbeheer	27
5.1.1 <i>Invulling contractbeheer systeem</i>	27
5.1.2 <i>De contractbeheerder</i>	28
5.1.3 <i>Management rapportages</i>	28
5.1.4 <i>Centraal contractbeheer</i>	28
5.1.4 <i>Administratieve organisatie</i>	29
5.2 Flowchart	29
5.3 Verschil huidige en gewenste situatie	31
5.3.1 <i>Actoren in het contractbeheerproces</i>	31
5.3.2 <i>Betrokkenheid medewerkers</i>	31
Hoofdstuk 6 Kosten en Baten analyse	32
6.1 Algemene kosten	32
6.2 Kosten TOPdesk	32
6.2.1 <i>Investing</i>	32
6.2.2 <i>Afschrijving</i>	33
6.3 Kosten Planon	33
6.3.1 <i>Investing</i>	33
6.3.2 <i>Afschrijving</i>	33
6.3 Baten contractbeheer systeem	34
6.4 Vergelijking Planon en TOPdesk	35
Conclusies	36
Aanbevelingen	38
Implementatie advies	40
Bronvermelding	44
Inhoudsopgave bijlagen	Error! Bookmark not defined.

Inleiding

Contractbeheer en contractmanagement

Het verslag gaat over de invoering van contractbeheer voor Careyn, waarna vervolgens contractmanagement ingevoerd kan worden. Contractbeheer betreft het beheren van de contracten, waarbij veranderingen worden aangepast. Ook worden de contracteigenaren op de hoogte gehouden van de status van de contracten. Bij contractmanagement wordt het gehele inkoopproces erbij betrokken om het inkoopproces te optimaliseren.¹

Aanleiding en verantwoording van de opdracht

Careyn is een grote zorgorganisatie ontstaan uit fusies, in de organisatie werken op dit moment zo'n 10.000 mensen.² De organisatie is verdeeld over diverse regio's, namelijk:

- Careyn Noord;
- Careyn Midden;
- Careyn Zuid.

Binnen de gehele organisatie van Careyn zijn er veel overeenkomsten op diverse locaties waar geen inzicht in is. Het betreft contracten zoals huurcontracten, goederencontracten en dienstencontracten. Aangezien er geen overzicht is in alle lopende contracten en de hiermee verbonden financiële verplichtingen, is het van belang om deze contracten inzichtelijk te krijgen om vervolgens contractbeheer in te voeren. Om vervolgens te komen tot contractmanagement.

Er wordt gekeken naar de voordelen van invoering van contractmanagement voor Careyn. Tevens wordt er onderzocht hoe contractbeheer ingericht gaat worden en hoe de contracten inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Ook wordt er gekeken naar een manier waarop deze contracten het beste beheerd kunnen worden.

Probleemstelling

"Op welke wijze kan er voor Careyn contractbeheer ontwikkeld en geïmplementeerd worden, met als doel inzicht en grip te verkrijgen in lopende contracten en de hiermee verbonden financiële verplichtingen?"

Opzet van het onderzoek

Het onderzoek naar contractbeheer is verdeeld in theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek.

Om antwoord te kunnen geven op de geformuleerde probleemstelling is een aantal subvragen geformuleerd.

- Wat wordt er verstaan onder contractbeheer en management?
- Hoe is contractenbeheer nu geregeld binnen Careyn? ("Ist")
- Welke verschillende alternatieven zijn er om alle contracten inzichtelijk te krijgen?
- Wat is de gewenste situatie? ("Soll")

¹ Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, p. 5

² <http://www.careyn.nl>, 16-01-2007

- Hoe is contractbeheer geregeld in andere organisaties, gekeken naar toekomstige ontwikkelingen en de huidige stand van zaken?
- Welke actoren zijn er te benoemen in het contractbeheer proces?
- Wat zijn de voordelen en nadelen van contractbeheer voor de organisatie?
- Op welke wijze kan contractbeheer geïmplementeerd worden?

Einddoel

Het verwachte eindproduct is een adviesrapport met daarin een implementatieplan voor de invoer van contractbeheer. Het eindproduct bestaat uit een implementatie advies, een advies voor een contractbeheersysteem en de invulling hiervan. Ook wordt er ingegaan op de voordelen van contractbeheer voor Careyn. Het uiteindelijke doel is een goed werkend contractbeheer systeem, om inzicht te verkrijgen in de lopende verplichtingen en de hiermee verbonden kosten.

Doelgroep

Dit adviesrapport is geschreven voor de organisatie Careyn en is met name gericht op:

- Directeur facilitair bedrijf;
- Hoofd afdeling inkoop & Logistiek;
- De Raad van bestuur;
- De toekomstige contractbeheerder.

Hoofdstuk indeling

Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader
Hoofdstuk 3: Empirisch onderzoek
Hoofdstuk 4: De huidige situatie
Hoofdstuk 5: De gewenste situatie
Hoofdstuk 6: Kosten baten analyse
Conclusies & Aanbevelingen
Implementatie advies

Begrippenlijst

Contracteigenaar - De medewerker welke moet beslissen of een contract wordt verlengd of opgezegd.

Contractbeheer – Deze is op de hoogte van veranderingen in contracten en houdt de contracteigenaren hiervan op de hoogte.

Verlengen - Het contract blijft bestaan onder dezelfde voorwaarden.

Opzeggen - Het contract wordt opgezegd.

Vernieuwen - Het contract wordt geheel vernieuwd, veel zaken veranderen waardoor er een geheel nieuw contract wordt opgesteld.

Aanpassen - In het bestaande contract worden kleine wijzigingen aangebracht.

SAP - Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung.

GCMS - Global Contract Management System.

FO – Facility Office

Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet

In het eerste hoofdstuk worden de gebruikte onderzoeksmethoden beschreven, om een duidelijk beeld te geven van de onderzoekopzet.

1.1 Onderzoeksmethoden

Het onderzoek is verdeeld in twee delen, namelijk het theoretisch onderzoek en het empirisch onderzoek. Bij het theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie, welke door middel van literatuur en deskresearch verkregen wordt. Bij empirisch onderzoek worden gegevens verworven door middel van onderzoek, dit onderzoek wordt verricht door middel van vragen en/of observaties.³

Ook kan er een keuze gemaakt worden voor kwalitatief of kwantitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek is zinvol als het voor de probleemoplossing noodzakelijk is grotere populaties te onderzoeken. Het doel van kwalitatief onderzoek is een beschrijving te geven van verschijnselen, gebruikmakend van het perspectief van de onderzochten. In kwalitatief onderzoek wordt een driedeling gemaakt in de dataverzameling methoden:

- Participerende observatie
- Open interview
- Verzamelen van documenten⁴

Voor het onderzoek naar contractbeheer binnen Careyn is gekozen voor kwalitatief onderzoek.

1.1.1 *Theoretisch onderzoek*

Voor het theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van literatuur onderzoek en deskresearch op het gebied van contractbeheer. Met behulp van literatuur onderzoek wordt er gezocht naar informatie over de volgende onderwerpen:

- Contracten;
- Contractbeheer;
- Contractmanagement;
- Het contractbeheer proces;
- Contractenregister;
- Contractbewaking;
- Voordelen van contractmanagement.

Ook is er gezocht naar relevante informatie over Careyn en contractbeheer binnen Careyn.

³ Bouter: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006-2007, p. 33

⁴ Baarda: basisboek kwalitatief onderzoek, p. 15

1.1.2 Empirisch onderzoek

Voor het empirisch onderzoek zijn 3 interviews afgenomen bij bedrijven waar contractbeheer/contractmanagement volledig geïmplementeerd is. Er is gekeken bij zorginstellingen om te vergelijken, maar ook bij een grote complexe organisatie om te zien hoe contractbeheer daar georganiseerd is.

Het betreft de volgende bedrijven:

- UMC Utrecht
- Rivas Zorggroep
- Shell Nederland Raffinaderij & Chemie

Ook binnen de organisatie zijn er op diverse afdelingen interviews gehouden, dit om een duidelijk inzicht te verkrijgen in de organisatie en de huidige situatie wat betreft contractbeheer gerelateerde onderwerpen.

1.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen

In deze paragraaf wordt de probleemstelling vermeld en de onderzoeksmethoden worden per subprobleemstelling beschreven zodat er een duidelijk overzicht is in de gebruikte onderzoeksmethoden.

1.2.1 Probleemstelling

De probleemstelling welke beantwoord wordt in dit adviesrapport, luidt als volgt:

“Op welke wijze kan er voor Careyn contractbeheer ontwikkeld en geïmplementeerd worden, met als doel inzicht en grip te verkrijgen in lopende contracten en de hiermee verbonden financiële verplichtingen?”

1.2.2 Subprobleemstellingen

Hieronder worden per subprobleemstelling de onderzoeksmethoden vermeld.

Wat wordt er verstaan onder contractbeheer en contractmanagement?

Met behulp van een literatuur onderzoek naar de begrippen contractbeheer en contractmanagement zal er een antwoord worden gegeven op deze subprobleemstelling.

Hoe is contractbeheer nu geregeld binnen Careyn?

Op de vraag wordt antwoord gegeven aan de hand van een diepte interview met de afdeling inkoop & logistiek en andere betrokkenen.

Welke verschillende alternatieven zijn er om zoveel mogelijk contracten inzichtelijk te krijgen?

Om hier inzicht in te krijgen is er gebrainstormd met het hoofd Inkoop&Logistiek, ook is er gekeken naar relevante literatuur met betrekking tot dit onderwerp. Tevens zal er in de interviews met andere organisaties gevraagd worden naar de manier waarop er inzicht is verkregen in de contracten.

Wat is de gewenste situatie?

Voor de beantwoording van deze vraag worden er interviews gehouden binnen de organisatie. Ook wordt er gekeken wat de literatuur omschrijft als goed werkend contractmanagement. Voor de financiële onderbouwing wordt er navraag gedaan bij organisaties die contractmanagement reeds ingevoerd hebben en bij bedrijven die contract beheersystemen aanbieden.

Hoe is contractbeheer geregeld in andere organisaties?

Deze vraag zal beantwoord worden door middel van interviews bij andere bedrijven en er zal een vergelijking tussen deze bedrijven worden opgesteld om de verschillen inzichtelijk te krijgen.

Welke actoren zijn er te benoemen in het contractbeheer proces?

Op deze vraag zal antwoord gegeven door middel van interviews met andere organisaties en een interview met de afdeling inkoop.

Wat zijn de voordelen en nadelen van contractbeheer voor de organisatie?

In de literatuur zal informatie te vinden zijn over de voordelen en nadelen van contractbeheer. Ook in de interviews met andere organisaties zal gevraagd worden naar de ervaringen die de organisatie heeft gehad op dit gebied.

Op welke wijze kan contractbeheer geïmplementeerd worden?

Voor het antwoord hierop wordt voornamelijk gekeken naar wat de literatuur over dit onderwerp vermeldt. Tevens is in interviews met andere organisaties gevraagd worden hoe dit proces is verlopen.

1.3 Einddoel

Het einddoel is een adviesrapport met daarin een implementatieplan voor de invoer van contractbeheer. Het eindproduct bestaat uit een implementatie advies, een advies voor een contractbeheersysteem en de invulling hiervan. Ook wordt er ingegaan op de voordelen van contractbeheer voor Careyn. Het uiteindelijke doel is een goed werkend contractbeheer systeem, om inzicht te verkrijgen in de lopende verplichtingen en de hiermee verbonden kosten.

Hoofdstuk 2 Theoretisch Onderzoek

In het tweede hoofdstuk wordt aandacht gegeven aan de theorie met betrekking tot contractbeheer/contractmanagement. Het hoofdstuk is opgedeeld in de volgende paragrafen:

- Wat wordt onder een contract verstaan?;
- Contractmanagement;
- Contractbeheer;
- Contractbewaking;
- Voordelen van contractmanagement;
- Inzicht in alle lopende contracten.

2.1 Wat wordt onder een contract verstaan?

In deze paragraaf wordt als eerste een definitie gegeven van een contract verder worden de verschillende soorten contracten toegelicht.

2.1.1 Definitie

De definitie gegeven door de Van Dale Hedendaags Nederlands luidt als volgt:

Contract (het~, ~en)

1. Schriftelijk vastgelegde overeenkomst⁵

Aan deze definitie valt nog het een en ander toe te voegen.⁶ Een contract is inderdaad een schriftelijk document, maar wat niet vergeten mag worden is dat de wederzijdse handtekening het belangrijkste onderdeel van het contract is. Een contract is een wederzijdse verplichting, beide partijen verbinden zich voor een bepaalde periode met elkaar. Beide partijen zijn verantwoordelijk dat de inhoud van het contract wordt waargemaakt, de ene partij meestal door betaling en de andere partij door een prestatie.

2.1.2 Soorten contracten

Hieronder zal beschreven worden welke verschillende soorten contracten betrekking hebben op Careyn en wat deze inhouden:⁷

Onderhoudscontracten

Veel contracten hebben betrekking op onderhoud, het gaat hier om onderhoud van o.a. installaties of gebouwen.

Dienstencontracten

Ook dienstencontracten komen regelmatig voor. De te verrichten diensten zijn over het algemeen arbeidsintensief.

⁵ <http://www.woordenboek.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=contract>, 13-02-07

⁶ Knoester: *Contractmanagement in de praktijk*, p. 39

⁷ Knoester: *Contractmanagement in de praktijk*, p. 45 t/m 50

Licenties

Licenties worden o.a. gesloten bij de aankoop van een softwarepakket, het is een gebruiksrecht van een of meerdere softwarepakketten.

Afnamecontracten

Hieronder vallen de contracten met betrekking tot het leveren van diverse goederen.

Debetcontracten

Dit zijn contracten die ontstaan wanneer gebouwen aan derden worden verhuurd.

Huur- en lease contracten

Dit betreft de huur van onroerende en roerende zaken.

Verkoopcontracten

Careyn verkoopt ook zaken als rolstoelen en rollators door aan verzekeraars. Hierin gaan ook diverse contracten om met verzekeraars en gemeenten.

Arbeidscontracten

Dit betreft de contracten welke zijn afgesloten met het personeel van Careyn.

2.2 Contractmanagement

In deze paragraaf wordt het begrip contractmanagement toegelicht aan de hand van een definitie en een beschrijving van de taken van een contractmanager.

2.2.1 Definitie

*Contractmanagement is het proces waarbij, op basis van verkregen input, getekende contracten en wijzigingen hierop eenduidig worden vastgelegd, beheerd en bewaakt; teneinde volledige benutting van contracten te faciliteren en managementrapportages te genereren.*⁸

2.2.2 Contractmanager

Om het begrip contractmanagement duidelijker te kunnen maken worden hieronder de taken van een contractmanager beschreven:⁹

- Het beheren van contracten. Dit houdt in: het verzamelen van alle contracten om deze te verwerken in een databestand.
- Het afsluiten van contracten. De contractmanager kijkt of alle voorwaarden aanwezig zijn om het contract te kunnen tekenen. Na tekening worden de gegevens in het databestand vastgelegd.
- Het beoordelen van contracten. Het contract moet bekeken worden op onredelijke bedingen en valkuilen.

⁸ Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, p. 3

⁹ Knoester: Contractmanagement in de praktijk, p. 13/14

- Het opstellen van contracten. Om het beoordelen gemakkelijker te maken kan de contractmanager ook zelf contracten maken en deze aan de contractnemer voorleggen.
- Het onderhandelen over contracten. Over de inhoud van het contract zal met de leverancier onderhandeld moeten worden, het liefst in de selectiefase.
- Het beoordelen van 'make-or-buy' beslissingen. Voor een contract wordt afgesloten moet worden bepaald of het beter is een bepaalde taak zelf uit te voeren of uit te besteden.
- Het doen van marktonderzoek. Het uitvoeren van benchmarking, netwerken bij collega's en het doen van marktonderzoek zijn ook taken van contractmanagement.
- Het bewaken van de performance. In samenwerking met de contractbeheerders moet worden nagegaan of er gebeurt wat is afgesproken. Zo niet dan moet de contractmanager in gesprek gaan met de leverancier.
- Het begeleiden van uitbestedingstrajecten. Het daadwerkelijke inkopen van diensten, het gaat hier om complexe trajecten.
- Het produceren van managementrapportages, hierbij kan gedacht worden aan:
 - De looptijd van contracten;
 - De kosten per contract of per afdeling;
 - De bereikte besparingen;
 - Budgetoverschrijdingen.

2.3 Contractbeheer

In deze paragraaf wordt verder ingegaan op contractbeheer, naast een definitie en de activiteiten van een contractbeheerder wordt ook het contractbeheerproces beschreven. Ook zal er een invulling worden gegeven van een contractenregister.

2.3.1 Definitie

*Contractbeheer is het proces dat ervoor zorgt dat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats is, ter ondersteuning van het gehele contractmanagement proces.*¹⁰

2.3.2 Contractbeheerder

Om het begrip contractbeheer duidelijker te maken worden hieronder de activiteiten welke vallen onder contractbeheer beschreven:¹¹

- Beheer van contractgegevens. Alle gegevens dienen centraal te worden geregistreerd en gedocumenteerd. Wijzigingen en aanvullingen van deze gegevens dienen bekend gemaakt te worden aan alle betrokkenen.
- Archivering van contracten in de fysieke vorm. Een volledig contractdossier (van aanvraag tot contract) behoort op een efficiënte wijze te worden beheerd.
- Bewaken van acties en planning, tevens een signaleringsfunctie. Contractbeheer dient te worden ondersteund door een contractbeheersysteem. Waarbij herinneringen op data kunnen worden gegenereerd en activiteiten worden bewaakt. De

¹⁰ Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, p. 3

¹¹ Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, p. 6/7

contractbeheerder weet wanneer contracten aflopen, verlengd of gewijzigd moeten worden. De contracteigenaren zullen hiervan op de hoogte worden gehouden.

- De contractbeheerder draagt zorg voor het genereren van management rapportages.
- De contractbeheerder is een centraal aanspreek punt en beschikt over de gegevens om de interne organisatie te kunnen informeren over de contracten, leveranciers gegevens en wijzigingen.

2.3.3 Centraal of Decentraal

Bij contractbeheer is er de keus voor decentraal beheer of centraal beheer. Decentraal contractbeheer wil zeggen dat de contracten op verschillen plekken worden opgeslagen en bewaard binnen een organisatie. Bij centraal contractbeheer worden de contracten op één locatie binnen de organisatie opgeslagen en bewaard. Aan de hand van de literatuur worden er voordelen en nadelen van centrale en decentrale inkoop geschetst om deze vervolgens toe te passen op centraal en decentraal contractbeheer.¹²

Decentraal	Centraal
Voordelen: • Bij het sterk verschillen van het inkoopassortiment is er decentraal meer kennis op het gebied van het inkopen.	Voordelen: • Betere condities als gevolg van grotere inkoopkracht; • Zorgen voor standaardisatie van het inkoopassortiment.
Nadelen: • Er wordt onder verschillende condities zaken gedaan bij dezelfde leveranciers.	Nadelen: • Centraal is er beperkt zeggenschap in de inkoopbeslissingen.

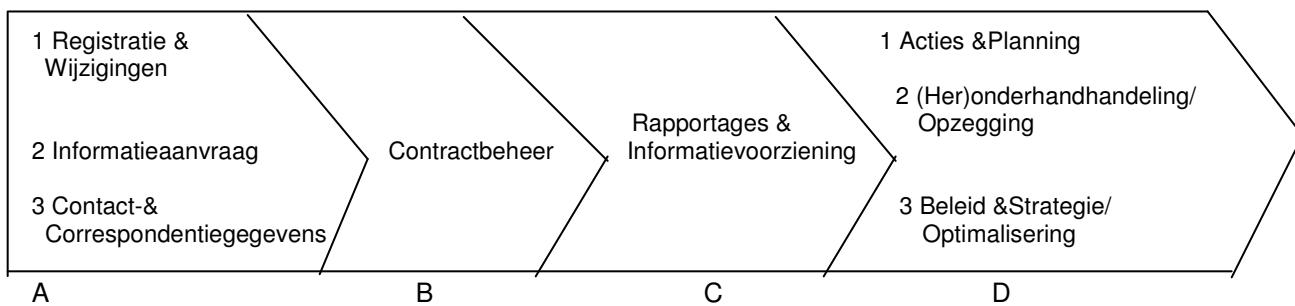
De voordelen van centrale inkoop gelden ook voor centraal contractbeheer. Bij een centraal overzicht in alle lopende contracten kan de inkoop geoptimaliseerd worden. Er worden bijvoorbeeld geen verschillende contracten onder andere condities afgesloten bij dezelfde leverancier. Uit het systeem kan namelijk gemakkelijk informatie gehaald worden over alle lopende contracten bij één leverancier. Op deze manier kan er één contract komen om kosten voordelen te bereiken. Voordat dit kan plaatsvinden moet er eerst centraal overzicht zijn in alle lopende contracten.

2.3.4 Het contractbeheer proces

Contractbeheer is niet een op zichzelf staande, geïsoleerde activiteit in de organisatie. Contractbeheer behoort een geïntegreerde schakel te zijn met andere processen en activiteiten. Hieronder is het contractbeheer proces weergegeven.¹³

¹² van Weele, *Inkoop in strategisch perspectief*, p. 237,238

¹³ *Contractbeheer en contractmanagement*, publicatie NPPP, juni 2004, p. 5



Figuur 1: Contractbeheerproces

Toelichting op bovenstaande schema:

Stap A: Deze fase betreft het leggen van contact met een leverancier en het uitwisselen van informatie. Tevens kan er gedacht worden aan het invoeren van wijzigingen in contracten.

Stap B: De taken rondom contractbeheer, zoals deze in de vorige paragraaf behandeld zijn.

Stap C: De output van contractbeheer bestaat uit informatie voorziening naar de behoefte van de organisatie. In deze stap wordt de toegevoegde waarde van contractbeheer goed zichtbaar.

Stap D: Strategisch niveau. De verantwoordelijke voor contractmanagement en leveranciersmanagement wordt van benodigde informatie voorzien.

Zowel stap C als D betreft een onderdeel van contractmanagement.

2.3.5 Contractenregister

Om contractbeheer adequaat te kunnen invoeren is de inzet van een contractbeheersysteem noodzakelijk. Hierin moet registratie kunnen plaatsvinden waarna output gegenereerd kan worden.

Een contractenregister kent de volgende omschrijving:

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

Het is van belang dat de contracten gestructureerd ingevoerd worden in het contractbeheersysteem aan de hand van de gestelde eisen. Hierna staat een voorbeeld van de structuur van een contractenregister.¹⁴

Soort contract, bijvoorbeeld:

- Onderhoudscontracten
- Dienstencontracten
- Licenties
- Service Level Agreements
- Afnamecontracten
- Debetcontracten
- Huur- en leasecontracten

¹⁴ Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, p. 9

Leverancier
• Naam leverancier/crediteurnummer • Naam contactpersoon leverende partij en contactgegevens • Adres leverancier • Tel/fax/email/website
Eigen partij
• Naam interne afnemer/afdeling • Contactpersoon intern • Contractbeheerder/eigenaar • Contract ondertekend?
Data
• Datum eerste registratie contract • Datum wijzigingen contract • Datum contract getekend • Datum einde contract • Datum signaleringsfunctie • Datum evaluatie contract • Opzegtermijn
Status, bijvoorbeeld:
• In voorbereiding • Actief • Stopgezet • Opgezegd • Verlopen
Soort product

Figuur 2: Voorbeeld inhoud contractbeheer systeem

Per organisatie en per contractgroep zal de behoefte aan signalering momenten sterk verschillen. Het contractregister dient daarom flexibel genoeg te zijn, zodat de organisatie zelf de gewenste velden kan toevoegen. Het is voor een organisatie erg belangrijk om over de specificaties voor het contractbeheer systeem op een rij te zetten.¹⁵

2.4 Contractbewaking

Als een contract eenmaal is afgesloten wordt het gearhiveerd, tevens is het aan te raden de contractgegevens digitaal op te slaan. Met behulp hiervan kunnen diverse zaken van het contract bewaakt worden.

2.4.1 Juridisch

Bij juridische contractbewaking gaat het om de looptijd van het contract. In contracten is er sprake van een opzegtermijn, de contractbeheerder dient tijdig met de gebruikers te overleggen of het contract al dan niet verlengd moet worden.

¹⁵ Hijn: contractbeheer, theorie in praktijk. p. 77

2.4.2 Operationeel

Bij operationele contractbewaking wordt er gekeken naar de prestaties van de leverancier. Dit is niet de taak van de contractbeheerder, maar deze dient er wel op toe te zien dat het gebeurt. Het is de taak van de contracteigenaren om er op toe te zien dat de leveranciers de gemaakte afspraken ook waar maken.

2.4.3 Financieel

Bij de financiële contractbewaking wordt er gekeken naar de tijdstippen waarop er betaald wordt voor deze contracten.

2.4.4 Commercieel

Bij het commercieel bewaken van het contract wordt er gedacht aan prijs en indexering. De prijs welke is vastgelegd bij de onderhandelingen is niet altijd een vaste prijs. Er moet dus goed gekeken worden naar de indexcijfers van de contracten, hierbij kan gedacht worden aan het maken van afspraken voor vaste percentages welke gebruikt worden om de inflatie te berekenen.¹⁶

2.5 Voordelen van contractmanagement

Contractmanagement heeft de volgende voordelen:

- Reduceren van kosten;
- Reduceren van administratie;
- Reduceren van ad-hoc beslissingen;
- Inzichtelijk maken van de kosten;
- Inzichtelijk maken van de verplichtingen;
- Centrale opslag van contracten.¹⁷

Hierna zullen deze voordelen beschreven worden.

Reduceren van kosten

Na de invoer van contractbeheer is het gemakkelijker inkomende facturen te controleren op juistheid. Foute bedragen en spookfacturen kunnen op deze manier gecontroleerd worden en dit kan leiden tot een kostenreductie. Ook komt er overzicht in de lopende contracten, zodat contracten eventueel gekoppeld kunnen worden aan een ander contract om eventueel kosten te reduceren.

Reduceren van administratie

Na de invoering van contractbeheer zal de administratie minder worden, omdat de facturen nu al bij de administratie kunnen worden goedgekeurd. Dit kan aan de hand van de opgestelde database, waarin gemaakte afspraken vermeld staan. In het geval van Careyn is dit alleen het geval wanneer de contractbeheermodule gekoppeld wordt aan een inkoopmodule.

¹⁶ Knoester: *Contractmanagement in de praktijk*, p. 66 t/m 69

¹⁷ Interview Rivas Zorggroep, Dhr. T. Knoester, 22-03-'07

Reduceren van ad-hoc beslissingen

Wanneer er binnen Careyn een aparte functie van contractmanager wordt ingevoerd, zal men in staat zijn uitbestedingstrajecten eerder op te starten en hierdoor zal het aantal ad-hoc beslissingen omlaag gaan. Op dit moment worden deze trajecten naast de normale werkzaamheden gedaan en hierdoor worden de trajecten minder goed doorlopen.

Inzichtelijk maken van de kosten

Op dit moment is er bij de afdeling Inkoop&Logistiek niet bekend hoeveel contracten er omgaan in de organisatie en er is al helemaal geen idee hoeveel kosten er in deze contracten omgaan.

Inzichtelijk maken van de verplichtingen

Zoals eerder al vermeld is er geen overzicht van alle aanwezige contracten, met behulp van contractbeheer worden de overige verplichtingen inzichtelijk gemaakt.

Centrale opslag van contracten

Bij centrale opslag van contracten is het altijd gemakkelijk om de ondertekende contracten terug te vinden mocht dit nodig zijn.

Hoofdstuk 3 Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk zijn de uitwerkingen van het empirisch onderzoek te vinden. Er is onderzoek gedaan binnen de organisatie en bij andere organisaties. Ook er is onderzoek gedaan naar contractbeheer systemen: Planon en TOPdesk.

3.1 Onderzoek Careyn

Er is onderzoek gedaan naar de huidige situatie van Careyn en naar de gewenste situatie van Careyn. Voor dit interne onderzoek is er gesproken met de centrale afdeling inkoop en andere facilitaire medewerkers. Ook is er informatie verkregen van personen die op dit moment contracten in beheer hebben.

3.1.1 Afdeling inkoop

In deze subparagraaf wordt er nader ingegaan op de afdeling inkoop van Careyn. De inkoop binnen Careyn is centraal geregeld door de afdeling inkoop & logistiek welke gevestigd is aan de Karel Doormanweg te Schiedam.¹⁸

De inkoop is centraal geregeld en contractbeheer is momenteel nog decentraal geregeld. Om de afdeling inkoop geheel te centraliseren zal het contractbeheer ook gecentraliseerd moeten worden.

Zoals eerder al vermeld is er momenteel geen totaal overzicht in de lopende contracten en de kosten welke hiermee verbonden zijn. De afdeling inkoop & logistiek wil graag inzicht verkrijgen in de volgende contracten:

- Onderhoudscontracten;
- Dienstencontracten;
- Afnamecontracten;
- Licenties;
- Debetcontracten;
- Huur- en leasecontracten;
- Verkoopcontracten.

Het huidige contractbeheer proces is vergeleken met het contractbeheer proces weergegeven in figuur 2. Per stap wordt de huidige situatie van contractbeheer beschreven:

Stap A: In deze fase wordt het contract ondertekend door de organisatie en de leverancier. Ook wordt er in deze fase gedacht aan het invoeren en wijzigen van de contracten. Bij Careyn is dit niet het geval, de informatie uit het contract wordt niet ingevoerd in een systeem. Het contract wordt decentraal opgeslagen door de contracteigenaar.

Stap B: Dit betreft het daadwerkelijke contractbeheer, bij Careyn wordt hier echter weinig aan gedaan. Decentraal is er wel enig overzicht in de lopende contracten, maar centraal is er totaal geen overzicht.

¹⁸ Interview Careyn, Dhr. J. Koudijzer, 02-03-2007

Stap C en D zijn onderdeel van contractmanagement. Op dit gebied wordt er niets gedaan bij Careyn. Uit de lopende contracten wordt momenteel geen informatie verzameld waarmee besparingen bereikt kunnen worden. Ook wordt er niets aan beleid of strategie gedaan op het gebied van contractmanagement.

Momenteel is de afdeling inkoop op zoek naar een programma voor het beheren van de inkoop. Planon is op dit moment één van de mogelijkheden. Wanneer Planon wordt aangeschaft is het verstandig om ook de modules Planon contractbeheer en signaleringen aan te schaffen. Met deze module kunnen er meldingen op datumvelden worden gezet, waarmee de contractbeheerder geïnformeerd wordt over bijna aflopende contracten.

Ook is er de mogelijkheid om TOPdesk uit te breiden tot een eenvoudig contractbeheer systeem. Careyn gebruikt reeds diverse TOPdesk modules.

3.1.2 Contractbeheerders

Tijdens het schrijven van dit rapport is er reeds een start gemaakt met het informeren van de organisatie wat betreft de plannen voor het invoeren van contractbeheer. Ook is er een start gemaakt met het verzamelen van de diverse contracten. Om dit te realiseren zijn er e-mails verstuurd naar de huidige contractbeheerders. De huidige contractbeheerders zijn de voormalige facilitaire managers van de fusie organisaties. Ook bij afdelings directeurs zijn contracten te vinden. De groep van huidige contractbeheerders bestaat uit ongeveer 10 medewerkers. Van een aantal contractbeheerders is er een reactie ontvangen en veelal was deze reactie positief. Het is echter niet mogelijk om via deze e-mails contracten inzichtelijk te krijgen. Dit vanwege de tijd die het kost om de contracten op te zoeken. Om dit voor elkaar te krijgen zal de toekomstige contractbeheerder bij deze medewerkers langs moeten gaan om de gegevens van de contracten te noteren.

De huidige contractbeheerders zijn van mening dat er een professioneel systeem moet komen om de contracten optimaal te kunnen beheren. Uit rondvraag is gebleken dat de meningen uitgaan naar een professioneel systeem in plaats van een simpel systeem dat al snel niet meer aan de eisen zal voldoen, vanwege de groei van contractmanagement.

3.2 Onderzoek naar andere organisaties

Voor dit gedeelte van het onderzoek zijn interviews gehouden met 3 bedrijven waar contractbeheer of contractmanagement is ingevoerd. In bijlage 1 zijn de vragen te vinden met de gestelde vragen.

3.2.1 UMC Utrecht

In deze paragraaf wordt het interview met mevrouw I.M. van Dijk van het UMC Utrecht kort samengevat.¹⁹ Het uitgewerkte interview is te vinden in bijlage 2.

¹⁹ <http://www.umcutrecht.nl>, 11-03-2007

In het UMC Utrecht is één contractbeheerder aanwezig, deze sluit geen contracten maar heeft de volgende taken:

- Invoeren van nieuwe contracten in het systeem;
- Wijzigen van gegevens in het systeem;
- Elke maand een uitdraai maken per inkoper met de informatie over contracten welke binnen een bepaalde periode verlopen.

Het contractbeheer systeem is een database in microsoft Access, waar diverse velden kunnen worden ingevuld. Er zit geen signalering functie in het systeem, maar door de contracten te sorteren kan er per maand een uitdraai worden gemaakt voor de contracteigenaren met contracten welke binnenkort zullen aflopen.

Op dit moment is de organisatie bezig met de invoering van een nieuw systeem, namelijk Microsoft SharePoint, dit systeem zal dienen als archief voor de digitale contracten welke eerder al gescand zijn.

De volgende stappen zijn genomen tijdens de implementatie:

- Uitzoeken welke gegevens vastgelegd moeten worden in Microsoft Access;
- Ontwikkelen van het systeem;
- Invoeren van de gegevens;
- Scannen van de contracten

Uit het interview met het UMC Utrecht komt duidelijk naar voren wat de taken van contractbeheerder zijn, voor Careyn is het belangrijk dat deze taken verder worden uitgebreid om tot contractmanagement te kunnen komen. Bij het UMC Utrecht zijn de taken namelijk beperkt tot: het invoeren van nieuwe contracten, wijzigen van gegevens in het systeem en het maken van uitdraaien met contractgegevens voor de contracteigenaren. Het UMC Utrecht beschikt over een simpele Microsoft Access database, waar gegevens uit gehaald kunnen worden over afloopdata van contracten. Momenteel worden alle contracten gedigitaliseerd dit is tevens aan te raden voor Careyn zodat contractgegevens niet verloren gaan. Tijdens de implementatie is weinig aandacht gegeven aan het bekend maken van contractbeheer in de organisatie, omdat de contracten al in beheer waren van de afdeling inkoop. Op dit gebied moet Careyn wel aandacht besteden aangezien de contracten op dit moment decentraal worden opgeslagen in de organisatie.

3.2.2 Reinier de Graaf Gasthuis

In deze paragraaf wordt het interview met de heer T. Knoester²⁰ van de Rivas Zorggroep kort samengevat.²¹ Het uitgewerkte interview is te vinden in bijlage 3.

Aangezien er bij de Rivas Zorggroep nog geen contractbeheer is ingevoerd, gaat deze paragraaf over de invoer van contractmanagement bij het Reinier de Graaf Gasthuis, waar De heer T. Knoester voorheen contractmanagement heeft geïmplementeerd.

Er wordt vermeld dat contractbeheer in de zorgsector een nieuwe trend is, eerder werd in deze sector weinig aandacht besteed aan het belang van contractbeheer.

²⁰ Auteur van het boek Contractmanagement in de praktijk

²¹ <http://www.rivas.nl>, 21-03-2007

In de organisatie zijn ongeveer 350 contracten aanwezig met een waarde van 17 miljoen euro.

In het Reinier de Graaf Gasthuis is één contractmanager aanwezig, deze heeft de volgende taken:

- Beheren van de contracten;
- Het afsluiten van contracten;
- Het beoordelen van contracten;
- Het opstellen van contracten;
- Het onderhandelen over contracten;
- Het beoordelen van make-or-buy beslissingen;
- Het doen van marktonderzoek;
- Het bewaken van performance;
- Het begeleiden van uitbestedingstrajecten;
- Het produceren van management rapportages.

De contracten staan geregistreerd in een zelf gebouwde Microsoft Access Database, deze database is alleen geschikt voor de registratie van contracten.

Later is Planon contractbeheer ingevoerd, Planon optimaliseert en automatiseert de processen van ondersteunende afdelingen zoals Facility Management. Uit ervaring is gebleken dat Planon contractbeheer over meer functies beschikt als vrij eenvoudige contractdatabases. Planon werkt namelijk actief en niet passief zoals de Microsoft Access database. In Planon kunnen de contracten aan werkorders worden gekoppeld, zodat er controle uitgevoerd kan worden of de gemaakte afspraken worden nagekomen.

Ook kan de module Planon contractbeheer kan gekoppeld worden aan de volgende modules:

- Inventaris
Hierin kan geregistreerd worden welk inventaris onder contract staat en waar dit inventaris zich bevind.
- Planning preventief onderhoud
Met behulp van deze module kunnen in het contract gemaakte onderhoud afspraken gepland worden. Er kan nu nagegaan worden of contract afspraken tijdig worden uitgevoerd.
- Signaleringen/ Herinneringen
Met behulp van deze module kunnen er automatisch e-mails gegenereerd worden op de aangegeven datum van signalering.

De volgende stappen zijn genomen tijdens de implementatie:

- Verzamelen van de contracten. Dit is mogelijk op twee manieren:
 - Op de afdelingen zelf, samen met het bekend maken van contractbeheer in de organisatie. Wanneer contracten niet afgegeven willen worden is een kopie in de beginfase ook voldoende.
 - Op de financiële afdeling alle facturen met contract opvragen. Vervolgens kunnen leveranciers gebeld worden, de contracten zijn daar over het algemeen wel goed op orde gebracht.
- Schrijven van een contractprocedure;

- Bekend maken binnen de organisatie, de meerwaarde voor de organisatie aantonen. (kosten besparingen, management rapportages)
- Contract strategie bepalen: stellen van zekerheden, zorgen voor gunstige voorwaarden.

Uit het interview komen de taken van een contractmanager duidelijk naar voren, deze zijn uitgebreider dan de taken van een contractbeheerder bij het UMC Utrecht. De taken van contractbeheer bij het Reinier de Graaf gasthuis zijn ook erg gericht op contractmanagement, eerder in deze paragraaf zijn de extra taken te vinden. Deze taken zijn van belang kijkend naar de gewenste situatie voor Careyn. Als contractbeheer systeem is als eerste gekozen voor een Microsoft Access database voor de registratie. Later is echter gekozen voor Planon voor een actief contractbeheer, hierin kunnen contracten aan werkorders gekoppeld worden om betere controle te kunnen uitvoeren. In het interview komt ook naar voren dat Planon een duidelijke meerwaarde heeft voor contractbeheer. Deze meerwaarde komt voort uit de koppeling die mogelijk is met andere Planon modules.

3.2.3 Shell Nederland Raffinaderij & Chemie

In deze paragraaf wordt het interview met de heer A. Baan van Shell Nederland Raffinaderij & Chemie kort samengevat.²² Het uitgewerkte interview is te vinden in bijlage 4.

450 Contracten met een waarde van ongeveer 700 miljoen, dit is van de locaties Pernis en Moerdijk. Op dit moment valt 60% à 70% van de inkoopkosten onder contract, het doel is om minstens 80% van de inkoopkosten onder contract te krijgen. De overige 20% is bedoeld voor inkopen welke niet onder contracten vallen.

Shell maakt gebruik van het Global Contract Management System, hier worden de volgende gegevens ingevoerd:

- Contractnummer;
- Naam contract eigenaar;
- Begin datum;
- Eind datum;
- Opzegtermijn;
- Signalerings datum;
- Digitale versie contract;
- Digitale versie algemene voorwaarden;
- Digitale versie andere belangrijke correspondentie.

In dit systeem worden automatische e-mails gegenereerd naar de contracteigenaren wanneer er actie ondernomen dient te worden.

De papieren contracten worden centraal opgeslagen in een brandvrij archief. De contracten worden 30 jaar bewaard.

De implementatie van contractmanagement is als volgt verlopen:

Start: halverwege 2005 → aanwijzen van de contractbeheerders (naast de normale werkzaamheden)

²² <http://www.shell.com>, 09-04-2007

Toen is er gebleken dat het invoeren van contractmanagement een fulltime baan is en daar zijn 4 FTE voor vrijgemaakt.

Eind 2005 → workshop met betrekking op contractmanagement.

De contracten waren voor 95% al inzichtelijk en de overige contracten zijn inmiddels ook inzichtelijk. Inmiddels is 100% van de contracten van inkoop inzichtelijk, dit geldt niet voor de overige inkoop die niet onder contract staat.

Na een onderzoek is gebleken dat contractbeheer kan op verschillende gebieden kosten besparingen opleveren:

- Per contract: 0% tot 5%

Dit heeft te maken met alles uit het contract halen wat erin zit. Wanneer het bedrijf bijvoorbeeld twee extra grote schoonmaakbeurten aanbiedt, moet de organisatie er zelf op toezien dat dit ook daadwerkelijk gebeurt.

- Combineren van contracten: 0% tot 5%

Bij het combineren van contracten kunnen besparingen bereikt worden op het gebied van afname voordelen. Bij een grote afname worden hogere kortingen gegeven. Doordat er op dit moment geen totaal overzicht is bestaat er de kans dat er dubbele contracten binnen de organisatie zijn afgesloten.

- Effectief beheren van het contract: 5% tot 10%

Dit heeft te maken met het tijdig opzeggen, aanpassen, vernieuwen of verlengen van een contract. Op deze manier worden er geen contracten verlengd zonder er over na te denken. Ook kan er door beter onderhandelen een wijziging worden aangebracht welke voordelen kan opleveren.

In het contractbeheer systeem van Shell wordt relatief weinig informatie ingevoerd, voor Careyn zal dit enigszins uitgebreid moeten worden. Wel is er uit dit interview naar voren gekomen dat het digitaliseren van de contracten en overige correspondentie belangrijk is.

Ook worden de contracten hier centraal opgeslagen in een brandvrij archief, bij Careyn zal er ruimte vrijgemaakt moeten worden voor de centrale opslag van alle contracten. Ook is er duidelijk vermeld op welke gebieden kostenbesparingen gedaan kunnen worden.

3.2.4 Vergelijking organisaties

Tussen de zorginstellingen zijn minder grote verschillen te vinden vergeleken met Shell. De zorginstellingen zijn beide begonnen met contractbeheer in Microsoft Access. Shell had overzicht in de contracten met behulp van SAP, op dit moment maakt Shell gebruik van GCMS. Het Reinier de Graaf gasthuis is echter later over gegaan op Planon dit om contractbeheer meer te professionaliseren. Gekeken naar de inhoud van het contractbeheer systeem zijn er weinig grote verschillen te zien. In ieder systeem wordt informatie over het contract vermeld, over de leverancier en over de contract eigenaar.

In bijlage 5 en 6 is een kort overzicht gegeven van de resultaten van de interviews.

3.3 Onderzoek naar contractbeheer systemen

3.3.1 TOPdesk

TOPdesk is reeds aanwezig in de organisatie, Careyn maakt gebruik van TOPdesk om werkorders in te voeren.²³ TOPdesk biedt als extra mogelijkheid de optie om nieuwe kaarttypen aan te maken. Er is dus een mogelijkheid om bijvoorbeeld een 'Contract' kaart aanmaken. Deze vrije kaarten zijn gebaseerd op het kaartsjabloon voor de objectkaart en hebben dus al een aantal standaardvelden zoals kostenplaats, leverancier etc. Velden die niet standaard op de kaart voorkomen zoals bijvoorbeeld start- en einddatum zijn als vrije velden zelf aan te maken.

Door middel van de gekoppelde objecten is het ook mogelijk om direct aan te geven op welke objecten het contract betrekking heeft mits dat van toepassing is natuurlijk. Een nadeel van deze methode is dat vrije kaarten gebaseerd zijn op het kaartsjabloon van de objectkaart. Deze kaarten bevatten al standaard een hoop velden die misschien niet direct van toepassing zijn voor de situatie. Deze velden kunnen niet verwijderd worden en blijven dus zichtbaar.

Met de optionele module Gebeurtenissen- en Actiebeheer is het mogelijk om meldingen te zetten op de datumvelden. Zo kan er automatisch een e-mail worden gestuurd naar de contracteigenaren een periode voordat een contract afloopt.

Deze informatie is verkregen uit email contact met de heer T. Verhoef van de organisatie TOPdesk, zie bijlage 10.

3.3.2 Planon

Voor een optimale procesbeheersing is het noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de wederzijdse verplichtingen. Met Planon krijgt u inzicht in al uw interne en externe contracten voor inkoop, onderhoud en services. En er is direct beschikking over de juiste contractinformatie, zoals opzegdata en bepalingen.

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

De Planon software kan tevens als controlemiddel gebruikt worden. Periodiek uit te voeren activiteiten, kunnen via automatisch aangemaakte werkorders, aangestuurd en/of bewaakt worden. Zo kunnen de contractkosten eenvoudig vergeleken worden met de werkelijke kosten van geleverde diensten en materialen. Deze manier van werken kan ook goed ingezet worden voor het onderhoud aan (medische) instrumenten binnen de gezondheidszorg.

De module Planon contractbeheer kan gekoppeld worden aan de volgende modules:

- Activiteitenmanagement/ Werkorders;
- Inventaris/ Installaties/ Wagenpark/ Kunst;
- Planning preventief onderhoud;
- Signaleringen/ Herinneringen.²⁴

²³ <http://www.topdesk.com/nl>, 09-04-2007

²⁴ <http://www.planon.nl/>, 06-04-2007

Hoofdstuk 4 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de huidige situatie van de organisatie. Hierbij worden de volgende zaken beschreven:

- De organisatie;
- De locaties van de contracten;
- De oorzaken van het ontbreken van een contractbeheer systeem;
- De knelpunten in de huidige situatie;
- Een flowchart van de huidige situatie wat betreft contractbeheer.

4.1 Careyn

Careyn is een grote zorgorganisatie ontstaan uit fusies. In het bedrijf werken op dit moment zo'n 10.000 mensen. De organisatie is verdeeld over diverse regio's, namelijk:

- Careyn Noord (Boven de nieuwe waterweg);
- Careyn Midden (Rond de nieuwe waterweg);
- Careyn Zuid (Onder de nieuwe waterweg).

Uit de volgende organisaties is Careyn ontstaan:

- Maatzorg/ de Werven;
- TNWN (Thuiszorg Nieuwe Waterweg Noord);
- ZWG (Zorg Welzijn Groep);
- Thuiszorg Breda.

Careyn levert een volledig en toonaangevend assortiment preventie-, zorg-, behandelings- en woondiensten in het woongebied. De dienstverlening sluit naadloos aan op iedere levensfase – van jong tot oud -, de dagelijkse 'thuis' omgeving en de specifieke omstandigheden van de klant.²⁵

In bijlage 7 is andere informatie over Careyn te vinden.

4.1.1 SWOT analyse

Op het gebied van het invoeren van contractbeheer is hierna een SWOT analyse over de organisatie te vinden.²⁶

Strengths (Sterke punten)

- Inzicht van de organisatie op het gebied van het nut van contractbeheer;
- Goede mogelijkheden om het betrokken personeel te informeren.

Weaknesses (Zwakke punten)

- Inzet van de medewerkers;

²⁵ www.careyn.nl, 16-01-2007

²⁶ <http://nl.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyse>, 11-05-2007

- Veel veranderingen voor het personeel;
- Het begrip contractmanagement is nieuw voor de organisatie.

Opportunities (Kansen)

- Vooruit lopen op andere zorginstellingen op het gebied van contractmanagement;

Threats (Bedreigingen)

- Vele veranderingen binnen de organisatie als gevolg van fusies.

4.2 Facilitaire afdeling

Het gehele facilitaire bedrijf staat onder leiding van een directeur facilitair bedrijf, hieronder staan als staffuncties: Inkoop, Vastgoedbeheer, Secretariaat en Kwaliteit FB. Verder is er ook nog een aantal lijnfuncties te noemen, namelijk: Facilitair manager Spijkenisse, Facilitair manager Hellevoetsluis, Facilitair manager Westvoorne/ Rozenburg, Facilitair manager Westland en Facilitair manager overige thuiszorg.

Bijlage 8 geeft het huidige organogram van de facilitaire dienst weer.

Op dit moment is de structuur van de facilitaire organisatie aan het veranderen. De facilitaire organisatie is gecentraliseerd op de Karel Doormanweg te Schiedam. Alle facilitaire meldingen, als zaken van het gebouw die kapot zijn worden gemeld op het facilitaire meldpunt.

Het facilitair meldpunt is de frontoffice van Careyn, alles wordt geregistreerd en doorgespeeld naar de verschillende afdelingen. Afhankelijk van de melding wordt er bekeken welke klachten naar welke afdeling worden door gestuurd. Ook dient het facilitair meldpunt bij bepaalde meldingen en storingen zelf als backoffice. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld, problemen rondom de gebouwen zoals een liftstoring. Hierbij zal het facilitair meldpunt direct contact opnemen met de betreffende liftmaatschappij.

De afdeling Inkoop & Logistiek is ook gecentraliseerd op de Karel Doormanweg te Schiedam, vanuit hier wordt er centraal ingekocht voor alle locaties van Careyn.

Op de afdeling inkoop komen alle aanvragen tot producten binnen, van kantoor artikelen tot meubilair. Vanuit hier wordt het ingekocht en verstuurd naar de gewenste locatie. Ook worden de Europese aanbestedingen vanuit de afdeling inkoop gedaan.²⁷

4.3 Locaties van de contracten

Op dit moment zijn de contracten verdeeld over verschillende locaties. De contracten zijn te vinden op in de volgende fusie organisaties:

- Maatzorg/ de Werven
- TNWN
- ZWG

²⁷ Rondvraag binnen de organisatie Careyn.

- Thuiszorg Breda

De contracten waar het om gaat zijn: inkoopcontracten, leasecontracten, dienstencontracten, onderhoudscontracten en vastgoedcontracten.

Van thuiszorg Breda is bekend dat de contracten geregistreerd zijn, het zal dus geen probleem zijn om de contracten van thuiszorg Breda inzichtelijk te krijgen. In de overige bedrijfsonderdelen liggen de contracten bij diverse afdelingen. Uit rondvraag binnen de organisatie is gebleken dat de een de contracten overzichtelijker heeft bewaard dan de ander. De contracten liggen voornamelijk bij de voormalige facilitaire managers van de fusie organisaties, ook bij afdelings directeurs zijn contracten te vinden.

Er is gebleken dat er decentraal een redelijk overzicht is in het aantal aanwezige contracten, maar dat voornamelijk het centrale overzicht ontbreekt. Juist het centraliseren van contractbeheer kan de nodige voordelen opleveren welke later vermeld worden.²⁸

4.4 Oorzaken

De hoofdoorzaak van het ontbreken van centraal overzicht in de lopende contracten en de hiermee verbonden verplichtingen is de snelle groei van de organisatie door fusies. Hiervoor waren de verschillende bedrijven klein en zagen ze contractbeheer niet als een belangrijke functie, maar na alle fusies is Careyn een grote zorgorganisatie geworden waar contractbeheer/ contractmanagement kan zorgen voor toegevoegde waarde op het gebied van kostenbesparingen en leveranciers controle.

Op dit moment ontbreekt er een:

- Overzicht in lopende contracten;
- Overzicht in de kosten;
- Gezamenlijke aanpak voor het centrale beheer van de contracten;
- Contractregister.²⁹

4.5 Knelpunten

De volgende knelpunten bestaan bij het ontbreken van contractbeheer:

- Activiteiten als gevolg van contractafspraken worden eerder reactief in plaats van proactief uitgevoerd. Niemand ziet de opzegdatum van een contract aankomen, terwijl er tijdig in de organisatie besloten moet worden of er gekozen dient te worden voor contractverlenging danwel opzegging.
- Versnippering van contracten en contractinformatie. Er is geen centraal overzicht van de bestaande situatie, er kan gedacht worden aan verplichtingen, wijzigingen en opzeggingen.
- Slechte relatie met de leverancier en onnodige kosten. Het niet tijdig ondernemen van acties en inspelen op de verplichtingen draagt niet bij aan een goede

²⁸ Resultaat informatie uitwisseling met de huidige contractbeheerders.

²⁹ Rondvraag binnen de organisatie Careyn.



relatie met de leverancier. Dit kan weer resulteren in misverstanden en onnodige kosten voor de afnemer.³⁰

³⁰ Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, p. 7&8

Bij Careyn zijn de volgende knelpunten opgemerkt:

- Er is geen overzicht in de hoeveelheid kosten welke omgaan in contracten, hierdoor weet de organisatie niet welk percentage van de gehele inkoop onder contract staat.
- Door de veranderingen is er alleen een globaal decentraal overzicht in de contracten, door centraal overzicht komt er een overzicht in alle contracten en kan er gekeken worden of het aantal contracten verminderd kan worden.
- Door de fusies kan het voorkomen dat er bij één leverancier meerdere contracten lopen, door deze contracten te bundelen kunnen kostenvoordelen bereikt worden. Careyn heeft echter geen overzicht in deze dubbele contracten.³¹

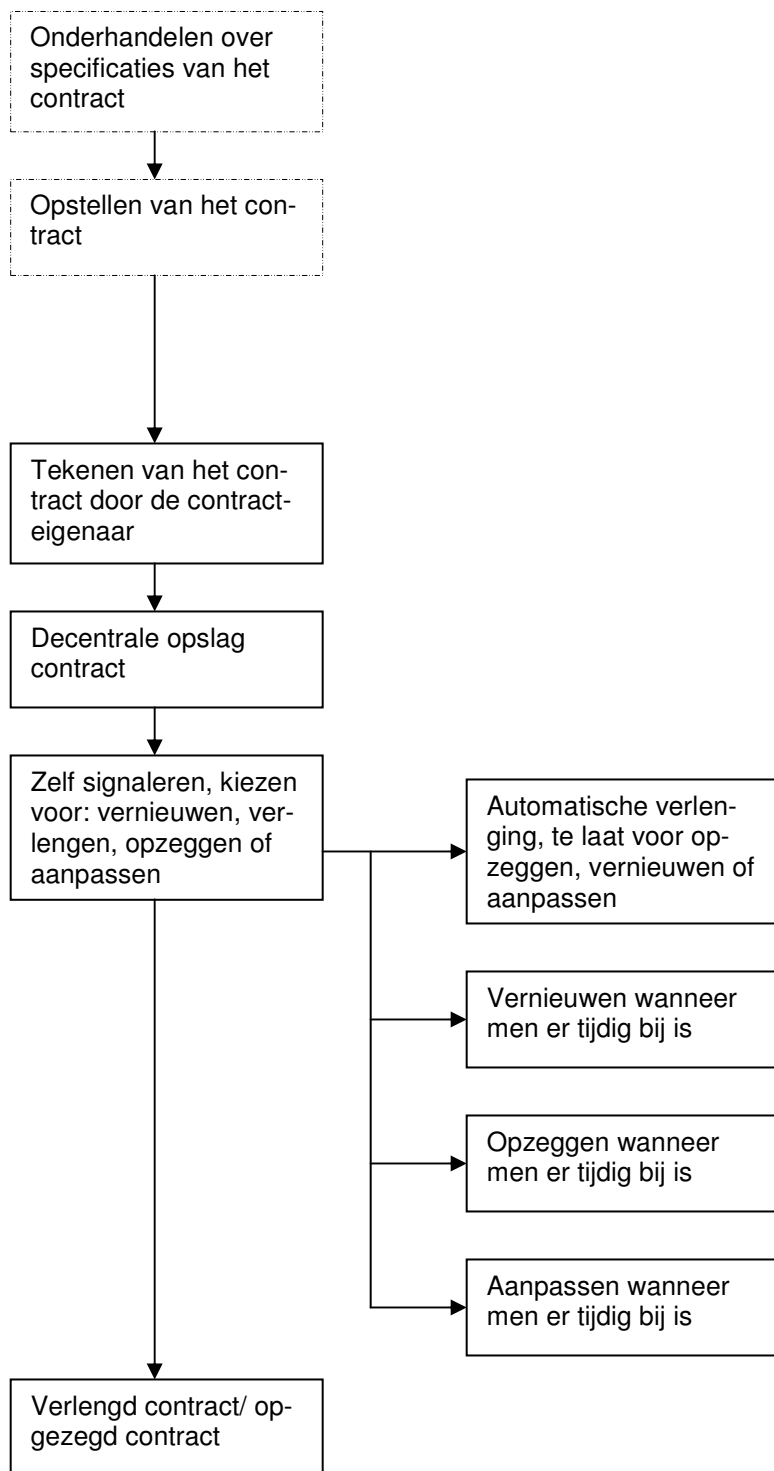
4.6 Flowchart

In deze paragraaf is een flowchart van het huidige contracteerproces te vinden.

De start van de huidige situatie van contractbeheer begint bij het ondertekenen van het contract door de contracteigenaar, vervolgens wordt het contract opgeslagen door dezelfde persoon. Het opslaan van contracten is niet centraal geregeld waardoor de contracten in kasten van de contracteigenaren worden opgeslagen. De contracten worden niet gedigitaliseerd waardoor er geen signalering functie op de contracten toegepast kan worden. het is dus belangrijk dat de contracteigenaar kennis heeft van de contracten zodat deze tijdig opgezegd, verlengd, aangepast of gewijzigd worden.

Voor de start van contractbeheer zit nog een tweetal stappen welke belangrijk zijn voor het tot stand komen van het contract, deze zijn vermeld in de hokjes met doorbroken lijnen.

³¹ Rondvraag binnen de organisatie Careyn.



Figuur 3: Flowchart huidige situatie contractbeheer

Hoofdstuk 5 De gewenste situatie

Aan de hand van interviews binnen de organisatie en met andere vergelijkbare organisaties wordt in dit hoofdstuk een beschrijving gegeven van de gewenste situatie. Er wordt een invulling gegeven aan het contractbeheer systeem. Ook wordt er vermeld welke management rapportages gewenst zijn.

5.1 Invulling van het contractbeheer

In deze paragraaf wordt de invulling van het contractbeheer systeem beschreven. Er is gekeken naar inhoud van het contractbeheer systeem, ook is er gekeken naar de mogelijkheden tot het generen van management rapportages.

5.1.1 Invulling contractbeheer systeem

De keuze voor de invulling van het contractbeheer systeem is tot stand gekomen uit de verschillende interviews en de wensen van Careyn.

De volgende gegevens dienen in een contractbeheer systeem vermeld te worden:

- Contractnummer
- Status
- Contractsoort
- Contractonderwerp
- Leverancier (NAW gegevens)
- Kostensoort
- Kostenplaats
- Contactpersoon
- Inkoper
- Begin datum
- Eind datum
- Opzegtermijn
- Signaal datum
- Contractwaarde
- Bonusregeling
- Specifieke afspraken
- Opmerkingen

Een andere belangrijke functie van contractbeheer is het digitaliseren van belangrijke documenten³², namelijk:

- Het contract;
- Andere belangrijke correspondentie, zoals brieven waarin in contractwijzigingen vermeld worden.

³² Interview Shell Nederland raffinaderij & Chemie, Dhr. Baan, 12-04-2007

5.1.2 De contractbeheerder

In deze paragraaf worden de taken van een contractbeheerder weergegeven.³³

- Beheer van contractgegevens. Alle gegevens dienen centraal te worden geregistreerd en gedocumenteerd. Wijzigingen en aanvullingen van deze gegevens dienen bekend gemaakt te worden aan alle betrokkenen.
- Archivering van contracten in de fysieke vorm. Een volledig contractdossier (van aanvraag tot contract) behoort op een efficiënte wijze te worden beheerd.
- Bewaken van acties en planning, tevens een signaleringsfunctie. Contractbeheer dient te worden ondersteund door een contractbeheersysteem. Waarbij herinneringen op data kunnen worden gegenereerd en activiteiten worden bewaakt. De contractbeheerder weet wanneer contracten aflopen, verlengd of gewijzigd moeten worden. De contracteigenaren zullen hiervan op de hoogte worden gehouden.
- De contractbeheerder draagt zorg voor het genereren van management rapportages.
- De contractbeheerder is een centraal aanspreekpunt en beschikt over de gegevens om de interne organisatie te kunnen informeren over de contracten, leveranciers gegevens en wijzigingen.

5.1.3 Management rapportages

De volgende management rapportages zijn belangrijk zijn voor Careyn:

- Inzicht in de inhoud van het contract;
- Overzicht van aantal leveranciers;
- Overzicht van hoeveelheid contracten en de verplichtingen hiermee verbonden zijn;
- Overzicht in besparingen per jaar, door middel van vergelijkingen met vorige jaren;
- Informeren van de contracteigenaren, met betrekking tot het aflopen van de contracten;
- Overzicht in extra verplichtingen van de contracten, bijvoorbeeld gratis workshops;
- In combinatie met een inkoopmodule. Wat is er ingekocht, wat staat er hiervan onder contract? Wanneer de inkoop hoger is, is het verstandig om het contract te verhogen om kosten te besparen.³⁴

5.1.4 Centraal contractbeheer

Het doel is om centraal contractbeheer in te voeren. Uit de theorie is naar voren gekomen dat centraal contractbeheer voordelen zal op leveren. Door het overzicht in alle contracten kunnen kosten bespaard worden op verschillende gebieden, namelijk:

- Per contract;
- Combineren van contracten;
- Effectief beheren van het contract.

Alle contracten dienen geregistreerd te worden in een centraal contractbeheer systeem, ook moeten de contracten worden opgeslagen op een centrale plaats. Op de centrale

³³ Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, p. 6/7

³⁴ Interview Careyn, dhr. J. Koudijzer, 02-03-2007

locatie dient er een contractbeheerder aanwezig, deze zal zorgen voor de diverse management rapportages zodat de organisatie optimaal geïnformeerd wordt op het gebied van de lopende contracten.³⁵

5.1.4 Administratieve organisatie

Na het ondertekenen van het contract zal deze gedigitaliseerd worden en zullen de gegevens worden ingevoerd in het contractbeheer systeem. Wanneer dit volbracht is zal het contract centraal worden opgeslagen.

Binnen komende facturen kunnen aan de hand van het contractbeheer systeem gecheckt worden. Er kan snel opgemerkt worden of het factuur bedrag overeenkomt met de in het contract tot stand gekomen prijs.

5.2 Flowchart

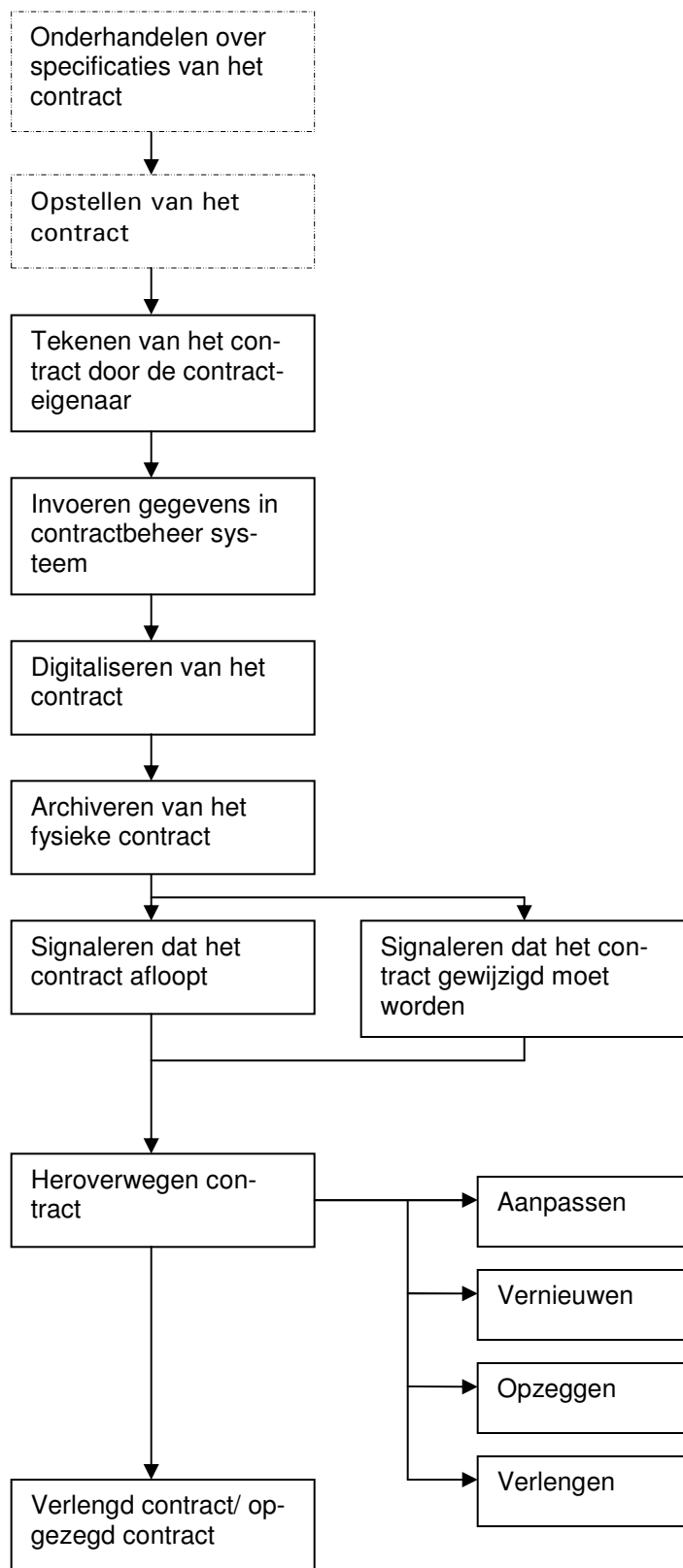
In deze paragraaf is een flowchart te vinden van het gewenste contracteerproces.

De start van het contractbeheer begint bij het tekenen van het contract door de contract-eigenaar, vervolgens gaat het contract naar de contractbeheerder die de gegevens in het contractbeheer systeem invoert en vervolgens het contract digitaliseert en koppelt en de gegevens in het contractbeheer systeem. Het fysieke contract wordt centraal gearchiveerd. Aangezien er gegevens als opzegdata en opzegtermijn in het systeem vermeld staat, is het mogelijk om signalen in de vorm van e-mails te ontvangen op moment wanneer de keuze gemaakt moet worden tot contracten opzeggen of verlengen.

Vergeleken met de huidige situatie is de flowchart langer geworden. Dit komt door de extra stappen welke zijn toegevoegd voor contractbeheer, namelijk:

- Invoeren van de gegevens in het contractbeheer systeem;
- Digitaliseren van het contract;
- Centraal archiveren van het fysieke contract.

³⁵ Interview Careyn, dhr. P. de wit, 07-05-2007



Figuur 4: Flowchart gewenste situatie

5.3 Verschil huidige en gewenste situatie

In de fase voor het contractbeheer start verandert er niets. Na het tekenen van het contract zijn veranderingen zichtbaar. In de huidige situatie wordt het contract direct opgeborgten door de contracteigenaar, terwijl in de gewenste situatie het contract andere stappen ondergaat, namelijk:

- Het invoeren van de gegevens in een contractbeheer systeem;
- Het digitaliseren van het contract;
- Centraal archiveren van het contract.

Vervolgens wordt er in beide situaties gesignaleerd wanneer een contract afloopt. Alleen is het in de huidige situatie vaak te laat, waardoor er snel beslissingen genomen moeten worden. Ook kan het voorkomen dat een contract wordt verlengd terwijl de organisatie het contract liever had stopgezet. In de huidige situatie wordt het door de contracteigenaar zelf gesignaleerd en in de gewenste situatie wordt de contracteigenaar ingelicht door de contractbeheerder. De contractbeheerder krijgt tijdig een melding dat er beslissingen over bepaalde contracten genomen moeten worden.

Om te komen van de huidige situatie tot de gewenste situatie moet er een aantal zaken veranderen binnen Careyn. Voor de invoer van gegevens dient er een contractbeheer systeem beschikbaar te zijn, waar een mogelijkheid in zit een koppeling te maken naar het digitale contract. Ook moet het mogelijk zijn om het systeem automatisch e-mails te laten genereren met informatie over contracten waar beslissingen over genomen moeten worden. Voor het centraal archiveren van de contracten is een ruimte nodig waar alle contracten opgeslagen kunnen worden.

5.3.1 Actoren in het contractbeheerproces

De contracteigenaren zijn de medewerkers die de contracten daadwerkelijk afsluiten. Wanneer er wijzigingen optreden in het contract is dit interessant voor de contracteigenaren.

De contractbeheerder zorgt voor het beheren van de contracten. Dit betekent dat de contracteigenaren door de beheerder op de hoogte worden gesteld van wijzigingen.

De contractmanager houdt zich bezig met het optimaliseren van het inkoopproces en het zo voordelig mogelijk afsluiten van nieuwe contracten. Voor Careyn is dit een mogelijkheid na het invoeren van contractbeheer, het invoeren van contractmanagement zal de volgende stap kunnen zijn in dit proces.

5.3.2 Betrokkenheid medewerkers

Contractbeheer is niet iets dat zich alleen op tactisch en strategisch niveau speelt, maar ook op het operationele niveau. De betrokkenheid van de medewerkers is onderdeel van contractbeheer, de medewerkers kunnen er namelijk op toezien of de gemaakte contract afspraken ook daadwerkelijk worden nagekomen.³⁶

³⁶ Vlemmix: Contractmanagement: de werkeenheden als onderneming. p. 13

Hoofdstuk 6 Kosten en Baten analyse

In dit hoofdstuk worden de kosten en baten van twee verschillende scenario's geschetst, namelijk van Planon contractbeheer en Topdesk contractbeheer.

6.1 Algemene kosten

Voor het invoeren van contractmanagement is 1 extra FTE nodig. Uitgaande van €30 kosten per uur komen de kosten van 1 FTE per jaar neer op: €30 x 36 uur = €1080 x 52 weken = **€56.160 per jaar**

Ook wordt er rekening gehouden met de tijd welke nodig is voor het invoeren van de contracten. Het invoeren zal ongeveer 10 minuten per contract in beslag nemen, per 6 contracten moet er dus een uur tijd worden vrijgemaakt. De kosten hiervoor zijn verwerkt in de kosten van de contractbeheerder.

Ook moeten er twee extra werkplekken beschikbaar worden gesteld. De kosten van één werkplek zijn per jaar gemiddeld: €13.915³⁷

Voor één extra werkplekken is Careyn **€13.915 per jaar**

Tevens moet er als laatste rekening worden gehouden met de ruimte die beschikbaar moet worden gesteld voor de invoer van contractbeheer. De kosten hiervoor dienen later bepaald te worden, aan de hand van het aantal contracten dat geregistreerd moet worden.

(De genoemde bedragen zijn exclusief btw)

6.2 Kosten TOPdesk

6.2.1 Investerings

De module Gebeurtenissen- en Actiebeheer kost eenmalig €1.023,50

Implementatiekosten voor één dag: €690,00

Opleidingskosten voor één dag: €690,00

Totale aanschafkosten €2.403,50

Onderhoudskosten zijn 15% over de kosten van de module €153,50

De onderbouwing van deze kosten is te vinden in bijlage 10.

³⁷ <http://www.facana.nl>, 01-05-2007

6.2.2 Afschrijving

Het afschrijven van software gaat binnen Careyn over een periode van 3 jaar.
 $€2.403,50 / 3 = €801,17$ per jaar

Wanneer de onderhoudskosten worden meegenomen kost contractbeheer in TOPdesk
 $€153,50 + €801,17 = \textbf{€954,67 per jaar}$

(De genoemde bedragen zijn exclusief btw en reiskosten)

6.3 Kosten Planon

6.3.1 Investerings

FO staat voor Facility Office, dit is het gedeelte van Planon waar de module contractbeheer onder valt.

FO Basislicenties (5 licenties)	€5.925,00 (€1.185 per licentie)
FO Contracten(5 licenties)	€2.688 (€1.344,00 voor de 1 ^e licentie; vervolgens € 336,00 per elke volgende licentie)
FO Signalerings	€1.344,00
Totale software investering	€9.957,00

Implementatiekosten: €2.760,00. Bestaande uit:

FO Contracten	1,5 dag Medior Consultancy
FO Signalerings	1,5 dag Medior Consultancy

Opleidingskosten: € 3.410,00. Bestaande uit:

Opleidingen (bij Planon op locatie: Zoetermeer of Nijmegen)

FO Basiskennis(5 personen)	€ 1.705,00
FO Contracten(5 personen)	€ 1.705,00

Totale aanschaffkosten €16.127,00

Het onderhoud betreft 18% per jaar over de softwarewaarde € 1.792,00 per jaar.

De onderbouwing van deze kosten is te vinden in bijlage 11.

6.3.2 Afschrijving

Het afschrijven van software gaat binnen Careyn over een periode van 3 jaar.
 $€16.127,00 / 3 = €5.375,67$ per jaar

Wanneer de onderhoudskosten worden meegenomen kost contractbeheer in Planon: €1.792,00 + €5.375,67 = **€7.167,67 per jaar**

Dit geldt echter alleen voor de eerste 3 jaar, in het 4e jaar zullen slechts nog de onderhoudskosten worden betaald en eventuele extra opleidingskosten.

(De genoemde bedragen zijn exclusief btw en reiskosten)

6.3 Baten contractbeheer systeem

De baten van het invoeren van contractbeheer zijn op dit moment nog niet in exacte bedragen uit te drukken. Hieronder staan enkele aspecten genoemd welke voordelen kunnen opleveren voor Careyn.

- Inzicht in alle lopende contracten en de hiermee verbonden kosten.
- Inzicht in dezelfde producten bij verschillende leveranciers. Wanneer deze producten bij één leverancier worden ingekocht kunnen de totale kosten van deze producten omlaag gaan.
- Inzicht in verschillende producten bij dezelfde leveranciers. Wanneer deze verschillende producten worden genoemd in slechts één contract, kunnen de kosten hiervan dalen.
- Het aantal contracten kan dalen, waardoor het beheren steeds minder tijd in beslag zal nemen.
- Signaleren wanneer een contract afloopt. Wanneer contracteigenaren op tijd weten wanneer een contract verloopt, kan er worden besloten of het contract wordt verlengd of opgezegd.

Uit het interview met Shell Chemie & Raffinaderij is gebleken dat op de volgende gebieden kosten besparingen bereikt kunnen worden³⁸:

- Per contract: 0% tot 5%
Dit heeft te maken met alles uit het contract halen wat erin zit. Wanneer het bedrijf bijvoorbeeld twee extra grote schoonmaakbeurten aanbiedt, moet de organisatie er zelf op toezien dat dit ook daadwerkelijk gebeurt.
- Combineren van contracten: 0% tot 5%
Bij het combineren van contracten kunnen besparingen bereikt worden op het gebied van afname voordelen. Bij een grote afname worden hogere kortingen gegeven. Doordat er op dit moment geen totaal overzicht is bestaat er de kans dat er dubbele contracten binnen de organisatie zijn afgesloten.
- Effectief beheren van het contract: 5% tot 10%
Dit heeft te maken met het tijdig opzeggen, aanpassen, vernieuwen of verlengen van een contract. Op deze manier worden er geen contracten verlengd zonder er over na te denken. Ook kan er door beter onderhandelen een wijziging worden aangebracht welke voordelen kan opleveren.

³⁸ Interview Shell Raffinaderij & chemie, dhr. A. Baan, 12-04-2007

6.4 Vergelijking Planon en TOPdesk

In de prijs is een groot verschil te zien, Planon is aanzienlijk duurder dan TOPdesk.

Investering Planon: €16.127,00
Jaarlijks bedrag Planon: €7.167,67

Investering TOPdesk: €2.403,50
Jaarlijks bedrag TOPdesk: €954,67

Daar tegen over heeft Planon ook meer mogelijkheden wat betreft contractbeheer. Zoals al eerder aangegeven is het in TOPdesk mogelijk om zelf een blad samen te stellen, sommige velden zijn reeds benoemd en andere kunnen zelf toegevoegd worden. Het nadeel hierbij is dat reeds benoemde velden niet verwijderd kunnen worden, hierdoor is het mogelijk dat het overzicht niet optimaal is. Wel is het mogelijk om de module Gebeurtenissen- en Actiebeheer aan te schaffen. Met deze module is het mogelijk om triggers te zetten op de datumvelden. Zo kan automatisch een e-mail worden verstuurd wanneer een contract bijna afloopt.

Planon heeft een speciale contractbeheermodule, de velden zijn aangepast op gegevens welke nodig zijn voor contractbeheer. Er dus een goed overzicht in de gegevens per contract, ook is het mogelijk om een digitaal bestand te koppelen aan de gegevens.

Tevens heeft Planon de module signaleringen waarmee meldingen gegenereerd kunnen worden op data wanneer een contract bijna afloopt. In Planon kunnen ook de contracten aan werkorders worden gekoppeld, zodat er controle uitgevoerd kan worden of de gemaakte afspraken worden nagekomen.

Ook kan de module Planon contractbeheer kan gekoppeld worden aan de volgende modules:

- Inventaris

Hierin kan geregistreerd worden welk inventaris onder contract staat en waar dit inventaris zich bevind.

- Planning preventief onderhoud

Met behulp van deze module kunnen in het contract gemaakte onderhoud afspraken gepland worden. Er kan nu nagegaan worden of contract afspraken tijdig worden uitgevoerd.³⁹

³⁹ Interview Rivas zorggroep, dhr. T. Knoester, 22-03-2007

Conclusies

Tijdens het onderzoek naar het invoeren van contractbeheer bij Careyn is gezocht naar het antwoord op de volgende probleemstelling:

"Op welke wijze kan er voor Careyn contractbeheer ontwikkeld en geïmplementeerd worden, met als doel inzicht en grip te verkrijgen in lopende contracten en de hiermee verbonden financiële verplichtingen?"

In de conclusie wordt aandacht gegeven aan contractbeheer in de zorg sector en aan contractbeheer bij Careyn. Er komt naar voren dat contractbeheer bekend maken binnen de organisatie een belangrijk punt is ook worden de toekomstige veranderingen uitgelicht. Als laatste worden de voordelen gegeven van het invoeren van contractbeheer bij Careyn.

Contractbeheer in de zorgsector

Vergeleken met commerciële bedrijven loopt de zorg op het gebied van contractmanagement achter. Waar in commerciële bedrijven veelal reeds contractmanagement is ingevoerd, begint deze trend nu pas in de zorgsector.⁴⁰

Contractbeheer bij Careyn

Careyn is een organisatie ontstaan uit fusies, in het verleden is er nooit aandacht besteed aan contractmanagement. Hierdoor is er momenteel geen overzicht en worden alle contracten decentraal bewaard. Op dit moment is het belangrijk dat Careyn overzicht krijgt in alle lopende contracten van de organisatie.

Centraal contractbeheer

Het doel is om centraal contractbeheer in te voeren. Uit de theorie is naar voren gekomen dat centraal contractbeheer voordelen zal op leveren. Door het overzicht in alle contracten kunnen kosten bespaard worden op verschillende gebieden, namelijk:

- Per contract;
- Combineren van contracten;
- Effectief beheren van het contract.

Alle contracten dienen geregistreerd te worden in een centraal contractbeheer systeem, ook moeten de contracten worden opgeslagen op een centrale plaats. Op de centrale locatie dient er een contractbeheerder aanwezig, deze zal zorgen voor de diverse management rapportages zodat de organisatie optimaal geïnformeerd wordt op het gebied van de lopende contracten.

Bekend maken in de organisatie

Een belangrijk punt van het invoeren van contractbeheer is het bekend maken van contractbeheer binnen de organisatie. Dit is de beste manier om de contracten inzichtelijk te krijgen. De organisatie zal op de hoogte gesteld moeten worden van de veranderingen en de voordelen van de nieuwe situatie.

⁴⁰ Interview Rivas Zorggroep, dhr. T. Knoester, 22-03-2007

Er zijn 2 manieren om mogelijk alle contracten inzichtelijk te krijgen, namelijk⁴¹:

1. Op de afdelingen zelf, samen met het jezelf bekend maken binnen de organisatie. Wanneer de contracteigenaren de contracten nog niet kunnen afgeven is een kopie in deze fase ook voldoende.
2. Op de financiële afdeling alle facturen met contract opvragen. Vervolgens kunnen leveranciers gebeld worden, zij hebben de contracten over het algemeen goed op orde.

Veranderingen

Om te komen van de huidige situatie naar de gewenste situatie zal een aantal dingen veranderen. Er zal een contractbeheer systeem moeten komen waarin de contractgegevens worden opgeslagen. De contracten zullen centraal worden opgeslagen, hiervoor zal er voldoende opslag ruimte nodig zijn. Ook zal er een medewerker aangenomen moeten worden die wordt aangesteld als contractbeheerder. Dit alles zal ook kosten met zich mee brengen:

- Personeelskosten;
- Kosten voor het contractbeheer systeem;
- Kosten voor de opslagruimte.

Voordelen contractbeheer

Het invoeren van contractbeheer zal voor Careyn de volgende voordelen opleveren:

- Inzichtelijk maken van de financiële verplichtingen;
- Reduceren van kosten die omgaan in contracten;
- Reduceren van administratie;
- Reduceren van ad-hoc beslissingen;
- Inzichtelijk maken van de verplichtingen;
- Centrale opslag van contracten.

⁴¹ Interview Rivas Zorggroep, dhr. T. Knoester, 22-03-2007

Aanbevelingen

Om contractbeheer daadwerkelijk in te voeren moeten er een aantal zaken veranderen bij Careyn. Er zal namelijk een contractbeheerder aangesteld moeten worden, er zal een contractbeheer systeem aangeschaft moeten worden en ook moet er nagedacht worden over de inrichting van dit systeem en de gewenste management rapportages.

Contractbeheerder

Voor het starten en onderhouden van contractbeheer zal een contractbeheerder aangesteld moeten worden. Deze zal ervoor zorgen dat er inzicht komt in de diverse contracten. Later zal deze persoon de contracten digitaliseren in het contractbeheersysteem. Om vervolgens het systeem up-to-date te houden en hierbij de contracteigenaren van informatie te voorzien.

Contractbeheer systeem

Voor optimaal centraal contractmanagement is het van belang dat er een goed contractbeheersysteem wordt aangeschaft. De verschillen tussen Planon en TOPdesk zijn groot. Planon heeft een aparte contractbeheermodule, terwijl TOPdesk alleen de mogelijkheid biedt om een extra blad aan te maken. In beide systemen zit wel een signaleringsfunctie.

Uit het oogpunt van Careyn kan er het beste gekozen worden Planon. Gezien de meerwaarde van het systeem voor de organisatie. In Planon kunnen de contracten namelijk aan werkorders worden gekoppeld, zodat er controle uitgevoerd kan worden of de gemaakte afspraken worden nagekomen.

Ook kan de module Planon contractbeheer kan gekoppeld worden aan de volgende modules:

- Inventaris

Hierin kan geregistreerd worden welk inventaris onder contract staat en waar dit inventaris zich bevind.

- Planning preventief onderhoud

Met behulp van deze module kunnen in het contract gemaakte onderhoud afspraken gepland worden. Er kan nu nagegaan worden of contract afspraken tijdig worden uitgevoerd.

- Signaleringen/ Herinneringen

Met behulp van deze module kunnen er automatisch e-mails gegeneerd worden op de aangegeven datum van signalering.

Inrichting contractbeheer systeem

Het is van belang dat de juiste contractgegevens vermeld worden in het contractbeheer systeem.

De volgende gegevens dienen in een contractbeheer systeem vermeld te worden:

- Contractnummer
- Status
- Contractsoorten

- Contractonderwerp
- Locatie
- Leverancier (NAW gegevens)
- Kostensoort
- Kostenplaats
- Contactpersoon
- Inkoper
- Begin datum/ eind datum
- Opzegtermijn
- Signaal datum
- Contractwaarde
- Bonusregeling
- Specifieke afspraken
- Opmerkingen (bijv. contract vervangen door ander contract)

Management rapportages

Hieronder staan de management rapportages beschreven welke gegenereerd kunnen worden met behulp van een contractregister:

- Inzicht in de inhoud van het contract;
- Overzicht van aantal leveranciers;
- Overzicht van hoeveelheid contracten en de verplichtingen hiermee verbonden zijn;
- Overzicht in besparingen per jaar;
- Informeren van de contracteigenaren, met betrekking tot het aflopen van de contracten;
- Overzicht in de extra verplichtingen van de contracten, bijvoorbeeld gratis workshops;
- In combinatie met een inkoopmodule. Wat is er ingekocht, wat staat er hiervan onder contract? Wanneer de inkoop hoger is, is het verstandig om het contract te verhogen om kosten te besparen.

De management rapportages hebben als doel het management informeren over de verplichtingen aangaande de contracten. Met behulp van deze management informatie kunnen tactische en strategische beslissingen worden gemaakt.

Implementatie advies

In het laatste gedeelte van dit adviesrapport wordt aandacht gegeven aan een stappenplan voor de invoering van contractbeheer.

In het onderstaande stappenplan worden de fases van het invoeren van contractbeheer vermeld. Per fase staat aangegeven aan welke zaken er gedacht dient te worden.

Fase 1 - Bekend maken binnen de organisatie

Het is belangrijk dat de organisatie op de hoogte gebracht wordt van veranderingen in de organisatie. Op het gebied van contractbeheer is het belangrijk dat de huidige beheerders van contracten op de hoogte gesteld worden om verdere medewerking te bevorderen.

Om de organisatie op de hoogte te brengen is het onderwerp in diverse vergaderingen van het management reeds besproken. Tevens zijn de contracteigenaren per e-mail op de hoogte gebracht van de toekomstige veranderingen en met de vraag om medewerking te verlenen.

Fase 1 is gestart op 1 april, tijdens vergaderingen met het management is het begrip contractmanagement naar voren gebracht ook is er informatie uitwisseling geweest met de huidige contracteigenaren. Het hoofd Inkoop & Logistiek heeft dit project bekend gemaakt binnen de organisatie. Het bekend maken binnen de organisatie is een tactische/strategische actie.

Fase 2 - Verzamelen van alle contracten

Er zijn 2 manieren om mogelijk alle contracten inzichtelijk te krijgen, namelijk⁴²:

1. Op de afdelingen zelf, samen met het jezelf bekend maken binnen de organisatie. Wanneer de contracteigenaren de contracten nog niet kunnen afgeven is een kopie in deze fase ook voldoende. Dit gebeurt door middel van e-mails naar de huidige contractbeheers en later door bezoeken om de contractgegevens te noteren.
2. Op de financiële afdeling alle facturen met contract opvragen. Vervolgens kunnen leveranciers gebeld worden, zij hebben de contracten over het algemeen goed op orde.

In deze fase worden de contracten in eerste instantie alleen opgezocht en gekopieerd. Op deze manier kan het personeel wennen aan de nieuwe situatie. Tijdens het invoeren van de gekopieerde gegevens wordt tevens vermeld waar de papieren exemplaren gevonden kunnen worden.

Het verzamelen van alle contracten is een taak op operationeel niveau.

⁴² Interview Rivas Zorggroep, Dhr. T. Knoester, 22-03-2007

Fase 3 - Keuze welke invoervelden nodig zijn

Aan de hand van de interviews en de literatuur is er in het rapport een voorbeeld gegeven van een geschikte indeling van de invoervelden.

Fase 2 en 3 zijn de afgelopen periode reeds in gang gezet. Per 1 mei is er gestart met het inzichtelijk krijgen van de diverse contracten, eerder is er al gecommuniceerd over het invoeren van contractbeheer in de organisatie. De keuze voor de invoervelden is afgeleid uit de literatuur en de interviews en is te vinden in het adviesrapport. De keuze voor de invoervelden is een tactisch/strategische keuze.

De contractbeheerder is gestart met het verzamelen en kopiëren van verschillende contracten binnen Careyn.

Fase 4 - Keuze voor contractbeheer systeem

Deze keuze wordt over gelaten aan de afdeling inkoop&logistiek, er zal een contractbeheermodule aan een inkoopmodule gekoppeld worden. Op dit moment is de afdeling inkoop nog op zoek naar een geschikte inkoopmodule en dus contractbeheermodule. In de kosten baten analyse wordt er gekeken naar de verschillen tussen Planon en Topdesk. In de conclusie wordt echter een aanbeveling gegeven voor het aanschaffen van Planon vanwege de meerwaarde van dit systeem.

Het hoofd Inkoop & Logistiek zal de uiteindelijke keuze voor het contractbeheersysteem voorleggen aan de raad van bestuur. Deze keuze zal medio Juli bekend gemaakt moeten worden. De keuze voor het contractbeheer systeem is een tactisch/strategische beslissing.

Fase 5 - Invoeren van de gewenste gegevens in het contractbeheer systeem

Afhankelijk van het gekozen contractbeheersysteem zullen de gewenste gegevens ingevoerd worden, aangezien er binnen Careyn vele contracten zijn afgesloten zal dit voor veel werk zorgen. Het invoeren van de contracten zal namelijk ongeveer 10 minuten tijd per contract in beslag nemen.⁴³

Deze fase kan gestart worden wanneer er een contractbeheermodule geïmplementeerd is. Volgens de planning zou deze fase op 1 augustus moeten starten. De contractbeheerder zal zorgen dat de gewenste gegevens ingevoerd worden in het contractbeheer systeem. Het invoeren van de gegevens is een operationele taak.

Fase 6 - De getekende contracten scannen en koppelen aan de ingevoerde gegevens van de desbetreffende contracten.

Het scannen van alle contracten is een belangrijke stap. Het zorgt ervoor dat de contracten altijd digitaal ingezien kunnen worden. De gescande contracten worden in het contractbeheer systeem gekoppeld worden aan de digitale gegevens van de contracten.

⁴³ Interview UMC Utrecht, Mw. I.M. van Dijk, 13-03-2007

Deze fase loopt gelijk met fase 5, wanneer de contractgegevens ingevoerd worden zal direct het contract gedigitaliseerd worden. Het digitaliseren van de contracten is tevens een operationele taak.

Fase 7 - Evaluatie

Het is belangrijk om na de invoering van contractbeheer een evaluatie uit te voeren. Hierbij dient gelet te worden op de volgende punten:

- Tevredenheid van het personeel;
- Nut van de informatie welke uit het systeem gehaald kan worden.

De evaluatie wordt uitgevoerd door de afdeling inkoop, de directeur facilitaire zaken en de overige gebruikers. De evaluatie is een tactisch/strategische actie om eventueel tot verbeteringen te komen.

Fase 8 - Het up-to-date houden van het contractbeheer systeem

Hiervoor wordt er een contractbeheerder ingeschakeld. Dit zijn de taken van de contractbeheerder:⁴⁴

- Beheer van contractgegevens. Alle gegevens dienen centraal te worden geregistreerd en gedocumenteerd. Wijzigingen en aanvullingen van deze gegevens dienen bekend gemaakt te worden aan alle betrokkenen.
- Archivering van contracten in de fysieke vorm.
- Bewaken van acties en planning, tevens een signaleringsfunctie. Contractbeheer dient te worden ondersteund door een contractbeheersysteem. Waarbij herinneringen op data kunnen worden gesorteerd. De contractbeheerder weet wanneer contracten aflopen, verlengd of gewijzigd zijn. De betrokkenen zullen hiervan op de hoogte worden gehouden.
- Managementrapportages. De contractbeheer draagt zorg voor management rapportages.
- Centraal aanspreekpunt. De contractbeheerder beschikt over de gegevens om de interne organisatie te kunnen informeren over de contracten, leveranciers gegevens en wijzigingen.

Wanneer het systeem up-to-date is zal deze functie starten. Volgens planning zal het begin 2008 zover zijn. Voor het contractbeheer wordt 1 FTE vrijgemaakt. Het beheren van het contractbeheer systeem zal een operationele taak zijn. Met behulp van management rapportages voor het management kunnen tactische en strategische beslissingen worden genomen betreft het optimaliseren van de inkoop.

⁴⁴ Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, p. 6/7

Tijdsplanning

Fase 1 - Start 1 april 2007

Fase 2 - Start 1 mei 2007

Fase 3 - Start 1 mei 2007

Fase 4 - Medio juni/juli 2007

Fase 5 - Start 1 augustus 2007

Fase 6 - Start 1 augustus 2007

Fase 7 - Start 1 november 2007

Fase 8 - Start 1 januari 2008

Bronvermelding

Boeken

Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: Basisboek methoden en technieken. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 90 207 3030 4

Baarda, D.B.; de Goede, M.P.M. en Teunissen, J.: Basisboek kwalitatief onderzoek. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 90 207 2485 1

Beek, A. en Leijnse W: Hoofdpijnen van de administratieve organisatie. 5^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1989. ISBN: 90 01 06679 8

Bouter, R.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006/2007. 12e druk. Leiden: Drukkerij MicrowebEdu, 2006. ISBN: 90 73077 09 5

Knoester, T.: Contractmanagement in de praktijk. Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 2005. ISBN: 90 313 4477x

Vlemmix, M.C.: Contractmanagement: de werkeenheid als onderneming. Utrecht: de tijdstroom, 1997. ISBN: 90 352 1793 4

Hijl, V.S.M. en Meer, D. van der: Contractenbeheer, theorie in praktijk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1998. ISBN: 90 422 0167 3

Weele A.J. van: Inkoop in strategisch perspectief. 4^e druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2001. ISBN: 90 14 05620 6

Syllabi

Genet, C.M.: Methode van onderzoek en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2003/2004. Code 2384

Websites

<http://www.careyn.nl>, 16-01-2007

<http://www.shell.com>, 09-04-200

<https://www.umcutrecht.nl>, 11-03-2007

<http://www.rivas.nl>, 21-03-2007

<http://www.facana.nl>, 01-05-2007

<http://www.planon.nl>, 06-04-2007

<http://www.topdesk.com/nl/>, 09-04-2007

<http://www.woordenboek.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=contract>, 13-02-07

<http://nl.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyse>, 11-05-2007

Artikelen

Contractbeheer in de publieke sector

<http://aanbestedingsmakelaar.nl/content/view/10/4/>

Contractmanagement; winst maken met informatie

<http://www.managementsite.nl/250/Supply-Chain-Contractmanagement.aspx>

Contractbeheer

http://www.kenb.nl/files_content/docdownload/Contractbeheer_issues_v2_04_2004.doc

Publicaties

Contractbeheer en contractmanagement. Publicatie NPPP, juni 2004

Interviews

Careyn, de heer J. Koudijzer, Hoofd Inkoop & Logistiek, 02-03-2007

Careyn, de heer P. de wit, directeur Facilitair bedrijf, 07-05-2007

UMC Utrecht, Mevrouw. I. van Dijk, Proces coördinator, 13-03-2007

Rivas Zorggroep, de heer T. Knoester, Senior inkoper, 22-03-2007

Shell Nederland Raffinaderij & Chemie, de heer A. Baan, implementation manager, 12-04-2007

Inhoudsopgave bijlagen

Bijlage 1	Interview vragen.....	47
Bijlage 2	Interview UMC Utrecht	49
Bijlage 3	Interview Rivas Zorggroep	53
Bijlage 4	Interview Shell Nederland Raffinaderij & Chemie	58
Bijlage 5	Tabel UMC Utrecht en Rivas Zorggroep.....	62
Bijlage 6	Tabel Shell Nederland Raffinaderij & Chemie	64
Bijlage 7	Careyn	65
Bijlage 8	Organogram facilitaire dienst.....	67
Bijlage 9	Kosten TOPdesk.....	69
Bijlage 10	Kosten Planon.....	70

Bijlage 1 Interview vragen

Inleiding

- Wie ben ik;
- Waar werk ik;
- Wat is mijn opdracht;
- Wat versta ik onder contractbeheer/management;

Bedrijfsinformatie

- Hoelang bestaat de organisatie al?
- In welke branche is de organisatie werkzaam?
- In welk gebied is de organisatie werkzaam?

Wat is uw functie?

Welke opleiding heeft u hiervoor gevolgd?

Hoelang bent u werkzaam in deze organisatie?

Wat verstaat u onder contractbeheer/management?

Hoe is contractbeheer/management geregeld?

- Wat is de omvang van het contract beheer (in geld en in aantal)?
- Wanneer is contractbeheer ingevoerd?
- Was u bij de invoering van contractbeheer betrokken?
- Wie zijn er betrokken bij het contractbeheer?
- In welk systeem staan de contracten geregistreerd?
- Welke gegevens van de contracten worden ingevoerd in het systeem?
- Welke management rapportages worden er gegenereerd?
- Hoe verloopt het proces van het afsluiten van een contract tot het beëindigen van een contract?

Hoe was de situatie voor de invoering?

- Werden de contracten geregistreerd?
- Was er inzicht in waar de contracten werden opgeslagen?
- Welke personen beheerden contracten?
- Was er voldoende inzicht in de kosten?
- Waarom is contractmanagement ingevoerd?

Hoe verliep de implementatie?

- Welke stappen zijn er genomen?
- Hoe zijn de contracten boven water gehaald?
- Hoelang heeft dit proces geduurd?
- Hoe verliep de medewerking van de medewerkers?
- Zijn er nog onvoorziene neveneffecten geweest bij de invoering en het gebruik ervan?
- Wie heeft (hebben) het ingevoerd?
- Waar is het organisatorisch ondergebracht en waarom?
- Hoeveel kosten heeft invoer van contractbeheer met zich meegebracht?
- Waaruit bestaan deze kosten?

Is er nu 'grip' op de contracten?

Welke voordelen van contractmanagement kunt u noemen?

Welke nadelen van contractmanagement kunt u noemen?

Waarom zijn dit voordelen? Waarom zijn dit nadelen?

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

Bijlage 2 Interview UMC Utrecht

Datum: 13-03-2007

Tijd: 11.00 - 13.00

Algemene informatie

Inge van Dijk

Proces coördinator

Afdeling inkoop

Opleiding fysiotherapie, maar toen er hier geen werk in te vinden was heeft ze (na 3 jaar artsenbezoeker) gereageerd op een vacature op de afdeling inkoop van het Wilhelmina Kinderziekenhuis.

Sinds 1988 werkzaam bij het Wilhelmina Kinderziekenhuis, sinds de fusie in 1996 werkzaam voor het UMC Utrecht. Eerst als inkoper, later proces coördinator.

10.000 medewerkers in het UMC Utrecht

24 medewerkers op de afdeling inkoop, waarvan een gedeelte fulltime en een gedeelte parttime. Op de afdeling inkoop werkt één clustermanager.

Onder afdeling inkoop vallen de volgende aankopen:

- Medisch/ verpleegkundig
- Facilitair
- Laboratorium (voor +/- 40%)

Apotheek doet eigen inkoop, adviesbureau's en dienstreizen worden vaak door de divisies zelf geregeld.

Onder contractbeheer wordt verstaan een goed systeem waarin data vermeld staan, waarbij er gelet wordt op het verlopen van contracten.

Contractbeheer

900 contracten verdeeld in de categorieën:

- Medisch/verpleegkundig
- Laboratorium
- Facilitair

Totale bedrag van ingekochte goederen/diensten UMC Utrecht is 200 miljoen, waarvan een groot gedeelte is ingedekt door contracten van het cluster Inkoop.

Er is één contractbeheerder aanwezig (Parttimer), deze sluit geen contracten maar heeft de volgende taken:

- Invoeren van nieuwe contracten in het contractbeheersysteem;
- Wijzigen van gegevens in het systeem;

- Elke maand een uitdraai maken per inkoper met de informatie over contracten welke binnen een bepaalde periode verlopen.

Contractbeheersysteem in microsoft acces database, de volgende velden kunnen dienen ingevuld te worden:

- Contractnummer
- Status (vervallen, actueel, opgestuurd)
- Contractsoorten (onderhoudscontracten, dienstencontracten, afroepcontracten, raamcontracten, prijs-korting contracten, software, koop-/ huurcontracten)
- Contractonderwerp
- Leverancier
- Kostensoort (boekhouding)
- Kostenplaats (wie betaalt het?)
- Contactpersoon
- Inkoper
- Begin datum/ eind datum
- Opzegtermijn
- Signaal datum
- Contractwaarde
- Bonusregeling
- Specifieke afspraken
- Opmerkingen (bijv. contract vervangen door ander contract)

Op dit moment is de organisatie bezig met de invoering van een nieuw contractbeheer systeem, namelijk Microsoft SharePoint. Het nadeel van het oude systeem in Microsoft Access was dat het alleen toegankelijk was voor de afdeling inkoop. Microsoft SharePoint is toegankelijk voor meerdere divisies en gevraagde informatie kan snel worden opgestuurd naar verschillende divisies. Microsoft Access zal echter in gebruik blijven voor het contractbeheer, Microsoft Sharepoint zal gebruikt worden als digitaal archief voor de ingescande contracten.

In beide systemen is het mogelijk om de gegevens te exporteren naar excel, waar overzichten gemaakt kunnen worden van de diverse gegevens in het contractbeheersysteem.

Ook in het voortraject van de aanschaf van investeringsgoederen (al dan niet met contract) wordt gebruik gemaakt van de Sharepointapplicatie. Adviserende diensten kunnen 'parallel', dus tegelijkertijd, advies geven m.b.t. de aanschaf. Dit op basis van het aanvraagformulier, de offerte en technische documentatie. Het gaat om de volgende adviseerende instanties:

- Medische technologie;
- Gebouwbeheer/inrichting;
- Arbo en milieu;
- Veiligheid;
- Automatisering;
- Infectiepreventie;
- Deskundig steriele medische hulpmiddelen, controle van de wetgeving.

Het proces van het afsluiten van een contract tot het beëindigen hiervan loopt als volgt:

1. Afsluiten van een contract door een inkoper;
2. Contract wordt gegeven aan de contractbeheerder;
3. De gegevens worden in het contractbeheersysteem gezet;
4. Het contract met handtekening wordt gescand en opgeslagen;
5. Bij het bijna aflopen van een contract krijgt betreffende inkoper hierover tijdig bericht;
6. Hier kan de keuze gemaakt worden voor: verlengen of stopzetten. Eventueel opnieuw aanbesteden.

Voordelen van contractbeheer:

- Ontdekken hoeveel contracten er met dezelfde leveranciers zijn, zodat er eventueel prijsafspraken gemaakt kunnen worden.
- Ontdekken hoeveel dezelfde producten er bij verschillende leveranciers worden afgenomen.
- Alle contracten met handtekening digitaal opgeslagen.
- De informatie is voor iedereen gemakkelijk toegankelijk en gemakkelijk te versturen naar anderen welke er belang bij hebben. (afhankelijk van het systeem, en een kwestie van keuze: je wilt de contracten ook niet 'op straat' gooien. Daar zijn de leveranciers niet blij mee.)

Nadelen van contractbeheer:

- Het opzetten van contractbeheer kost veel tijd. Eenmalige investering, daarna alleen bijhouden.
- Waarbij veel tijd voor veel kosten zorgt.

Maar de baten wegen op tegen de kosten!!!

Op dit moment is er "grip" op de contracten, wel gaan ze uit van een afwijking van 3% tot 5%. Door te blijven controleren kan deze afwijking verkleind worden, maar zelf denk ze dat de organisatie hiermee moet leren leven.

De situatie voor invoering

Voor de invoering van contractbeheer ongeveer 12 jaar geleden was er al enig inzicht in de contracten, de contracten werden namelijk opgeslagen in kasten op de afdeling inkoop. Ook werden de digitale versies, zonder handtekening, opgeslagen. In 2006 zijn de getekende contracten digitaal opgeslagen.

Op verzoek van de brandweer zijn alle papieren contracten gescand, wegens extra brandrisico. Ze kunnen nu elders gearchiveerd worden.

Dus: al plm. 12 jaar gestructureerd contractbeheer (eerst Maximizer, een NAW-systeem, later als database in Microsoft Access). Sinds kort worden de contracten zelf in gescande versie gearchiveerd in Microsoft Sharepoint.

Implementatie

De stappen welke genomen zijn bij de invoer van contractbeheer zijn:

- Uitzoeken welke gegevens vastgelegd moeten worden in Microsoft Access;
- Het ontwikkelen van het systeem;
- Invoeren van de gegevens;
- Scannen van de contracten en bedenken hoe en waar je ze gaat opslaan.

Punten waar op gelet moet worden bij de invoering zijn:

- Goed nadenken over de inrichting van het systeem;
- Zorg dat het plan m.b.t. centraal contractbeheer gedragen wordt door het management, zodat het management helder kan communiceren naar de organisatie.

Vier jaar geleden is Microsoft Access database in gebruik genomen en in April 2007 zal het systeem Microsoft SharePoint in gebruik worden genomen.

De ontwikkeling van het Microsoft Access systeem heeft ongeveer één jaar in beslag genomen, vanaf deze periode is het een blijvend proces geweest.

Op dit moment worden de getekende contracten opgeslagen op de afdeling inkoop, de plannen zijn om deze contracten binnenkort ergens anders in het UMC Utrecht op te slaan om meer ruimte te creëren op de afdeling.

De kosten voor het UMC Utrecht bestonden voornamelijk uit uren welke gemaakt zijn voor de invoer van het contractbeheersysteem. De Microsoft Access database is ontwikkeld door de organisatie, zodat er geen extra kosten voor een systeem nodig waren. Voor de invoer van 750 contracten van ongeveer 10 minuten per contract is ongeveer 125 uur nodig geweest. Verder was er tijd nodig voor de contractbeheerder om vertrouwd te raken met het systeem.

Overige opmerkingen

Het hoeft niet duur en ingewikkeld, een Microsoft Access database is in principe al voldoende.

En scannen geeft een stukje extra 'zekerheid' bij brand of zoekraken, plus dat je dergelijke bestanden gemakkelijker kunt 'delen' of als kopie kunt doorsturen naar de contract-eigenaar.

Bijlage 3 Interview Rivas Zorggroep

Datum: 22-03-2007

Tijd: 10.00 - 11.30

Algemene informatie

Ted Knoester
Senior inkoper
Afdeling inkoop

Sinds November werkzaam bij de Rivas Zorggroep in Gorinchem, voorheen werkzaam bij het Reinier de Graaf Gasthuis in Delft. Op dit moment bezig met het opzetten van contractmanagement bij de Rivas Zorggroep, voorheen bij het Reinier de Graaf Gasthuis contractmanagement ingevoerd.

Het interview is gehouden bij de Rivas Zorggroep, maar de vragen met betrekking tot het invoeren contractmanagement zijn gericht op het Reinier de Graaf Gasthuis.

Zorginstellingen lopen achter wat betreft contractmanagement, maar het is wel belangrijk om contractmanagement ook in zorginstellingen in te voeren.

Contractbeheer

In het Reinier de Graaf Gasthuis zijn ongeveer 350 contracten aanwezig met een waarde van 10 miljoen euro.

Bij het Reinier de Graaf is het inkoopvolume ongeveer 40 miljoen. Daarvan is 10 miljoen omgezet in contracten. Ook is er ongeveer 7 miljoen omzet via prijsafspraken.

De contracten staan geregistreerd in een zelf gebouwde Microsoft Access database, de inhoud hiervan is als extra bijlage te vinden. Deze database is alleen voor het registreren van de contracten. Wel kan de Microsoft Access database onbeperkt uitgebreid worden.

Later is ook Planon contractbeheer ingevoerd. De Microsoft Access database was passief, maar Planon is actief. Dit betekent dat er aan contracten ook werkorders gekoppeld kunnen worden. Het monitoren van leveranciers verloopt op deze manier beter, aan het contract kan een werkorder worden gekoppeld met daarin data waarop bepaalde zaken worden uitgevoerd. Zo is het gemakkelijk om in het systeem te bekijken of een werkorder gekoppeld aan een contract tijdig is uitgevoerd.

Ook kan de module Planon contractbeheer kan gekoppeld worden aan de volgende modules:

- Inventaris

Hierin kan geregistreerd worden welk inventaris onder contract staat en waar dit inventaris zich bevind.

- Planning preventief onderhoud

Met behulp van deze module kunnen in het contract gemaakte onderhoud afspraken gepland worden. Er kan nu nagegaan worden of contract afspraken tijdig worden uitgevoerd.

- Signaleringen/ Herinneringen

Met behulp van deze module kunnen er automatisch e-mails gegenereerd worden op de aangegeven datum van signalering.

Ook zijn alle contracten gescand en opgeslagen op de computer, via een link in Planon is het eenvoudig om de contracten in te zien. De originele contracten worden opgeslagen.

Contractbeheer moet volledig zijn, actueel zijn en beschikbaar zijn.

Contractmanagement valt hier onder de afdeling inkoop, eventueel kan contractmanagement ook onder de facilitaire afdeling vallen, onder de directie, onder afdeling financiën of onder een juridische afdeling. Dit is verschillende per organisatie en de invulling van de functie van contractmanager.

Formulier leverancier:

- Leveranciernummer
- Naam
- Adres
- Postcode1
- Plaats1
- Postadres
- Postcode2
- Plaats2
- Telefoonnummer
- Faxnummer
- E-mailadres
- Internetadres
- Contactpersoon

Formulier contracten:

- Contractnummer
- Contractsoort
- Soort onderhoud
- Leveranciersnummer
- Leveranciersnaam
- Omschrijving
- Begindatum
- Einddatum
- Opzegtermijn
- Signaaldatum
- Kostenplaats
- Beheerder
- Prijs

- Status

Contracten vervolg:

- Reiskosten
- Reactietijd
- Aantal beurten
- Regietarief
- Materiaal korting
- Materiaal inclusief
- Opmerkingen
- Automatische verlenging?
- Gebouw
- Contractnummer

Verder kunnen er ook gegevens over de betreffende locatie en betreffende ruimte vermeld worden.

Het proces van het afsluiten van een contract tot het beëindigen verloopt als volgt:

1. Initiatief afsluiten contract (contractmanager zo vroeg mogelijk inschakelen!)
2. Bepalen wie welke rol heeft: contractmanager, budgethouder, technische dienst (als adviseur), gebruiker, financiële afdeling.
3. Onderhandeling over het contract.
4. Afsluiten contract: wie is waarvoor verantwoordelijk?
5. Contract registreren/opslaan → Kopie naar de budgethouder en technische dienst.
6. Contract bewaken (door: gebruiker en/of technische dienst): uitvoerend en commercieel. Bij commerciële bewaking wordt er gelet op de indexering, zijn er vaste afspraken gemaakt voor prijsverhogingen? Bijvoorbeeld verhogen volgens CTG (College Tarieven Gezondheidszorg), vijf jaar vastzetten van een prijs of een vast percentage verhoging per jaar.
7. Signalering datum. Er wordt gekozen wat er moet gebeuren: opzeggen? verlengen? of aanpassen?
8. Opzeggen per aangetekende brief! Bij opzeggen voor het einde van een contract kan er een boete in rekening worden gebracht.

Voordelen van contractbeheer:

- Zicht op de kosten welke omgaan in contracten;
- Voorkomen van ad-hoc beslissingen;
- Voldoende management rapportages (overzicht voor verschillende afdelingen per jaar). Aan de hand van deze informatie kunnen strategische beslissingen worden gemaakt.
- Stellen van zekerheden, bewaking van de contracten;
- Gezamenlijk werken aan kosten reducties.

Nadelen van contractbeheer:

- Kosten;
- Tegenwerking binnen de organisatie.

Na 1,5 jaar waren 95% van de contracten in kaart gebracht, na 4 jaar is dit toegenomen tot 99%.

Situatie voor invoering

Voor de invoering van contractmanagement waren de contracten verdeeld over verschillende afdelingen. Op de volgende afdelingen zijn contracten te vinden:

- Onderhoud contracten → technische dienst
- ICT
- Facilitair
- Directie

Er was dus geen centraal beheer van deze contracten, tevens was er onvoldoende inzicht in de kosten van deze contracten. Hierdoor hadden ook de budgethouders geen overzicht van de kosten van hun contracten. De controle was hierdoor ook onvoldoende, zo er werd voor onderhoud betaald voor een gebouw dat niet meer bestond.

Implementatie

Genomen stappen voor de invoering van contractmanagement:

1. Verzamelen van de contracten. Dit kan op 2 manieren, namelijk:
 - Op de afdelingen zelf, samen met het jezelf bekend maken binnen de organisatie. Wanneer contracten niet afgegeven willen worden is een kopie ook voldoende.
 - Op de financiële afdeling alle facturen met contract opvragen. Vervolgens kunnen leveranciers gebeld worden, zij hebben de contracten over het algemeen goed op orde.
2. Schrijven van een contract procedure;
3. Bekend maken binnen de organisatie, meerwaarde voor de organisatie aantonen (kosten besparingen aantonen, rapportages en de meerwaarde hiervan aantonen)
4. Contract strategie bepalen → stellen van zekerheden, zorgen voor gunstige voorwaarden.

De kosten van de invoering van contractmanagement bestaan uit:

- Kosten van een contractmanager;
- Kosten van een contractbeheerder;
- Kosten contractbeheer systeem;
 - Planon = duur
 - Eigen Access database = Goedkoop
- Kosten onderhoud;
- Kosten opslag contracten.

Wanneer contractmanagement goed wordt uitgevoerd, zullen de gemaakte kosten terug verdiend kunnen worden!

Overige opmerkingen

Ondanks dat contractbeheer relatief nieuw is in de zorgsector is het wel belangrijk hier aandacht aan te besteden.

Bijhouden van het contractbeheer, anders is al het werk voor niets!

Onderhoud meenemen in de onderhandelingsfase van het aan te kopen apparaat.

De portfoliomatrix van Kraljic:

- Van bottleneckproducten naar strategische producten;
- Van Strategische producten naar Hefboom producten.

Verskillende kleine contracten kunnen groter gemaakt worden om kostenvoordelen te behalen. Tevens kun je van merkafhankelijk het beste naar merkonafhankelijk gaan.

Bijlage 4 Interview Shell Nederland Raffinaderij & Chemie

Datum: 12-04-2007

Tijd: 13.30 - 15.00

Algemene informatie

Adrie Baan

Momenteel Implementation manager, binnenkort senior contractholder.

Afdeling Contracting en procurement.

Sinds 1992 werkzaam bij Shell.

Shell Nederland Raffinaderij - Pernis

Shell Nederland Chemie - Moerdijk en Pernis

De afdeling contracting & Procurement bestaat ongeveer 55 jaar.

De inkoopafdeling van shell is een voorbeeld voor de NEVI, alleen contractmanagement was nog niet optimaal georganiseerd.

Contractbeheer

450 contracten met een waarde van meer dan 0,5 miljard, dit is van de locaties Pernis en Moerdijk. Op dit moment valt 60% à 70% van de inkoopkosten onder contract, het doel is om minstens 80% van de inkoopkosten onder contract te krijgen.

Op dit moment is Shell bezig met het invoeren van het Global Contract Management System, hier worden de volgende gegevens ingevoerd:

- Contractnummer;
- Naam contract eigenaar;
- Begin datum;
- Eind datum;
- Opzegtermijn;
- Signalerings datum;
- Historische omzet;
- Digitale versie contract;
- Digitale versie algemene voorwaarden;
- Digitale versie andere belangrijke correspondentie.

In dit systeem worden automatische e-mails gegenereerd wanneer er actie ondernomen dient te worden.

Voorheen werd SAP als enige programma gebruikt voor contractbeheer, hierin staan de volgende gegevens van contracten:

- Contractnummer;
- Data;
- Tarieven.

In SAP zit geen signaleringsfunctie wanneer een contract bijna afloopt, SAP sluit de ingevoerde contracten automatisch af wanneer deze verlopen zijn.

De papieren contracten zijn centraal opgeslagen in een brandvrije ruimte en staan gesorteerd op jaartallen. De contracten mogen pas na 30 jaar vernietigd worden. Slechts twee mensen hebben toegang tot het archief om veiligheid te waarborgen. Ook is er voor de digitale gegevens gezorgd voor een goed back-up systeem. Uitbestedingen worden geautoriseerd door de contractboard (vooraf de strategie van de uitbesteding: wie, wat, hoe, waarom etc en na tender voor dat het contract gegund wordt)

Er mag alleen gewerkt worden met goedgekeurde aannemers/leveranciers, er wordt beoordeeld op de volgende punten:

- Financieel;
- Veroordelingen;
- Diploma's/certificaten;
- referenties
- Veiligheid (VCA - Veiligheids Certificaat Aannemers)
- Resultaten bedrijfsbezoeken (indien noodzakelijk geacht).

Uitbestedingsproces:

1. Onderzoeksfase
 - Team van betrokkenen (contract houder, deskundigen, eventueel een jurist → Cross-functional team)
 - Wat houdt het in? Wat is er nodig? Welke eisen? Capaciteit? Make-or-Buy?
 - Longlist - bijv. 10 aannemers
 - Opstellen strategie
 - Opzet voor contract maken, inclusief algemene voorwaarden
 - Contractboard bestaande uit manager en financiën controleren het voorstel/ strategie.
2. Aan de slag met de partijen
 - Testen veiligheid en omzet bedrijf, kwantitatief en kwalitatief.
 - Shortlist - bijv. 5 aannemers
 - Wie heeft de laatste prijs?
 - Toetsing proces door contractboard
 - Gunning
3. Implementatie nieuw contract
 - Wanneer start de aannemer?
 - Gereed maken SAP systeem en GCMS systeem
 - Uitleggen contract aan de gebruikers

Frequent overleg met de aannemers, maandelijks KPI controleren. (KPI = Kritische Performance Indicatoren)

Wanneer het contract ondertekend is wordt het gescand en opgeslagen, de gegevens worden in de systemen gezet en het contract wordt opgeslagen in het brandvrije archief.

Ook wordt er gebruik gemaakt van de kraljic matrix, er wordt met name aandacht besteed aan de strategische producten. Welke een hoge waarde en een hoog belang voor de organisatie hebben.

Er wordt op de volgende manieren ingekocht:

- Globaal, indien niet mogelijk dan:
- Regionaal, indien niet mogelijk dan:
- Lokaal.

Situatie voor invoering

Voor de invoering van contractmanagement was er al bekend wie welk contract had, contractbeheer was namelijk al goed op orde dankzij het gebruik van SAP. Op dat moment was er dus voldoende inzicht in de lopende contracten en de hiermee verbonden kosten.

Er is gekozen voor het invoeren van contractmanagement om de afdeling inkoop beter te laten functioneren.

N.b. contractmanagement richt zich met name op de relatie/samenwerking tussen aannemer en Shell nadat een contract is afgesloten.

Implementatie

Start: halverwege 2005 → aanwijzen van de contractbeheerders (naast de normale werkzaamheden)

Toen is er gebleken dat het invoeren van contractmanagement een fulltime baan is en daar zijn 4 FTE voor vrijgemaakt.

Eind 2006 → workshop met betrekking op contractmanagement.

Voor start contractbeheer in GCMS waren contracten voor 95% al boven water en de overige contracten waren ook relatief gemakkelijk beschikbaar.

Overige opmerkingen

Let op bevoegdheden, goed omschrijven wie bevoegdheid heeft om wat te doen en wat in te zien.

Zorg voor een goed back-up systeem.

Standaardiseren van de contracten.

Na een onderzoek is gebleken dat contractbeheer kan op verschillende gebieden kosten besparingen opleveren:

- Per contract: 0% tot 5%

Dit heeft te maken met alles uit het contract halen wat erin zit. Wanneer het bedrijf bijvoorbeeld twee extra grote schoonmaakbeurten aanbiedt, moet de organisatie er zelf op toezien dat dit ook daadwerkelijk gebeurt.

- Combineren van contracten: 0% tot 5%

Bij het combineren van contracten kunnen besparingen bereikt worden op het gebied van afname voordelen. Bij een grote afname worden hogere kortingen gegeven.

Doordat er op dit moment geen totaal overzicht is bestaat er de kans dat er dubbele contracten binnen de organisatie zijn afgesloten.

- Effectief beheren van het contract: 5% tot 10%

Dit heeft te maken met het tijdig opzeggen, aanpassen, vernieuwen of verlengen van een contract. Op deze manier worden er geen contracten verlengd zonder er over na te denken. Ook kan er door beter onderhandelen een wijziging worden aangebracht welke voordelen kan opleveren.

Bijlage 5 Tabel UMC Utrecht en Rivas Zorggroep

	UMC Utrecht	Reinier de Graaf Gasthuis
Contractbeheer aanwezig?	Ja	Ja
Contractmanagent aanwezig?	Nee	Ja
Reactie personeel	Positief	Verschillend, de één heel positief maar anderen heel negatief
Welk systeem?	Microsoft Access database, ontwikkeld door de organisatie → Microsoft SharePoint is momenteel in ontwikkeling	Zelf ontwikkelde Microsoft Access database → later over gegaan op Planon
Welke gegevens staan er in het systeem?	• Contractnummer • Status • Contractsoorten (onderhoudscontracten, dienstencontracten, afroepcontracten, raamcontracten, prijs-korting contracten, software, koop-/ huurcontracten) • Contractonderwerp • Leverancier • Kostensoort (boekhouding) • Kostenplaats • Contactpersoon • Inkoper • Begin datum/ eind datum • Opzegtermijn • Signaal datum • Contractwaarde • Bonusregeling • Specifieke afspraken • Opmerkingen (bijv. contract vervangen door ander contract)	<i>Formulier leverancier:</i> • Leveranciernummer • Naam • Adres • Postcode1 • Plaats1 • Postadres • Postcode2 • Plaats2 • Telefoonnummer • Faxnummer • E-mailadres • Internetadres • Contactpersoon <i>Formulier contracten:</i> • Contractnummer • Contractsoort • Soort onderhoud • Leveranciersnummer • Leveranciersnaam • Omschrijving • Begindatum • Einddatum • Opzegtermijn • Signaaldatum • Kostenplaats • Beheerder • Prijs • Status
Wie beheren de contracten?	Één contractbeheerder	Één contractmanager
Welke rapportages?	• Eens per maand per inkoop per een lijst met contracten	• Rapport contract/ installatie

	welke binnenkort aflopen • Overzicht van verschillende contracten bij één leverancier • Overzicht van dezelfde producten bij verschillende leveranciers.	• Rapport installatie op locatie • Rapport contracten • Contracten per kostenplaats • Rapport signalering • Prijsafspraken per leverancier
Dekking met contracten	90% - 95%	25% contracten 17,5% prijsafspraken
Afwijking percentage	3% - 5%	1%
Voordelen	• Ontdekken hoeveel contracten er met dezelfde leveranciers zijn. • Ontdekken hoeveel dezelfde producten er bij verschillende leveranciers worden afgenomen. • Alle contracten met handtekening digitaal opgeslagen. • De informatie is voor iedereen gemakkelijk toegankelijk.	• Zicht op de kosten welke omgaan in contracten; • Voorkomen van ad-hoc beslissingen; • Voldoende management rapportages (overzicht voor verschillende afdelingen per jaar). Aan de hand van deze informatie kunnen strategische beslissingen worden gemaakt. • Stellen van zekerheden, bewaking van de contracten; • Gezamenlijk werken aan kosten reducties.
Nadelen	• Tijd • Geld	• Geld • Overwinnen van de onwil van de organisatie

Tabel: Vergelijking UMC Utrecht - Reinier de Graaf Gasthuis

Bijlage 6 Tabel Shell Nederland Raffinaderij & Chemie

	Shell Nederland Raffinaderij en Chemie
Contractbeheer aanwezig?	Ja
Contractmanagement aanwezig?	Ja
Reactie personeel	Goed meewerkend
Welk systeem?	Voor het beheer voorheen SAP en momenteel GCMS
Welke gegevens staan er in het systeem?	• Contractnummer; • Naam contract eigenaar; • Begin datum; • Eind datum; • Opzegtermijn; • Signalerings datum; • Digitale versie contract; • Digitale versie algemene voorwaarden; • Digitale versie andere belangrijke correspondentie.
Wie beheren de contracten?	11 FTE
Welke rapportages?	• Omzet • Besparingen • Hoeveel geld, in welke contracten?
Dekking met contracten	60% - 70%
Afwijking percentage	100%
Voordelen	• Grote besparingen • Zicht op contracten, bepaalde dingen juist wel of juist niet doen
Nadelen	• Personeel zover krijgen om mee te denken • Er moet veel worden aangepast

Bijlage 7 Careyn

Locaties

- Brielle, Westvoorne en Rozenburg
- Spijkenisse en Hoeksche waard
- Hellevoetsluis, Bernisse en Goeree-Overflakkee
- Delft, Pijnacker en Nootdorp
- Westland, Midden-Delftland en Hoek van Holland
- Maassluis
- Schiedam
- Vlaardingen
- Breda

Missie en visie

In de huidige dynamische zorgsector neemt Careyn (Maatzorg/De Werven, Thuiszorg Nieuwe Waterweg-Noord, Zorg en Welzijn Groep, Kraamzorg Delfland en Thuiszorg Breda) een belangrijke rotsvaste plaats in. Careyn heeft een duidelijke missie en een gezonde heldere visie op zorg.

Zo willen mensen vandaag de dag een eigen leven leiden en vooral onafhankelijk zijn. Je gezond en veilig voelen en jezelf kunnen redden zijn immers voorname aspecten die de kwaliteit van het dagelijks leven bepalen. Careyn verbetert de kwaliteit van het bestaan in iedere levensfase met praktische diensten op het gebied van gezondheid en zelfstandig wonen. De regiewens van de klant is voor Careyn hét uitgangspunt bij het samen organiseren en leveren van zorgdiensten.

Careyn is dé partner in zorg: betrokken, betrouwbaar en bereikbaar.

Betrokken

De klant staat voor Careyn centraal. De zorggroep levert de klant daartoe een volledig en toonaangevend assortiment preventie-, zorg-, behandelings- en woondiensten in het woongebied van de klant. De dienstverlening sluit naadloos aan op iedere levensfase – van jong tot oud -, de dagelijkse 'thuis' omgeving en de specifieke omstandigheden van de klant. Naast een diversiteit aan zorgproducten biedt Careyn een aanvullend en uitgebreid pakket – het Careyn Keuzepakket - voor iedereen: jong, oud, ziek of gezond.

Dankzij het pakket kunnen klanten gebruikmaken van velerlei cursussen en diensten. Een voorbeeld is een kapper, pedicure en opticien aan huis.

Betrouwbaar

De zorg die Careyn aan de klant levert voldoet aan de hoogste eisen. Klanten kunnen rekenen op de kwaliteit van de Careyn-medewerkers, hun adviezen, ondersteuning en hulp. Bovendien maakt Careyn zich sterk als het gaat om ketenzorg. Nauwe samenwerking met de eerste lijn zorg – (huis)artsen en ziekenhuizen - betekent dat de klant geïntegreerde, verantwoorde zorg krijgt. Betrouwbaar staat ook voor goede afspraken met



de klant die zorgvuldig worden nagekomen. 'Afspraak is afspraak' staat bij Careyn dan ook hoog in het vaandel.

Bereikbaar

Careyn is dé zorgorganisatie in haar verzorgingsgebied. Het werkgebied van Careyn beslaat momenteel een deel van de provincie Zuid-Holland: Schiedam, Vlaardingen, Maassluis en Maasland, Delft, Westland, Pijnacker, Nootdorp, de Rotterdamse deelgemeente Hoek van Holland, het gehele gebied bestaande uit de Zuid-Hollandse eilanden en de regio Breda.

Om goed bereikbaar te zijn voor de klant opereert Careyn vanuit kleine lokale teams in de wijk. Dichtbij de klant blijft Careyn dé partner in zorg: betrokken, betrouwbaar en bereikbaar!

Bijlage 8 Organogram facilitaire dienst



Bijlage 9 Kosten TOPdesk

Bijlage 10 Kosten Planon