

Bacheloropdracht



***Onderzoek naar het opzetten en professionaliseren
van het contractbeheer en contractmanagement bij
Norma BV***



Auteur: Sander Wiefferink

Studentnummer: S0164909

Datum:

Instelling: Universiteit Twente

Docentbegeleider: J. van Benthem

Opdrachtgever: Norma BV Hengelo

Voorwoord

Deze opdracht is het eindproject van de bacheloropleiding Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente, en geldt als afsluiting van deze opleiding. Deze bachelor eindopdracht is gebaseerd op het project Contract Management binnen het bedrijf Norma B.V. Dit verslag moet dienen als een voorzet of advies richting de organisatie om daardoor het contract beheer en het contract management binnen Norma overzichtelijk te maken en te houden. Ik wil hierbij Norma B.V. bedanken voor het vertrouwen die ze in mijn hebben gesteld en natuurlijk bedanken voor de kans die ze mij hebben gegeven met deze stage om mijn bachelor te kunnen afronden. Verder wil ik mijn begeleiders Frank Ligtenberg en Sander Mols bedanken voor hun hulp en kritisch kijk op het project. Vanuit de universiteit ben ik begeleid door Jann van Benthem. Die ik hierbij wil bedanken voor de ondersteuning en hulp bij het maken van dit verslag.

Inhoudsopgave

Naam:

Paginnummer:

• Aanleiding Onderzoek	4
• Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet	6
• Hoofdstuk 2: Organisatieanalyse	7
• Hoofdstuk 3: Theoretisch Kader	10
• Hoofdstuk 4: Empirisch onderzoek	17
• Hoofdstuk 5: Resultaten	19
• Hoofdstuk 6: Conclusies	24
• Hoofdstuk 7: Implementatie	28
• Literatuurlijst	30
• Bijlagen	31
○ Bijlage 1: Organigram	31
○ Bijlage 2: Interviewvragen	32
○ Bijlage 3: Logboek	35
○ Bijlage 4: Klachtenformulier	37
○ Bijlage 5: Database	38

Aanleiding Onderzoek

Norma B.V. is een bedrijf dat gevestigd is in Hengelo, Overijssel. Het is een bedrijf dat voor grote veranderingen staat. Sinds 2011 is Norma gevestigd in een nieuw bedrijfspand aan de Opaalstraat 31 in Hengelo. Het bedrijf is door de jaren heen snel gegroeid. Van een klein bedrijf met enkele medewerkers, naar een groot bedrijf met meer dan 300 medewerkers. Dit is gepaard gegaan met ingrijpende technologische veranderingen binnen het bedrijf. Het bedrijf heeft last van groeistuipen, waardoor veel zaken nog niet goed geregeld zijn. Hieruit is ook mijn opdracht ontstaan. Norma heeft geen goed inzicht in haar contracten, contractbeheer en contractmanagement. En tevens moeten alle contracten geïmplementeerd worden in het nieuwe computersysteem ERP-LN. Veel gebeurd op ad hoc basis. Contracten worden vastgelegd en bewaard op verschillende manieren. Er is geen sprake van een standaardprocedure hoe om te gaan met beheer en management van de contracten. Binnen Norma zijn, in het kader van financiële verplichtingen aan leveranciers en het in beeld krijgen van alle contractuele voorwaarden, veel vragen over hoe men de contracten dient te beheren en te managen.

Uiteindelijk wil Norma precies weten wat de betalings- en leveringsverplichtingen zijn, einddata, en overige belangrijke voorwaarden waardoor de maandelijkse financiële rapportages sluitend zijn.

In de huidige situatie blijkt volgens Norma dat al deze zaken niet goed zijn geregeld. Voor nu zijn onder andere de volgende gegevens relevant met betrekking tot het project Contract Management.

- Norma B.V. zit sinds 2011 in een nieuw bedrijfspand aan de Opaalstraat 31 te Hengelo. Er zijn verder nog vestigingen aan de Granaatstraat 54 te Hengelo en aan de Oliemolenstraat 5 te Drachten. Bedoeling is om de beide vestigingen in Hengelo samen te voegen in het pand aan de Opaalstraat.
- Opdracht bestaat uit het feit dat alle contracten verzameld moeten worden op de inkoopafdeling aan de Opaalstraat 31.
- Norma wil beter inzicht krijgen in de contracten met haar leveranciers. En daardoor haar financiële (onderhandelings)positie ten opzichte van haar leveranciers te verbeteren.
- Er is geen inzicht in contractuele verplichtingen. Hierdoor onduidelijkheid over betalingen en verplichtingen als levertijden, looptijden en services. Norma wil hier graag inzicht in krijgen.

De centrale probleemstelling is gebaseerd op de bovenstaande aanleiding en geldt als leidraad voor het onderzoek. Uiteindelijk zal op deze stelling een antwoord gegeven moeten worden met behulp van het beantwoorden van enkele subvragen.

- ▶ *De probleemstelling luidt:*

Wat is de beste manier om voor Norma B.V. het contractbeheer te ontwikkelen en te implementeren, met als doel voor Norma B.V. om een beter inzicht krijgen in haar contracten en contacten met leveranciers?

Subprobleemstellingen:

1. Wat is contractbeheer en contractmanagement?
2. Hoe is het contractbeheer en contractmanagement geregeld bij Norma BV?
3. Wat zijn grote nadelen en knelpunten aan de huidige situatie bij Norma BV?
4. Wat zijn de aanbevelingen?

Doel van dit onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om Norma te helpen haar contractbeheer op orde te krijgen. Dit verslag beschrijft het onderzoek dat is uitgevoerd bij Norma en wat de resultaten, conclusies + aanbevelingen zijn voor Norma haar contractbeheer. Dit verslag kan tevens dienen als basis voor het verder uitbouwen van het contractbeheer naar contractmanagement bij Norma.

Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet

1.1 Theoretisch en Empirisch onderzoek naar de huidige situatie.

Aan de hand van bestaande theorie uitzoeken hoe de theorie aankijkt tegen het probleem en de situatie. Het theoretisch onderzoek bestaat uit literatuurstudie gevormd uit boeken, internet, verslagen en interne gegevens. Verder moet er empirisch onderzoek worden verricht. Dit bestaat uit eigen observaties, vragen en interne informatie geleverd vanuit het bedrijf.

1.2 Externe gegevens en Interne gegevens.

Externe gegevens komen van buiten het bedrijf. Hier valt de theorie onder uit boeken, internet enz.

Interne gegevens zijn data afkomstig uit het bedrijf Norma BV. Zoals Algemene Voorwaarden, handleidingen en gedragcodes en bedrijfsgegevens als organogrammen enz.

1.3 Dataverzameling

Voor de verzameling van data is gebruik gemaakt van:

- Interview
- Observatie
- Analyse van gegevens

2.1 Onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd vanuit de afdeling Inkoop van Norma aan de Opaalstraat 31 te Hengelo.

De doelgroep voor o.a. de vragen en interviews is aangedragen door Norma. Dit omvat personen op alle verschillende afdelingen. Verder zijn vragen gesteld aan verschillende andere werknemers en zijn de afdelingen en de werkwijze geobserveerd.

2.1.1 Onderzoeksdatum

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van 21-10-2013 tot 1-3-2014. De eerste weken zal gebruikt worden om het bedrijf te leren kennen en informatie op te nemen. Daarna analyse + uitwerking en de laatste 2 weken zijn gebruikt voor evaluatie van de stage.

2.1.2 Soort Onderzoek

Het onderzoek is kwalitatief van aard.

Hoofdstuk 2: Organisatieanalyse

Historie Norma

In 1954 richtte de Oostenrijker Georg Blaim in Hengelo het bedrijf Norma op, 'Nie Ohne Richtiges Messen Arbeiten'. Blaim was eigennuttig, iets wat nog steeds kenmerkend is voor het bedrijf, dat in 1971 werd overgenomen door Henk Oude Mulders. Zijn zoon Stan Oude Mulders komt in het bedrijf en neemt samen met bedrijfsleider René Vlaskamp in 2004 Norma over. De verandering van directie is vooral merkbaar aan het ondernemerschap en lef dat wordt toegevoegd aan de bedrijfsvoering.

In 2006 loopt Norma een omvangrijke opdracht van een klant mis, omdat het 'te klein' zou zijn. De directie besluit mede daarom door overnames verder te groeien. Zo wordt in Hengelo de machinefabriek van elektronicaconcern Thales overgenomen en in Drachten de machinefabriek van Philips. Norma is in de periode 2006 – 2013 gegroeid van 80 naar 350 medewerkers en bestaat momenteel uit een drietal vestigingen.

Bedrijfsprofiel

Norma is een hightech eerstelijns toeleverancier, die complete mechatronische systemen ontwerpt, produceert en samenstelt. De kernkracht van Norma zit in de ruime ervaring op het gebied van ultraprecisie activiteiten. Met voortdurend oog voor innovatie en no-nonsense ondernemerschap heeft het bedrijf wereldwijd een unieke positie als het gaat om precisiebewerking en ultra precisie modules. De onderneming is één van de weinige bedrijven in de wereld die een nauwkeurigheid van (minder dan) één duizendste millimeter kan garanderen.

Norma biedt triple A-producten aan triple A-klanten en staat bekend als een bedrijf dat verder gaat waar anderen zouden stoppen. 'Inspired by Challenge', oftewel het onmogelijke mogelijk maken, dat is wat medewerkers van het bedrijf en haar cultuur typeert.

Industrieën

- Semiconductor
- Defence
- Medical
- (Aero)space
- Optical

Competenties

- Cleanroom
- Systeemmontage
- Composiet produceren & ontwerp
- Dip brazing & vacuüm solderen
- Verbinden
- Kwaliteit
- Materiaalkennis & toepassing
- Radar frequentie technologie
- Engineering en configuratiemanagement

- Verspanen

Visie & Missie van Norma

“Bij Norma raken we geïnspireerd door uitdagingen en het realiseren daarvan. Om die reden durven klanten dan ook gerust een complex vraagstuk bij ons neer te leggen. Zij weten dat we tijd en moeite investeren om tot de beste oplossing te komen. We gaan door waar anderen stoppen. Door met oplossingen te komen die niemand anders voor mogelijk houdt. Door technologische grenzen te verleggen en perfectie te herdefiniëren. Kwaliteit is daarbij bijzonder belangrijk en één van de speerpunten in de bedrijfsvoering en voor de klanten.” (www.norma-groep.nl, 2013)

Opdrachtomschrijving volgens Norma

Allereerst is het zaak een marktonderzoek te doen m.b.t. het aantal beschikbare leveranciers in de verschillende markten waarin Norma actief is. Zo mogelijk alle relevante gegevens verzamelen in een database, waar dan ook in de toekomst uit geput kan worden.

Vervolgens worden alle huidige leveranciers in kaart gebracht m.b.t. de lopende afspraken over alle inkoopcondities en -voorwaarden.

Hiervoor dienen alle gegevens van inkoop te worden doorgenomen. Uiteindelijk moet dit ervoor zorgen dat alle contracten die met leveranciers zijn afgesloten bekend zijn.

Volgende stap is om al deze contracten in de database onder te brengen.

De contracten kunnen dan gesorteerd worden op leverancier, product/materiaal, contractduur, enz.

Aansluitend kan op individuele/contract-basis worden gezien waar de lacunes zitten, waar verbeteringen kunnen worden doorgevoerd in bijv. juridisch- en prijstechnisch opzicht, etc.

Eindsituatie

- Een compleet en helder overzicht van alle contracten en alle leveranciers
- Duidelijke structurele database met snelle zoekfuncties
- Daadwerkelijke kostenbesparingen, zowel indirect (bijv. sneller inzicht) als indirect (o.a. betere condities).
- Voorstellen m.b.t. de potentiële besparingen en -verbeteringen in de huidige en toekomstige contracten. KPI's en € € €.

Methodiek

Voordat men kan overgaan tot het empirisch onderzoek is het van belang om de juiste methodiek toe te passen en daardoor de gewenste resultaten te vinden die helpen om de hoofdvraag te beantwoorden. De methodiek die gebruikt wordt is nodig om de huidige situatie van contractbeheer bij Norma in de kaart te brengen. Voor dit onderzoek is gekozen om zowel theoriegericht als praktijkgericht onderzoek te doen.

Met behulp van de theorie wordt gezocht naar de beste oplossing voor contractbeheer bij Norma B.V. Zodra de beste oplossing bekend is wordt praktijkgericht onderzoek verricht om te kijken of de oplossing toepasbaar en implementeerbaar is bij Norma.

Volgende keus is om een onderzoek te verrichten dat kwalitatief is of kwantitatief. Kwalitatief is vooral beschouwend van aard en worden de resultaten verbaal beschreven. Bij kwalitatief wordt het onderzoek onderbouwd door gegevens in grafieken, tabellen en cijfertjes. Dit onderzoek is kwalitatief van aard. De resultaten zijn beschouwend en verbaal beschreven.

De methodiek die voor dit verslag is gebruikt is op basis van een stage bij het bedrijf Norma. De stageplek bevond zich op de afdeling Inkoop en inhoudelijk hield dat in om het contractbeheer bij Norma B.V. op orde te maken.

De methodes om het onderzoek te verrichten is dagelijks aanwezig zijn op de werkvloer, waardoor inzicht ontstaat in de huidige werksituatie, de werksfeer en wat de problemen zijn m.b.t. contractbeheer. Verder is gekozen om theorie te bestuderen die toepasbaar is bij contractbeheer.

Voor het vinden van de juiste resultaten is gekozen voor een vragenlijst, eigen observatie en interviews met een 5-tal werknemers bij Norma. De vragenlijst en interviews zijn met behulp van de theorie gemaakt, zodat de bevindingen vanuit de theorie en eigen observatie zoveel mogelijk gevraagd worden aan de betrokken werknemers.

Hoofdstuk 3: Theoretisch Kader

Contractbeheer en Contractmanagement

Contract:

Elk type van overeenkomst of order tussen twee of meer partijen voor de levering van goederen of diensten. Afspraken waaraan rechten en plichten zijn verbonden. (encyclo) Gekozen voor deze definitie omdat het een algemene beschrijving geeft van wat er in een contract staat. Basiskenmerk van een contract.

Contractbeheer:

Contractbeheer is het proces dat ervoor zorgt dat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats is, ter ondersteuning van het gehele contractmanagement. (NPPP, 2004)

Contractmanagement:

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. (NPPP, 2004)

Beide definities van zowel contractbeheer als contractmanagement zijn gekozen omdat ze kort aangeven wat de bedoeling moet zijn van contractbeheer en contractmanagement. Snel inzicht in de informatie die je als bedrijf nodig hebt om daar je voordeel mee te doen. NPPP is de werkgroep Contractmanagement voor de rijksoverheid.

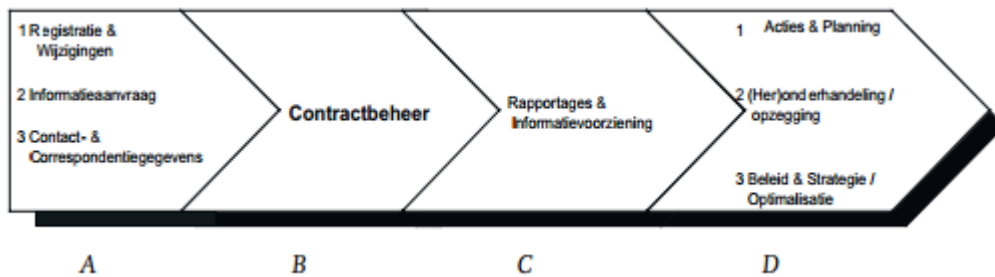
Contractmanagement is een onderdeel van het informatiesysteem van een bedrijf. Het doel van een goed contractbeheer en contractmanagement is dat op het juiste moment voor de juiste persoon de juiste informatie beschikbaar is. Uiteindelijk gaat het erom om een goed en helder beeld te krijgen van de klant-leveranciers relaties en om op basis van duidelijke afspraken, procedures en wederzijdse voorwaarden daar als bedrijf je voordeel mee te doen.

Opzet contractbeheer

Contractbeheer kan in theorie centraal of decentraal georganiseerd worden. Belangrijkste verschil tussen deze twee beheersystemen is dat bij centraal contractbeheer alle contracten op één locatie binnen de organisatie worden geregistreerd, gearchiveerd en bewaard. Bij decentraal beheer is dat in principe veelal niet het geval. Decentraal is dat iedere groep of afdeling zelf gezag en verantwoording heeft.

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

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



De Stappen naar een goed Contractbeheer

Voor het opzetten van een goed contractbeheer is het belangrijk om de juiste stappen te zetten in de juiste volgorde. Er is gekozen voor een stappenplan omdat dit een leidraad vormt voor organisaties en mensen om stapsgewijs tot een goed contractbeheer te komen.

Stap 1: Bepaal de nulsituatie

Voordat begonnen kan worden aan het implementeren van een willekeurig contractbeheer moet uitgezocht worden wat de huidige stand van zaken is in het bedrijf. Oftewel het bepalen van de nulsituatie. Wat is de huidige situatie in het bedrijf. Het is zaak om simpel te beginnen met vragen die snel en makkelijk te beantwoorden zijn. Kwantitatieve vragen zoals: Hoeveel contracten zijn er afgesloten met leveranciers? Waar de contracten liggen opgeslagen en wie is er verantwoordelijk voor opslag en beheer van de contracten. Doormiddel van het beantwoorden van deze vragen krijg je al snel een redelijk beeld van de huidige situatie. Makkelijk te herkennen of er dan sprake is van veel of weinig contractbeheer tot misschien wel geen contractbeheer.

Stap 2: Creëer draagvlak

Het probleem bij het opzetten van een contractbeheer is vaak niet het systeem zelf maar het draagvlak onder de mensen. Het beheer kan wel aanwezig zijn, maar als er niets mee wordt gedaan dan blijft het zinloos.

De 2^{de} stap in het onderzoek is het creëren van draagvlak onder de mensen. Men moet inzien dat goed contractbeheer voordelen biedt voor hun en voor het bedrijf. Het is niet alleen draagvlak creëren onder de mensen die in direct contact staan met contractbeheer maar draagvlak creëren in de hele organisatie. Het moet organisatiebreed gedragen worden. Zodra iedereen overtuigd is geraakt van het nut van contractbeheer, is de implementatie en gebruik van het contractbeheer veel makkelijker in te voeren. Door volledige overtuiging kan er ook optimaal leverancierrelatiemanagement worden uitgevoerd en kunnen voordelen maximaal worden gerealiseerd.

Stap 3: Creëer een heldere toekomstvisie

De volgende stap is om de doelstelling van het bedrijf te achterhalen. Wat wil men bereiken met het opzetten van het contractbeheer. Is snelle kostenbesparing de drijfveer of wil men de relatie met de leveranciers verbeteren. Is de reden vooral financieel, dan gaat het vaak om het vergroten van de contractuitnutting. Andere voorbeelden zijn de grip vergroten op de contracten, ofwel meer inzicht in de contracten krijgen. Het professionaliseren van de inkoopafdeling doormiddel van inzicht in de contracten maar ook de bijbehorende processen, taken en verantwoordelijkheden in de organisatie.

Geldend als een instrument om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Het is dus zaak om duidelijk te hebben wat het bedrijf verlangt van het contractbeheer, voordat men overgaat tot het opzetten van het daadwerkelijke contractbeheer.

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

Stap 4: Standaardiseer contractprocedures

Voor een goed contractbeheer is het van belang dat contracten herkenbaar zijn en makkelijk te herleiden zijn. Het is dan wenselijk dat procedures gestandaardiseerd worden. Er dient een vaste procedure en handeling te komen om het contractbeheer op orde te houden. Hieronder valt de registratie, opslag en onderhoud van een contract. Een methode om deze procedures te ontwikkelen, is aan de hand van een workshop waaraan alle betrokkenen deelnemen.

Bij het opstellen van de procedures moeten we aandacht besteden aan onder andere de volgende uitgangspunten rondom contractregistratie:

- De documenten moeten uniek identificeerbaar zijn.
- De documenten moeten herleidbaar zijn.
- De opstelling, beoordeling en autorisatie van documenten is aantoonbaar en in overeenstemming met de daarbij behorende procedures.
- De manier van archiveren van originele documenten en werkexemplaren is beschreven en ondergebracht in de processen van de administratieve organisatie.
- De (wettelijke) bewaartermijnen voor documenten moeten worden nageleefd.

Stap 5: Selecteer IT-ondersteuning

Dit is de eerste stap waarbij de eerste beslissing genomen wordt over de vorm van contractbeheer. Grote organisaties hebben al snel te maken met honderden contracten die in omloop zijn. Om deze allemaal te kunnen beheren en te managen is vaak een complexer en meer technisch systeem nodig dan voor een organisatie met enkele tientallen contracten. Het is vaak ondoenlijk om een omvangrijk contractbeheer handmatig of met spreadsheets in Excel te beheren. Veel ERP-pakketten bieden standaard deze functionaliteit. Het is bij deze stap belangrijk om een goede IT-ondersteuning te kiezen die de omvang en complexiteit van de organisatie goed ondersteunt.

Stap 6: Verzamel en registreer contractgegevens

Het verzamelen van contracten kan heel arbeidsintensief zijn door de grotere versnippering van contracten en bevoegdheden binnen de organisatie. Voor een goed contractbeheer is het van belang dat hij volledig is en dat er geen informatie ontbreekt. Dit verhoogt de betrouwbaarheid en ook het vertrouwen dat mensen in het beheer hebben. Hier is vaak al grote winst te boeken. Veel organisaties hebben vaak overlappende contracten, dubbele kopieën en onbekende contracten liggen op verschillende afdelingen van het bedrijf. Als na uitgebreid onderzoek de contracten en alle benodigde informatie bekend is en opgespoord is, kan er worden gekeken of de uitgaven, leveringen, prijzen enz. overeenkomen met wat er in de contracten staat vermeld.

Stap 7: Activeer contractgegevens

Een goed contractbeheer is pas goed als het up-to-date is en aansluit op het integrale organisatiebesturingssysteem (ERP) Hierdoor is het contractbeheer altijd actueel en toegankelijk. Dit is van belang voor het actief beheren van de contracten. Aflopende contracten moeten bekend zijn doormiddel van signalering bij de juiste personen. Wijzigingen en andere belangrijke data dienen op tijd gemeld te worden door het systeem waardoor het contractbeheer haar waarde krijgt voor de organisatie. Van hieruit is een effectieve planning mogelijk, aansluitend op de interne besluitvorming en uiteindelijk een begin naar contractmanagement.

Stap 8: Nazorg, analyse en de link naar leveranciersrelatiemanagement

De laatste stap in het contractbeheer is om extra procedures toe te voegen. De nazorg, rapportage en analyse van alle gegevens die voortvloeien uit het contractbeheer. Doormiddel van nazorg en rapportage kan men snel bijsturen of inspringen op veranderingen. In het (systeem voor) contractbeheer moet de mogelijkheid aanwezig zijn om de hiervoor benodigde informatie te genereren voor de verschillende niveaus: strategisch, tactisch en operationeel.

Denk bijvoorbeeld aan de volgende rapportages:

- Aantal leveranciers
- Belangrijke data van de contracten. Afloopdata
- Totaal aantal contracten
- Financiële verplichtingen.
- Contracten per afdeling, sector



(magnetismsolutions.co.nz)

De stappen zijn als volgt:

- Planning: De gehele opzet van contractbeheer. Registratie van contracten, verantwoordelijkheden, instellen van procedures
- Preparation: Contractbeheer, De opzet en beheer van de contracten. De basis van management is dat contracten goed worden geregistreerd en beheerd. Dus alle gegevens worden genoteerd
- Evaluation: Evaluatie van contractbeheer. Toevoegen en verwijderen van contracten. En mogelijke aanpassingen aan het systeem.

- Award: Dit is de meldingsfunctie. Het is belangrijk dat je juiste mensen een melding ontvangen zodra er actie moet worden ondernomen. Er zal een periodieke rapportage moet komen en duidelijke meldingen zodra een contract aandacht nodig heeft
- Management: Dit is het uiteindelijke doel en waar een bedrijf haar voordeel uit kan halen. Het goed managen van de contracten is een noodzaak om een efficiënt contractbeheer en contractmanagement te kunnen hebben. Verzorgen, rapporteren, onderhouden van de contracten en het systeem. Door goed te managen kunnen KPI's gebruikt worden. Voorbeeld: Aantal contracten, aantal contracten in een bepaalde sector, prijswijzigingen enz. Hier krijg je als bedrijf een goed overzicht van marktsituaties en veranderingen. Deze kun je ten voordeel gebruiken bij nieuwe contractonderhandelingen en je kunt als bedrijf sneller inspelen op marktveranderingen.

Dit is de opzet naar contractmanagement. Door alle nuttige informatie uit het contractbeheer te halen en ten voordele te gebruiken. Een mogelijkheid is om maandelijks of halfjaarlijks een rapportage bij te houden met veranderingen van contracten. Maar tevens een rapportage te maken per leverancier met klachten, aantal leveringen, prijswijzigingen en andere veranderingen.

Van hieruit analyseer je de contracten en de leveranciers. Die helpen weer bij het maken van nieuwe beleidsplannen, ondersteunen bij risicoafwegingen en of het verstandig is om bepaalde zaken uit te besteden of af te vloeien.

De behoefte aan stuurinformatie verschilt uiteraard per organisatie en wijzigt met de ontwikkeling van de inkoopvolwassenheid. Het contractbeheer zal dus moeten kunnen aansluiten bij de veranderende informatiebehoefte. De informatie is niet alleen van belang voor de interne sturing in een bedrijf maar helpt ook met het verbeteren van de leveranciersrelatie.

- Contractinformatie zorgt voor meer kennis. Het geeft de inkoper kennismacht en daardoor een betere input ter voorbereiding van de onderhandelingen.
- Contractbeheerder heeft inzicht in de contracten en krijgt inzicht in de performance van de leveranciers in zijn geheel.
- Actief contractmanagement is niet alleen het bewaken van de informatie en afspraken in het contract, maar ook aandacht besteden aan voortdurende veranderingen in de doelstellingen van een bedrijf.

Bron: (1: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/INP-CON-kre-007-bl.pdf>, 2014)

Contractmanager/Contractbeheerder

De contractmanager of contractbeheerder is degene die belast is met de uitvoering en onderhoud van contractmanagement en contractbeheer. Voor de rol van contractbeheerder gaat het vooral om het onderhouden en beoordelen van de contracten. De rol van contractmanager richt zich dan op zaken als onderhandelen, beoordelen en afsluiten van contracten met als doel om risico's voor het bedrijf te vermijden en kosten te bewaken en te reduceren. Met uiteindelijk doel een bijdrage te leveren aan het strategische inkoop- en verkoopbeleid van de organisatie.

Grofweg zijn er 4 stappen in het contractbeheer:

- Afsluiten van de contracten (Specificeren, opstellen, tekenen)

- Registreren van de contracten (Invoeren contract in het contractbeheersysteem)
- Managen van de contracten (Beheer data en controle wijzigingen)
- Bewaken van de contracten (Verlengen of beëindigen)

De volgende taken behoren bij de functie contractbeheerder:

- Beheren van contracten. Verzamelen van alle contracten in een beheersysteem, zoals een databasebestand.
- Beoordelen van contracten. Contracten moeten voldoen aan vooraf gestelde eisen van het bedrijf en na worden gekeken op onredelijke bedingen, valkuilen en fouten.
- Onderhandelen over en opstellen van contracten. Om de contractbeheerder het makkelijker te maken, kan de beheerder zelf ook contracten maken en opstellen. Meer inzicht in de contracten en overeenkomst in de wijze van opstellen en maken van de contracten.
- Beoordelen van make-or-buy beslissingen. Elk contract moet beoordeeld worden op de waarde voor het bedrijf. Voordat een contract wordt afgesloten moet worden bepaald op het bedrijf het zelf moet uitvoeren of dat het beter is om een taak uit te besteden.
- Doen van marktonderzoek. Het uitvoeren van benchmarking, netwerken bij collega's en het doen van marktonderzoek zijn ook taken van contractmanagement.
- Afsluiten van contracten. Valt terug op het punt of het contract aan alle eisen voldoet voordat een contract wordt afgesloten
- Bewaken van de performance van het contract. Worden de afspraken in het contract nagekomen door beide partijen. Blijft het contract van waarde of is het al achterhaald.
- Produceren van diverse managementrapportages.

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

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

Veel voorkomende fouten in contracten en contractbeheer ontstaan doordat er geen centraal inzicht is in contracten. Hierdoor kan er voor organisaties een onbeheersbare situatie ontstaan.

Contracten raken zoek, zwerven rond in de organisatie of afspraken in de contracten worden niet nagekomen. Uiteindelijk zal dit leiden tot een aantal problemen

De top 5 van meest voorkomende problemen bij contractbeheer zijn:

1. Contracten worden ongewild verlengd of lopen af zonder dat iemand het weet.
2. Contractgegevens zijn onvoldoende toegankelijk. Informatie in contracten is niet bekend of informatie wordt niet goed benut.
3. Afdelingen profiteren onvoldoende van schaalvoordelen. Doordat informatie onbenut blijft, kunnen afdelingen minder profiteren van voordelen of afspraken die in de contracten vermeld staan.
4. Management heeft onvoldoende inzicht in processen. Gebrek aan informatie, leidt tot gebrek aan kennis over bepaalde processen en kennis over de wederpartij.
5. Extra werk. Contracten die zoek zijn, levert extra werk op voor iedereen.

Het Contractmanagement-proces

Contract awareness

- Noodzaak tot een contract. Een contract is wenselijk. Dus hier begint de selectie van contractvorm, en selectie algemene voorwaarden

Contract maken

- Opstellen contract met de leverancier tot en met het tekenen van het contract

Implementatie

- Implementatie van het contract. Invoeren van het contract in het contractbeheersysteem. Noteren alle belangrijke voorwaarden

Uitvoering

- Contractmanagement. Op de juiste data reageren op contractuele verplichtingen. Beheersing risico's en nakomen verplichtingen

Evaluatie

- Evalueren contract. Op basis van inzicht en overzicht contract. Advisering op wat te doen

Verlenging/ Beëindiging

- Tijdig verlengen of beëindigen contract op een zo gunstig mogelijk moment.

Theorie-Bronnen:

1. <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/INP-CON-kre-007-bl.pdf>
2. http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/download/common/contractmanagement_binnen_de_overheid.pdf
3. <http://alexandria.tue.nl/repository/freearticles/430068.pdf>
4. <http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/download/contractmanagement/van-contractbeheer-naar-contractmanagement-pianoo-2011.pdf>

Hoofdstuk 4: Empirisch Onderzoek

Empirisch onderzoek

Onderzoeken om door systematische observatie en/of meting samenhangen tussen verschijnselen te ontdekken of te toetsen. Een belangrijke subcategorie is experimenteel onderzoek

Bron: <http://www.cultureelwoordenboek.nl/index.php?lem=507>

Door observatie en vragen te stellen, heb ik de volgende problemen geconstateerd.

- Contracten zijn verspreid over verscheidene afdelingen binnen Norma MPM
- Geen centrale plaats voor contracten, daardoor geen overzicht in alle contracten
- Onduidelijkheid m.b.t. de inhoud van de contracten. Looptijd, voorwaarden enz.
- Geen archivering van de contracten zowel de schriftelijke als de elektronische contracten. Daardoor weten mensen niet waar de contracten liggen.
- Wildgroei van contracten. Contracten liggen willekeurig verspreid bij verschillende afdelingen.
- Geen inzicht in wie de leveranciers zijn en wat ze leveren. Daardoor geen duidelijk beeld van de markt. Zwakkere onderhandelingspositie voor het afsluiten van nieuwe contracten.
- Contracten zijn wijdverspreid. Geen tot nauwelijks communicatie tussen de afdelingen m.b.t. de contracten.
- Gebrekkige communicatie tussen de verschillende afdelingen. Veel vragen en onduidelijkheden met betrekking tot contracten, bestellingen en leveringen.

De problemen bevinden zich op diverse afdelingen.

Huidige situatie

Norma is een commercieel bedrijf dat bekend wil staan als uitermate correct, kwalitatief hoogstaand en “verder gaan waar anderen stoppen.” Het is dus uitermate belangrijk dat contracten aan alle kwaliteitseisen voldoen, volledig zijn en geen ruimte laat voor interpretatie. Om dit te kunnen bereiken is een goed contractbeheer van groot belang. Hierdoor wordt er inzicht verschaft in de contracten en verkrijgt men een helder beeld van de contractuele voorwaarden. En daardoor kan Norma sneller en beter inspelen op het opstellen, afsluiten en onderhouden van de contracten met leveranciers.

Om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie heb ik goed geobserveerd en rondgevraagd wat de procedures zijn bij Norma m.b.t tot contractbeheer en contracten in het algemeen.

In veel gevallen wordt er bij Norma B.V. geen contract afgesloten. Er zijn vele leveranciers bekend, maar er zijn maar een paar leveranciers met wie een contract is afgesloten. Vaak worden de offertes of inkooporders alleen maar schriftelijk bevestigd, zonder een vorm van contract af te sluiten. Dit zorgt voor onnodig grote risico's. Hierdoor is niet duidelijk wat de wederzijdse verplichtingen zijn, en dit werkt verzuim van de leveranciers in de hand. Geen contractafspraken dus een te late levering of foute levering heeft weinig consequenties.

De contracten die wel worden afgesloten, zijn in principe goed opgesteld.

Problemen doen zich voor in de diversiteit van de contracten. Er zijn veel verschillende contracten:

Mantelovereenkomsten, raamovereenkomsten, leasecontracten en Mutual Non-Disclosure

Agreements (Geheimhoudingsverklaringen) Elk contract heeft een andere vorm en andere inhoud,

waardoor er veel onduidelijkheden zijn over wat voor type contract er is afgesloten met welke leverancier.

Verder is er geen goede controle op de uitvoerings- en nazorgfase. Er wordt wat dat betreft veel vertrouwen gelegd in de leveranciers, in plaats van dat leveranciers contractueel verplicht worden om zaken na te komen, bepalen ze vaak zelf hoe dingen worden geregeld en geleverd.

Hierdoor is bij schade of te late levering onduidelijk wie verantwoordelijk is en wordt het moeilijk voor Norma B.V. om schade te verhalen.

Contractbeheer is bij Norma zeer matig geregeld. De contracten worden per afdeling bewaard en beheerd. Maar vaak hebben de mensen geen idee of er contracten zijn, laat staan waar ze liggen. Er komen elke week vele mails binnen, met vragen over contracten. Waar ze liggen en of er met de leverancier een contract is afgesloten. Vele van die mails worden negatief beantwoord. Op sommige afdelingen (Inkoop, Finance) worden contracten in beperkte mate opgeslagen in mappen en digitaal op de harde schijf. Op andere afdelingen (HR, Kwaliteit, Facilitair, ICT) is geen enkele vorm van contractbeheer. Al dan niet zijn er prijsafspraken gemaakt met leveranciers. Deze zijn al dan niet op papier gezet, en worden vaak op basis van wederzijds vertrouwen opgesteld of medegedeeld.

Door deze beperkte vorm van contractbeheer, is er geen duidelijk inzicht in de maandelijkse financiële verplichtingen. Uiteindelijk is het probleem dat onduidelijk is of er teveel wordt betaald voor een contract of wat de meest gunstige voorwaarden zijn om aan de contractuele verplichtingen te voldoen.

Er vinden weinig tussentijdse evaluaties plaats tussen Norma en de leveranciers. Vaak zijn er alleen evaluaties zodra er een contract afloopt of er een prijsaanpassing plaatsvindt.

Het doel is om een goed contactbeheer aan te leggen binnen Norma.

Door de huidige situatie en de vele onduidelijkheden, gebeurt dit in kleine stappen en is het eerste werk zeer tijdrovend. Puur het opsporen en verzamelen van alle contracten kost erg veel tijd en moeite. Het is letterlijk de kasten leeghalen. Maar voordat alle contracten verzameld zijn, kunnen er al vele zaken worden geregeld. Zoals de eerste fase van digitaliseren, en verwerken in een Excel-spreadsheet. Verder is het opzetten en opmaken van richtlijnen en instructies een project op zich.

Hoofdstuk 5: Resultaten

Eigen Observatie:

Contractonderhandelingen zijn reactief in plaats van proactief.

- Niemand van de organisatie ziet de opzegdatum of stilzwijgende verlenging aankomen. Dit is zeer belangrijk om in de gaten te houden, zodat de organisatie beter kan inspelen in veranderingen in vraag en aanbod, wijzigingen in voorwaarden en beëindiging van het contract. Er is dus geen duidelijk en goede interne besluitvorming.

Versnippering van de contracten.

- Er is geen centraal overzicht van de contracten, waardoor het hele proces van contractbeheer niet kan worden ingevoerd. Er is geen overzicht en controle op de contracten

Uiteindelijk leidt dit tot nadelen voor de organisatie met betrekking tot haar relatie met de leveranciers.

- Geen optimale relatie met de leveranciers, afspraken en verplichtingen zijn niet duidelijk en helder, waardoor dit tot misverstanden kan leiden en tot onnodige kosten.

Vragen/interview

Voor het onderzoek zijn 3 mensen ondervraagd over hun kijk op Norma en specifiek op het contractbeheer bij Norma. De vragen zijn vermeld in bijlage 3.

De mensen zijn erg eenduidig wat betreft de termen contractbeheer en contractmanagement. Het gaat volgens de ondervraagden over inzicht en toezicht op de contracten. Verder geven ze aan dat voor hun positie en werk het contractbeheer vooral een handig hulpmiddel moet zijn om hun werk beter te kunnen uitvoeren. Voor de tactisch inkopers die er mee moeten gaan werken is het belang groter, wat logisch is aangezien zij het meest met de contracten te maken hebben.

In de huidige situatie is het voor iedereen helder. Er is geen sprake van contractbeheer. Tenminste niet meer dan opslag van contracten in mappen. Daar blijft het bij.

Volgens de één zijn er geen problemen ontstaan, volgens andere alleen kleine problemen. Onder deze problemen vallen dan onduidelijkheden m.b.t. contracten. Maar dit kost volgens hun alleen tijd en navraag bij verschillende mensen om te weten te komen of er een contract is en wat er in staat. Dit wil volgens de ondervraagden niet zeggen dat ze niet willen dat de huidige situatie verandert. Integendeel. De ondervraagden zijn unaniem over eens dat er een vorm van contractbeheer moet worden geïmplementeerd bij Norma. De mate en complexiteit verschilt. Hoe minder van doen met het contractbeheer hoe complexer het men vaak wil. Maar uiteindelijk zijn de direct betrokkenen degene die willen dat er een makkelijk systeem komt, middels Excel, wat makkelijk hanteerbaar is en geen moeite oplevert voor de mensen die er mee moeten werken.

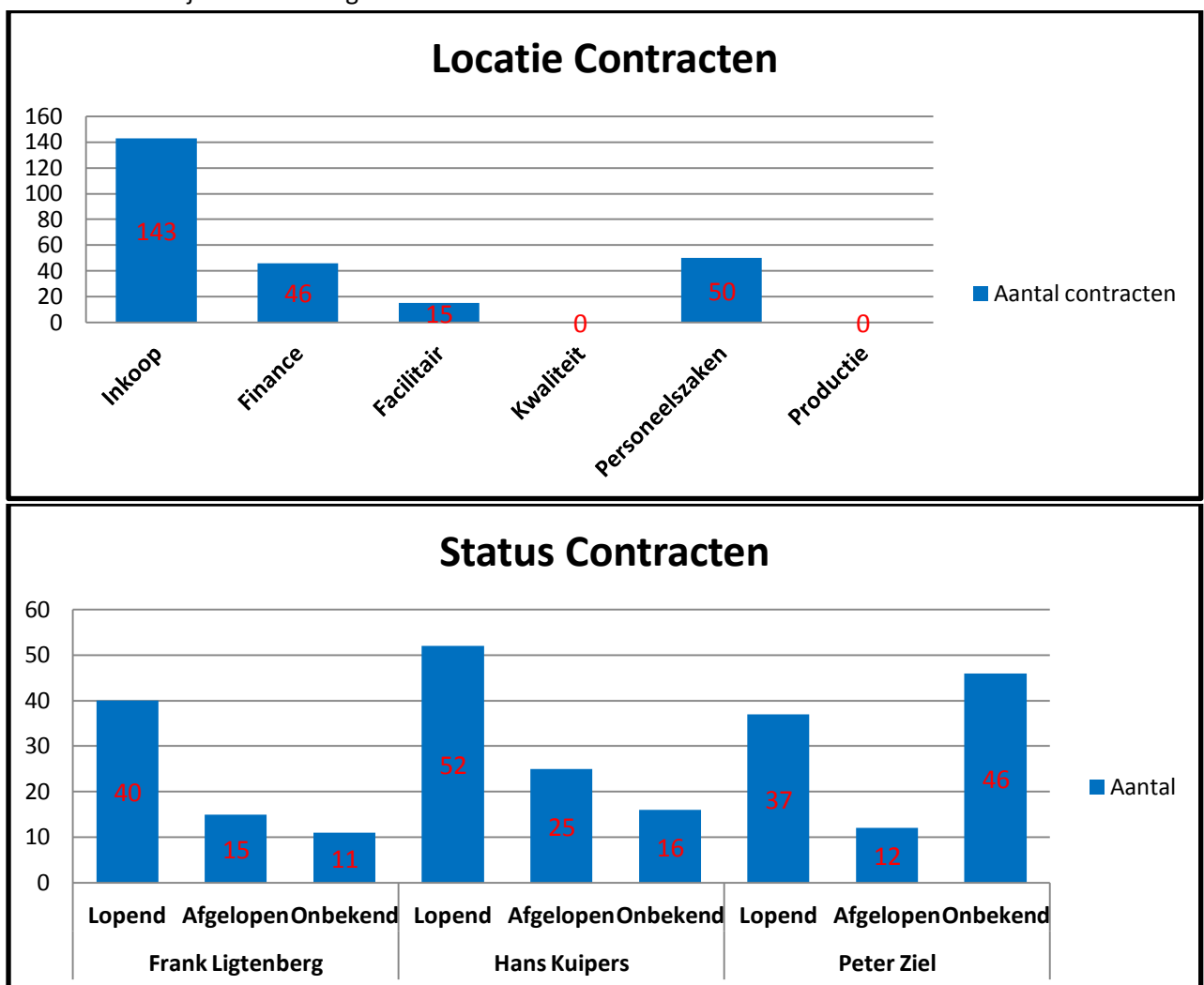
Het is uit de vragen uit gekomen dat de mensen er geen tot weinig moeite mee hebben om geen vrije toegang meer te hebben tot de contracten. Zolang ze hierdoor niet belemmerd worden in hun werk.

Verdere tips bestonden eruit om een duidelijke handleiding en richtlijnen in te stellen. Dat er geen onduidelijkheden ontstaan. Andere logische aanbeveling is dat er zo min mogelijk handmatig werk moet worden verricht. Hoe meer er moet worden genoteerd hoe sneller men geneigd is om het niet te gebruiken.

Huidige situatie

- 1: De contracten zijn willekeurig en verspreid opgeslagen. Verschillende kopieën aanwezig op meerdere afdelingen
- 2: Geen beheer van de contracten. Wie ze nodig heeft kan ze inkijken en meenemen. Geen bescherming of toezicht
- 3: Er is genoeg draagvlak aanwezig bij Norma voor het opzetten van een contractbeheer. Het project heeft een grote mate van belangrijkheid gekregen en alle werknemers zijn erover eens dat er een database + bijbehorend beheer aanwezig moet zijn.
- 4: Behoeft aan contractbeheer. Deze dient er te komen, maar zonder moeilijke kostbare software. Een makkelijk en simpel systeem dat door iedereen gebruikt kan worden. Conclusie: Een database via Excel. Dit houdt in om alle contracten onder te brengen in de spreadsheets van een Excel-bestand.

Onderstaande zijn de bevindingen van Locatie en Status van de contracten:



Nieuwe Situatie

Vanuit de theorie en het empirisch onderzoek kan nu beschreven worden hoe het ideale systeem eruit dient te zien.

De basis van een goed contractbeheer is niet het systeem op zich maar een systeem dat aansluit bij de wensen van de organisatie en dat goed werkt binnen hun eisen.

1. Alle contracten bij Norma dienen op 1 plek verzameld en beheerd te worden. Hierdoor is voor iedereen duidelijk waar de contracten zijn. Dit is makkelijker om overzicht te houden en maakt het eenvoudiger om de contracten en contractgegevens te beschermen.
 - a. Gekozen is om de contracten te verzamelen op de afdeling Inkoop
2. Het contractbeheersysteem moet eenvoudig te bedienen zijn, niet te complex en geen geld kosten. Norma is een kleine organisatie, waardoor het beheer van alle contracten in een simpel programma kan worden beheerd. Er is gekozen voor Windows Excel en. Voornamelijk omdat het programma aanwezig is bij Norma en er intensief mee gewerkt wordt. Verder is het programma uitermate geschikt voor contractbeheer. Windows Excel kan gebruikt worden voor de opslag, verzameling contractgegevens en het up-to-date houden van wijzigingen in de contracten.
3. Contracten moeten goed beschermd worden. Norma is een bedrijf dat hightech producten maakt voor defensie en voor de medische wereld. Gegevens over producten mogen hierdoor niet op straat komen te liggen en in verkeerde handen terecht komen. De contracten bestaan daardoor veel uit geheimhoudingsverklaringen. Dit betekent dat het contractbeheer goed beschermd moet zijn en beperkt toegankelijk is.
 - a. Gekozen is om het Excel-programma te beveiligen middels een wachtwoord. En het systeem is alleen toegankelijk voor de 3 contractbeheerders die zijn aangesteld.
4. Het contractbeheer moet melding geven en inzicht geven in de contracten wanneer nodig. Zodra een belangrijke wijziging optreedt. Bijvoorbeeld: Einde contractdatum nadert dan moet het systeem een melding geven dat er moet worden opgetreden om het contract te verlengen of aan te passen.
 - a. Gekozen is om het Excel-programma te koppelen aan een ERP-systeem. Deze stuurt een melding via bijvoorbeeld een mail die de contractbeheerder aanstuurt om actie te ondernemen. Hierdoor kan Norma snel inzicht krijgen in wijzigingen en daar haar voordeel mee doen tijdens contractonderhandelingen.
5. Contractbeheer is behalve het systeem ook de mensen die er mee werken en moeten zorgen dat het beheer goed werkt. Hiervoor worden bij Norma 3 contractbeheerders aangesteld die er voor zorgen dat het systeem wordt onderhouden en zorgen dat wijzigingen worden aangebracht en ook nieuwe contracten worden toegevoegd.
6. Voor het contractbeheer en contractmanagement is het heel erg goed om elke bepaalde tijd een rapportage op te stellen. Maandelijks een rapportage op stellen met daarin veranderingen qua contracten, contractgegevens en andere belangrijke punten. Bij Norma is gekozen om een klachtenformulier en rapportageformulier te maken. Dit levert voor de directie inzicht op in grote veranderingen in de contracten. Maandelijks kan dan op basis van een aantal KPI's (key performance indicators) een overzicht worden gemaakt:
 - a. Aantal leveranciers
 - b. Aantal contracten (nieuwe, beëindigd)
 - c. Aantal klachten per leverancier

- d. Leverancierstevredenheid
- e. Afspraken met leveranciers

Zie hiervoor de bijlage.

Eerste stap

- Makkelijke en logische toegankelijkheid van het systeem. Waarbij het bestand in meerdere secties is verdeeld. Zoeken op leveranciers, sector, per contracttype, prioriteit, prijsklasse.
- Verdeling naar soort contract. Dit is handig om contracten te koppelen aan elkaar. Zoals: contract-inkooporder-algemene voorwaarden.
- Verschillende soorten rapportages. Tijdsplanning van contracten mogelijk doormiddel van verlopen, verlengde contracten te koppelen. Zo krijg je een overzicht van veranderingen in bijvoorbeeld prijs, of andere voorwaarden. Archivering van contracten, zodat een duidelijk tijdsbeeld ontstaat van een contract met een leverancier. Contract van 2012 + Contract van 2013 enz. Zo krijg je als bedrijf overzicht in veranderingen en fluctuaties in contracten.
- Automatische meldingsfunctie: Meldingen die tijdig aangeven wanneer contracten aflopen, betalingstermijnen zijn en wanneer contracten stilzwijgend worden verlengd of worden aangepast.
- Koppelen van info van de contracten aan een pdf-bestand
- Verschillende gebruikerniveaus: Beheerder die toegang heeft tot alle bestanden en ook wijzigingen kan doorvoeren, tot bezoekers die alleen leesrecht hebben. Verdere toegang kan dan worden verleend door de beheerder.
- Gebruiksvriendelijkheid. De contractbeheerder moet zelf het systeem kunnen aanpassen aan de wensen van de organisatie. Dit moet geen extra kosten opleveren aan nieuwe software of hulp van buitenaf.

Om van de huidige situatie naar de nieuwe situatie te gaan, moeten er meerdere veranderingen plaatsvinden. Hier zullen logischerwijs kosten aan verbonden zijn.

- Kosten van de contractbeheerders. Huidige werknemers dienen opgeleid en getraind te worden voordat ze een taak als contractbeheerder kunnen vervullen. Tevens kosten deze taken extra werk, waardoor er ook een extra vergoeding tegenover moet staan
- Aanschaf en implementatie van het contractbeheer en contractmanagement.
- Uitvoering en onderhoud van het systeem. Aanschaf nieuwe software, onderhoud en ondersteuning.

Kosten besparingen/ Baten:

- Effectiviteit en efficiëntie besparingen. Dus besparen van tijd.
- Besparingspotentieel.
- Verkrijgen van een betere onderhandelingspositie. Door een beter inzicht in de contracten kan de organisatie beter en sneller inspelen op veranderingen. De organisatie krijgt een beeld van prijsveranderingen en staat daardoor sterker in onderhandelingen met leveranciers.

Voor het hele proces zijn verschillende personen en verschillende afdelingen betrokken:

- De inkoop afdeling voor het opstellen en afsluiten van de contracten

- De financiële afdeling voor het opstellen van het budget, eisen aan de contracten en budget contractbeheer
- Juridische afdeling voor de benodigde kennis voor het opstellen en afsluiten van de contracten
- IT afdeling, voor het implementeren van het contractbeheersysteem (database) en voor de kennis voor het beheer van het systeem

Contractbeheer bestaat uit de volgende bestanden:

Digitaal:

- Geautoriseerd Leveranciersbestand:

Een bestand met daarin alle gegevens van de leveranciers

- Geautoriseerd Contractenbestand:

Een bestand met daarin alle contracten in pdf-bestand, inclusief gegevens over de voorwaarden in het contract. Dit bestand dient dan gekoppeld te zijn aan het leveranciersbestand. Er kunnen namelijk meerdere contracten gekoppeld zijn aan 1 leverancier. Daarvoor dien je niet bij elk contract de leveranciersgegevens bij te vullen. 1 verwijzing naar het leveranciersbestand is dan voldoende.

Opslag:

- Alle contracten dienen verzameld te worden op 1 punt. Fysieke contracten dienen gesorteerd te worden op:
 - o Type contract: Raamovereenkomst, Non-Disclosure Agreement, Leasecontract enz.
 - o Alfabetische volgorde
 - o Importantie contract/leverancier

Alle contracten dienen centraal geregistreerd en gedocumenteerd te worden. Wijzigingen en aanpassingen dienen gemeld te worden aan de betrokkenen.

Archivering van de contracten dient volledig en efficiënt te zijn. Originele contracten dienen gescheiden te zijn van inkooporders, offertes en overige documenten. Deze dienen op een efficiënte manier gekoppeld te zijn aan elkaar. Juiste contracten/documenten op het juiste tijdstip op de juiste plek.

Er zal in het contractbeheersysteem een automatische reminder nodig zijn die meldingen geeft over de verschillende data in de contracten. In de interne organisatie moet dan worden afgestemd wanneer de contractbeheerders de betrokkenen informeert over mogelijke aanpassingen en belangrijke data in het contract. Zodat de betrokkenen voldoende tijd hebben om het contract te wijzigen, verlengen of beëindigen. Dit dient intern te worden afgestemd zodat er een efficiënte planning komt, waardoor het contractbeheer optimaal kan worden benut.

De contractbeheerder kan bijvoorbeeld maandelijks een rapport uitbrengen met mogelijke wijzigingen in het systeem. Aantal contracten, wijzigingen in het leveranciersbestand enz.

Hoofdstuk 7: Conclusies

Project Deelvraag 1.

Het project is begonnen onder de naam contractbeheer en contractmanagement. Contractbeheer is het hele organiseren van je contractenopslag.

Waarbij alle 4 de stappen zijn geregeld:

- Afsluiten van de contracten (Specificeren, opstellen, tekenen)
- Registreren van de contracten (Invoeren contract in het contractbeheersysteem)
- Managen van de contracten (Beheer data en controle wijzigingen)
- Bewaken van de contracten (Verlengen of beëindigen)

Contractbeheer is dan de registratie, opslag en onderhoud van de contracten.

Contractmanagement is de volgende stap. Dat is gebruik maken van alle gegevens die worden verkregen uit het contractbeheer en daar als organisatie je voordeel mee doen. Zoals informatie als aantal contracten, leveringen, klachten, deadlines enz. En die informatie betrekken in je beleidsplannen, besluitvorming, inkoopprocedures enz. Zodat je de contracten gaat managen.

Norma moet op basis van dit project nu een goed contractbeheer hebben gekregen. Maar het verdere proces naar contractmanagement vergt veel meer tijd dan in dit project mogelijk is geweest. Voor Norma is uiteindelijk contractbeheer op dit moment meer van belang en een goede eerste stap in een uiteindelijk goed Contractbeheer en contractmanagement.

Deelvraag 2 en 3: Contractbeheer bij Norma

Het contractbeheer was bij Norma niet aanwezig. De contracten lagen willekeurig verspreid er was sprake van dubbele, overlappende contracten en iedereen had toegang en inzicht in de contracten. Verder was er minimale opslag aanwezig op de afdeling Inkoop. Maar deze was niet op orde en niet volledig. Er was dringend behoefte aan contractbeheer om inzicht te verkrijgen in alle contracten en niet de grip op de contracten en de leveranciers te verliezen.

De grootste knelpunten en nadelen waren: tijd, kosten en de benodigde bereidwilligheid.

Het contractbeheer moest zo snel en vlot gemaakt en geïmplementeerd worden, waardoor er geen complex systeem kon worden gebruikt en er minder tijd was om diepgaand onderzoek te verrichten.

Een ander knelpunt is dat het contractbeheer goed geregeld moest worden zonder dat het kosten met zich meebracht en zonder dat er training of opleiding nodig was voor de contractbeheerders. Hierdoor is gekozen voor een bestaand programma in het bedrijf namelijk Excel. Waardoor er geen kosten zijn van aanschaf en training, doordat alle werknemers bekend zijn met het programma.

Laatste knelpunt is de bereidwilligheid geweest. Deze hangt samen met het vorige knelpunt. Er was sprake van bereidwilligheid om bepaalde wijzigingen door te voeren m.b.t. contractbeheer zolang de werknemers niet gehinderd werden in hun dagelijks werk. Het beheer diende geen extra werk op te leveren en geen tot nauwelijks veranderingen op organisatorisch vlak. Daarom is gekozen om het contractbeheer in Excel te maken en enkel als hulpmiddel en instrument voor de inzage in contracten.

Uiteindelijk is gerealiseerd dat alle contracten zowel digitaal als fysiek nu aanwezig zijn op de afdeling Inkoop. Verder is het contractbeheer nu de verantwoording voor de 3 tactisch inkopers die de functie contractbeheerder hebben gekregen. Voor het contractbeheer is gekozen voor Excel. Deze oplossing was het snelst en makkelijkst te implementeren bij Norma. Excel is de juiste keuze doordat er geen

kosten van aanschaf, implementatie en training tegenover staan. Verder zijn de contracten bij Norma van dien aard, dat het hele beheer hanteerbaar en toegankelijk is via Excel. Voor de up-to-date functie is een koppeling gemaakt met het interne ERP systeem, die middels een mailtje een melding geeft en het contractbeheer actueel houdt.

Proces

Het hele proces staat beschreven in de handleiding van de database. Hier staat volledig beschreven hoe de database gehanteerd dient te worden en te onderhouden is. Zolang de regels hierin worden nageleefd, is de database uitstekend te gebruiken. De instructies zijn van dien aard, dat iedereen die het leest met de database kan omgaan. Een nieuwe contractbeheerder kan doormiddel van die handleiding snel leren hoe de database goed te gebruiken is.

Contractbeheer

Het contractbeheersysteem dat wordt gebruikt is het programma Microsoft Office Excel 2007. En voor de meldingsfunctie word een koppeling gemaakt met ERP-LN. Hierdoor zou de database moeten werken naar behoren.

Eindconclusie

In het hele project is de rode draad geweest om een contractbeheer waarmee Norma effectief en efficiënt kan werken. De eerste paar weken was het een grote zoektocht naar alle contracten, gegevens en verdere informatie. Contractbeheer was niet aanwezig bij Norma.

- Geen centrale afdeling om de contracten te verzamelen
- Geen procedures om contracten te registreren en te beheren
- Eigen houtje werken

Dit zorgde voor een grote chaos op de werkvloer. Mensen kwamen dagelijks langs om te vragen wie een contract had liggen. Geen overzicht in aantal leveranciers en aantal contracten. Dat kost tijd om uit te zoeken en geldt doordat oude contracten blijven liggen en nieuwe niet worden getekend.

De theorie heeft me geholpen om een stappenplan op te zetten waaraan contractbeheer in de basis aan moet voldoen. Ik heb de theorie gebruikt om de interviews af te nemen, te observeren en van daaruit samen met Norma een gewenste situatie op te stellen.

Er moest een simpel en efficiënt contractbeheersysteem komen (Excel) waar alle medewerkers mee kunnen werken, daardoor geen kosten voor software en training, en waar alle contracten en contractgegevens in genoteerd konden worden.

De contracten zijn allemaal verzameld in gesorteerde mappen en op het interne systeem van de afdeling Inkoop.

Er is een handleiding gemaakt voor het gebruik van de Database, er zijn mensen aangesteld die doormiddel van procedures de contracten opstellen, registreren en beheren in het systeem.

Dit was de basis en daardoor is er de eerste vorm van contractbeheer.

Als laatste stap is er de invoering gekomen van meldingsfuncties, maandelijkse rapportages en klachtenformulier, zodat de leveranciers en de contracten gemanaged kunnen worden.

Deelvraag 4: Aanbevelingen

Dit project geldt als een eerste stap in het uiteindelijke doel. Een uitgebreid contractbeheer en contractmanagement. Dit project is de eerste stap namelijk contractbeheer en contractmanagement. Verdere aanbeveling is om het contractmanagement uit te breiden en te verbeteren. Hier liggen

grote mogelijkheden voor het bedrijf. Door goed overzicht te creëren en te weten wat er in de contracten staat, wie de leveranciers zijn en wat de veranderingen zijn qua markt en prijzen, bespaar je veel tijd en geld, je bent flexibeler, sneller reageren op veranderingen en je staat sterker met contractonderhandelingen.

Voor een goed contractmanagement moeten er schriftelijk vastgestelde procedures en instructies worden opgevolgd. Hierdoor krijg je een duidelijk werkplan. Waardoor elk contract op dezelfde manier wordt bewerkt en verwerkt.

- Voor duidelijke contracten, dient er een standaardisatie van de contractvorm opgemaakt te worden. Per contractvorm, dus leasecontract, prijsafspraken, MND, huurovereenkomst enz., moet er een standaardisatie komen, waardoor al deze contracten dezelfde standaard gegevens bevatten en er duidelijk is wat betreft de inhoud van deze contracten.

Een laatste aanbeveling is om registraties en rapportages in te voeren. Deze kunnen jaarlijks worden gehouden of halfjaarlijks. Dit is afhankelijk van het type contract/looptijd en belangrijkheid.

Uiteindelijk is het hele contractproces op de volgende manier:

- Afsluiten contract. Selecteren op type, bijvoorbeeld: Raamovereenkomst. Standaardcontract voor raamovereenkomsten wordt dan opgesteld.
- Registreren en toevoegen contract aan het contractbeheer
- Onderhouden van het contract. Controle op looptijd, betalingen, leveringen enz.
- Evaluaties en rapportages. Regelmatige rapportages over het contract en evaluaties met de leverancier over het contract
- Verlengen, beëindigen contract.

Onder controle contract kunnen meerdere criteria worden behandeld. Zogenaamde KPI's Key performance indicators. Dit zijn handige variabelen die makkelijk meetbaar zijn en daardoor meer inzicht kunnen geven in de prestaties van een leverancier.

Voorbeelden:

- Order te laat uitgeleverd
- Naleveringen
- Fout geleverd
- Met schade geleverd
- Facturen met problemen
- Betalingsverplichting vergeten
- Verplichting niet nagekomen
- Acceptatie inkoopvoorwaarden
- Tijd afhandeling klacht

Hierdoor krijgt Norma een beter inzicht in de prestaties van de leverancier en zijn deze kpi's te gebruiken als evaluatie om het contract met een leverancier te verlengen, wijzigen of te beëindigen.

Beantwoording Hoofdvraag:

- ***Wat is de beste manier om voor Norma B.V. het contractbeheer te ontwikkelen en te implementeren, met als doel voor Norma B.V. om een beter inzicht krijgen in haar contracten en contacten met leveranciers?***

Resultaat

Doormiddel van dit onderzoek is het nu mogelijk om de hoofdvraag te beantwoorden. Dit onderzoek heeft opgeleverd dat Norma van geen contractbeheer naar een goed en makkelijk contractbeheer is overgestapt.

De theorie heeft mij geholpen in het maken van de juiste stappen en te kijken op welke manieren contractbeheer kan worden geïmplementeerd in een bedrijf. Deze kennis heeft mij tevens geholpen om het empirisch onderzoek te verrichten en het bedrijf en haar contractbeheer goed te kunnen analyseren.

Bij Norma is eerst de huidige situatie in kaart gebracht en daarna doormiddel van wat mogelijk was is een keuze gemaakt. Hieronder vielen de:

- De eisen die Norma stelde waaraan het contractbeheer diende te voldoen
- De knelpunten in de organisatie en welke wijzigingen op de werkvloer mogelijk waren
- en de financiële mogelijkheden voor het systeem. Kosten van aanschaf, implementatie en gebruik.

Uiteindelijk is dan gekozen voor contractbeheer dat als hulpmiddel en ondersteuning dient voor de dagelijkse werkzaamheden op de afdeling Inkoop. Ondersteuning bij inzage in contracten, opstellen nieuwe contracten en naleving van contractuele voorwaarden. Hiervoor diende het contractbeheer geen complex systeem te zijn en kon er gekozen worden voor het programma: Excel. Dat geen kosten met zich meebracht doordat het al aanwezig was en de mensen er mee kunnen werken.

Verder is gekozen om zowel digitale als fysieke contractopslag bij de afdeling Inkoop onder te brengen. De verantwoording over alle contracten en alle gegevens uit die contracten ligt nu ook op de afdeling Inkoop en dat is bij de 3 Tactisch inkopers van Norma die zijn aangesteld als de contractbeheerders. Door deze simpele vorm van contractbeheer heeft de organisatie inzicht in haar contracten met haar leveranciers. Het is nu na te gaan of de kosten die gemaakt worden overeenkomen met wat er in de contracten staat. Er is helderheid over de verantwoording en dus ook wie schuld heeft en aansprakelijkheid is bij fouten. Tevens is er bescherming van de gegevens doordat alleen de 3 tactisch inkopers toegang hebben, waardoor belangrijke informatie niet door iedereen binnen het bedrijf toegankelijk is.

Deze keuze is uiteindelijk de beste keuze gebleken. Aan alle voorwaarden is voldaan. Een simpel en makkelijk contractbeheersysteem dat Norma helpt om inzicht te krijgen in aantal contracten, de deadline van contracten, alle belangrijke contractuele voorwaarden in de contracten. Van waaruit goede controle mogelijk is op de financiële verplichtingen in de contracten. En dat allemaal zonder dat het veel extra werk oplevert, hoge kosten en organisatorische wijzigingen.

Hoofdstuk 7: Implementatietraject

Organisatie veranderingen

De database is bedoeld als hulpmiddel om sneller en makkelijker contracten te vinden, te beheren en in te zien. Het is vooral bedoeld om het werk van de mensen bij Norma wat makkelijker te maken.

Het is maar een kleine organisatorische verandering maar toch zijn er mogelijke gevolgen die invloed hebben op de werkvloer.

Bij Norma worden de contracten met leveranciers vanaf nu beheerd op de afdeling inkoop. De inkoopafdeling is gesplitst in een groep Tactisch inkopers en Operationele inkopers. De tactisch inkopers zijn vanuit het hogere management verantwoordelijk gesteld voor het uiteindelijke contractbeheer en contractmanagement en daarmee ook de verantwoording voor de database. Bij Norma zijn 3 tactisch inkopers die de rol van contractbeheerders zullen aannemen. Dit zijn de heren F. Ligtenberg, H. Kuipers en P. Ziel.

Ondanks dat de database het werk makkelijker en simpeler moet maken verandert er wel wat voor de tactisch inkopers. Er zal uiteindelijk wel werk en onderhoud moeten worden gepleegd aan de database o.a. om het up-to-date te houden. De tactisch inkopers zullen het meest de verandering merken omdat zij er het dichtst bij betrokken zijn en er mee moeten werken. Verder zullen er meer mensen in de organisatie de gevolgen merken. Vooraf was elk contract vrij toegankelijk en opslag maakte niets uit. In de nieuwe situatie verandert de situatie. De 3 contractbeheerders krijgen de verantwoordelijkheid van contractbeheer en ook als enige volledige toegankelijkheid en inzicht in de contracten

Veranderingen voor de tactisch inkopers.

De database zal dagelijks gecontroleerd worden door de koppeling die wordt gemaakt met het ERP-systeem. Deze geeft een melding aan de contractbeheerders zodra een contract de einddatum nadert. Het ERP-systeem geeft zo'n melding via de mail. Dit levert dus weinig tot geen extra werk op voor de contractbeheerders doordat zij iedere dag al druk zijn in de mailbox. Een melding is dus snel herkenbaar en makkelijk te herleiden naar de database en het betreffende contract.

De database is ondergebracht in een werkmap op de harde schijf van de inkoop-afdeling.

Alle medewerkers op de inkoop-afdeling hebben toegang tot deze schijf.

De database is een belangrijk middel om snel inzage te krijgen in contracten. Deze dient daarom goed beschermd te zijn. De map is ook beschermd middels een password die alleen de tactisch inkopers leren kennen.

Werkinstructies tactisch inkopers.

- Toevoegen nieuwe contract
- Onderhouden contracten en database
- Wijzigen en verwijderen oude/opgezegde contracten

Een uitgebreide handleiding voor de tactisch inkopers staat vermeld bij Bijlage: Werkinstructies.

Organisatorische wijzigingen:

Grootste wijziging voor Norma B.V. is dat er eindelijk een vorm van contractbeheer en contractmanagement is opgesteld. Er is vergeleken met de beginsituatie nu controle op het aantal contracten, inzicht in de contracten, inzicht in het leveranciersbestand en controle op de contractuele voorwaarden.

Voor het dagelijkse werk heeft de toevoeging van een contractbeheer-systeem weinig invloed.

Dat is ook zeer goed, doordat de database een hulpmiddel moet zijn in het uiteindelijke werk. De database geldt als een hulpmiddel voor het werk: Contracten afsluiten en managen op een voor het bedrijf zo gunstig mogelijke manier.

Grootste verandering is dat er professioneler en bedachtzamer gewerkt moet worden m.b.t. tot contracten afhandeling en contractbeheer. Het werk is minder vrijblijvend. Er zal met meer structuur gewerkt moeten worden. Voor een goed contractbeheer dienen er voor elk contract bepaalde handelingen te worden verricht waardoor elk contract dezelfde behandeling krijgt en er een helder inzicht is in het contractbeheer. Uiteindelijk zal dit moeten leiden tot minder onduidelijkheid en duidelijkheid wat betreft de verantwoording.

De medewerkers van Norma die inzicht of toegang willen tot de contracten zullen vanaf nu geen vrije toegang meer hebben. Er zal voor de medewerkers meer navraag moeten worden gedaan bij de verantwoordelijke contractbeheerder. Er is dus verandering wat betreft de restricties en de verantwoordelijkheid.

Medewerkers krijgen minder verantwoordelijkheid maar ook geen vrije toegang meer tot contracten. Die toegang word verleend door de contractbeheerders.

Voor elke contractinzage of contractwijziging zal overlegd moeten worden met 1 van de 3 contractbeheerders die het contract in beheer heeft. Deze verandering levert wat extra werk op voor zowel de contractbeheerders als meer moeite voor de overige medewerkers, maar daar staan grote voordelen tegenover.

- De contracten zijn beschermd en afgeschermd voor onbevoegden.
- Er is duidelijkheid over de verantwoordelijkheid: de 3 contractbeheerders
- Transparantie over opslag en locatie contracten
- Inzicht in contractuele voorwaarden
- Bescherming gegevens van Norma

Kosten

Voor de gehele opzet en implementatie van het contractbeheer zijn vrijwel geen kosten aan verbonden. Het uiteindelijke contractbeheer levert geen kosten van aanschaf op, doordat het gebruikte systeem Microsoft Office Excel 2007 al aanwezig is bij Norma. Het gebruik en beheer van het systeem levert verder weinig extra werk op voor de 3 contractbeheerders dat hiervoor geen compensatie dient te worden geleverd. De enige kosten die gemaakt zijn tijdens dit project zijn de kosten van een stageplek.

Literatuurlijst:

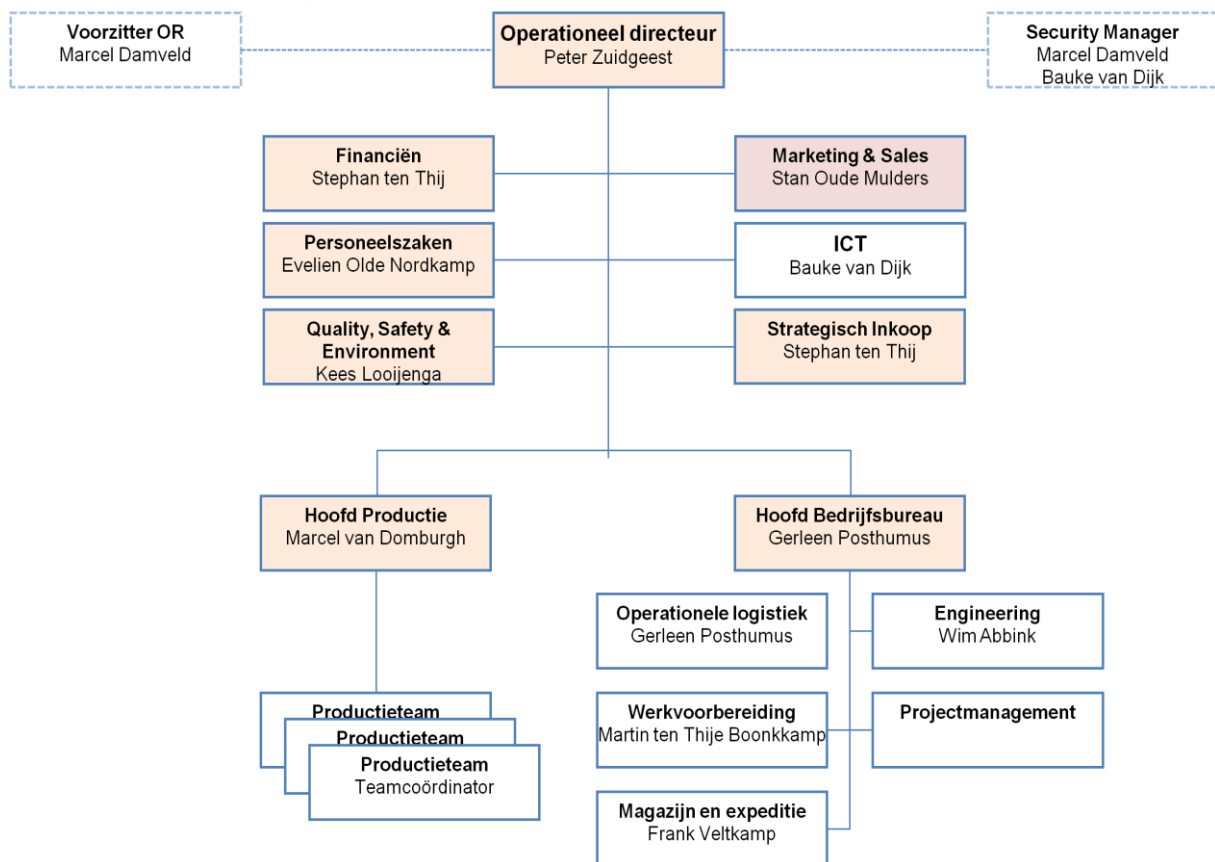
1. Berry, V.A, Daisley-Harrison, A.G., Hanssens, A., Ross, E.B. (1994). Method of indexing keywords for searching in a database recorded on an information recording medium. Geraadpleegd op 12 december 2013, <http://www.google.nl/patents/US5375235?dq=database+keywords#v=onepage&q=database%20keywords&f=false>
2. Coelst, F., (2005-2006). Verschillende systemen voor databasebeheer. Geraadpleegd op 12 december 2013, <http://doks.khk.be/eindwerk/do/files/FiSe413ebf17093f9ba2010943d66ade127e/thesis2006696.pdf?recordId=SKHK413ebf17093f9ba2010943d66ade127d>
3. Knoester, T., (2009). Contractmanagement in de praktijk. Geraadpleegd op 13 december 2013, http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-313-6910-2_1#page-1
4. Nevi, (-). Stappenplan voor het opzetten van contractbeheer. Geraadpleegt op 15 december 2013, <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/INP-CON-kre-007-bl.pdf>
5. Berg, M. van der., IJsselmuide, K. van., Leenders. M., Pastoor. R., Wortman, C., Zwart, C. (2004) Contractbeheer en Contractmanagement. Geraadpleegt op 18 december 2013, http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/download/common/contractmanagement_binnen_de_overheid.pdf
6. Hurk, A.C.M. van den., Berg, R.J. van den., Maassen, H., Trienekens, J.J.M (-). Geraadpleegd op 7 januari 2014, <http://alexandria.tue.nl/repository/freearticles/430068.pdf>
7. Verkooien, H (2011). Van contractbeheer naar contractmanagement. Geraadpleegd op 12 december 2013, <http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/download/contractmanagement/van-contractbeheer-naar-contractmanagement-pianoo-2011.pdf>
8. Contractspecialisten.nl (2011) Het contract management stappenplan. Geraadpleegd op 14 december 2013, <http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/download/contractmanagement/het-contractmanagementstappenplan-contractspecialisten-2011.pdf>
9. Oosterhof, R (2011). Contractbeheer. Is professioneel contractbeheer de sleutel tot een verbetering in de financiële verantwoording?. Geraadpleegd op 16 december 2013, <http://surfsharekit.nl:8080/get/smpid:32746/DS1/>
10. Koning, D. de (2006). Van contractbeheer naar contractmanagement. Onderzoek naar het professionaliseren van contractbeheer bij Delft Facilities. Geraadpleegd op 16 december 2013, <http://surfsharekit.nl:8080/get/smpid:31995/DS1/>

Overige Bronnen

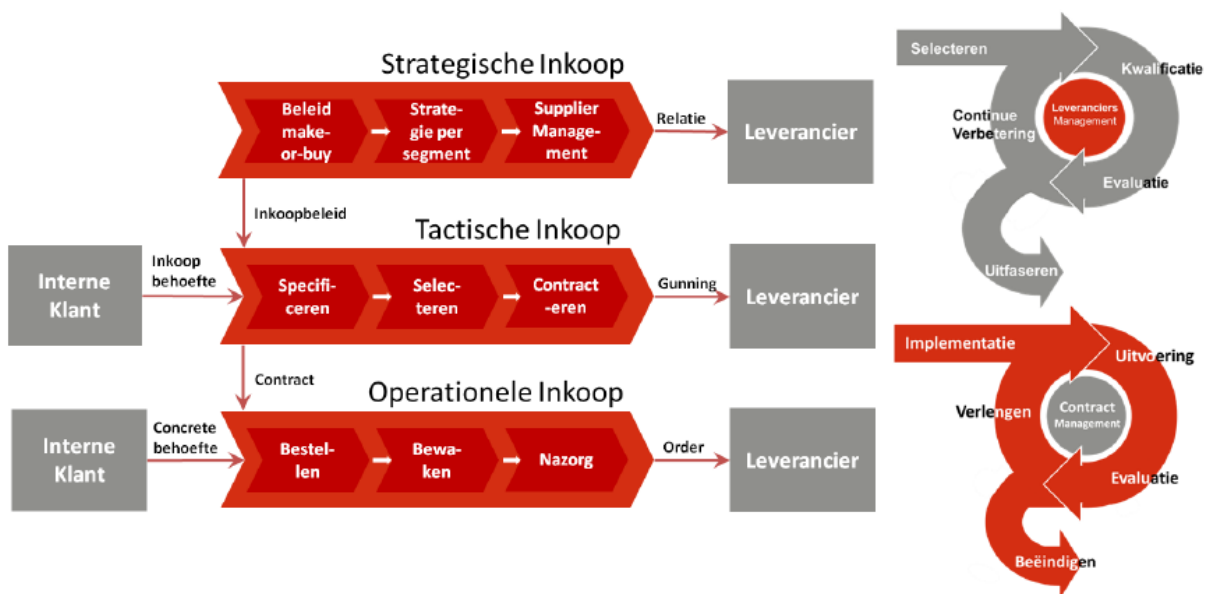
11. <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/programma-ncsi-en-de-sociaal-economische-ontwikkelingen/541/content/hoofdstuk-3--methode-van-onderzoek/9>
12. <http://www.norma-groep.nl/>
13. <http://www.encyclo.nl/lokaal/10336>
14. http://www.magnetismsolutions.co.nz/blog/simonphillips/2011/04/25/Introduction_to_Contract_Management_in_Dynamics_CRM_2011.aspx

Bijlagen

Bijlage 1: Organigram



Inkoopafdeling



Bron: training CLM Norma 131128

Bij Norma is de situatie zo dat de Strategisch en Tactisch inkoop zijn samengevoegd.

Bijlage 2: Interviewvragen

1. Wat is uw positie in het bedrijf?
2. Wat verstaat u onder Contractbeheer en Contractmanagement?
3. Hoe belangrijk is contractbeheer en contractmanagement voor u positie?
4. Wat is u kijk op de huidige situatie van contractbeheer en contractmanagement bij Norma?
5. Worden er mededelingen, rapportages gedaan over wijzigingen in contracten?
6. Wie is er volgens u verantwoordelijke voor contractbeheer en contractmanagement?
7. Komt u problemen tegen in de huidige situatie? Zo ja welke?
8. Wat zijn de voordelen en nadelen van het huidige contractbeheer en contractmanagement?
9. Hoe ziet u de ideale situatie van contractbeheer en contractmanagement?
10. Wat zou volgens u een goed contractbeheer en contractmanagement voor voordelen moeten opleveren voor Norma?
11. Hoe belangrijk is het voor u om vrij toegang en inzicht te hebben in contracten? Bent u bereid om die toegang en inzicht af te staan?
12. Heeft u verder nog tips, aanbevelingen?

Uitwerking Interviews:

Frank Ligtenberg

1. Tactisch inkoper bij Norma
2. Contractbeheer is de opslag en inzage in contracten en contractmanagement het managen daarvan
3. Erg belangrijk ik krijg straks de verantwoording hierover. En ik heb nu al dagelijks te maken met contracten
4. Slecht. Daarom is dit project ook opgestart zodat we inzicht krijgen in de contracten
5. Nee
6. Eigenlijk de afdeling inkoop. Sinds de omzetting en verhuizing naar het nieuwe pand is het contractbeheer nog niet goed geregeld
7. Nee, probleem is alleen dat we weinig inzage hebben en dan vooral dat er geen duidelijkheid is wat betreft de afloop van contracten
8. Volgens mij geen enkele
9. Opslag duidelijk is en alle contracten snel inzichtelijk zijn, vooral wat betreft de data in die contracten
10. Financieel voordeel. Besparing van tijd en minder rompslomp om op zoek te gaan naar een contract.
11. Ben verantwoordelijk, dus die toegang verloopt via mij.
12. Nee

René Vlaskamp

1. Hoofd Inkoop en gedeeld eigenaar Norma B.V.
2. Alle contracten die wij hebben met de leveranciers moeten duidelijk zijn en in kaart zijn gebracht. Volgens mij is dat wat contractbeheer voor Norma zou moeten inhouden.

3. Voor mijn positie wat minder van belang. Ik heb vooral van doen met het hele proces Inkoop en het hele overzicht. Voor de inkopers is het juist van belang doordat er inzage is in de lopende contracten
4. Volgens mij liggen de contracten op de afdeling inkoop. Verder heb ik weinig inzage hoe de opslag geregeld is.
5. Ja, grote wijzigingen en nieuwe contracten dienen ondertekend te worden door mij.
6. De Inkopers.
7. Nee
8. Voordelen zijn er niet, nadeel is juist het gebrek aan inzage in de contracten en geen heldere procedures
9. Wekelijks rapport met data waarin de informatie staat over de contracten. Dat de contractvoorwaarden bekend zijn
10. Besparen van tijd en geld
11. Niet zo van belang. Zodra de informatie bekend is bij de mensen die met het contract aan de slag moeten.
12. Het is strikt noodzakelijk dat het een werkbaar systeem is. Er moeten geen fouten zitten in het contractbeheer, want dan kom je door de complexiteit van het systeem alleen maar in grotere problemen. Nu kun je de contracten nog handmatig zoeken. Dus de betrouwbaarheid en veiligheid van contractbeheer is erg van belang. Bescherming van de gegevens van Norma en de leveranciers.

Stephan ten Thij

1. Finance manager bij Norma
2. Contractbeheer is simpel gezegd de opslag en beheer van de contracten. En contractmanagement is de omgang daarvan. Wat doe je met de contracten nadat je de opslag en beheer hebt geregeld. Dan moet je dus zorgen dat je inzage verkrijgt in de contracten en daarvan uit je voordeel gaan doen
3. Voor mij is van belang dat de financiële gegevens kloppen. Prijzen van de facturen komen overeen met wat in de contracten staat. Dus goed beheer is vanuit mijn perspectief vooral zorgen dat we er financieel ons voordeel mee doen
4. Volgens mij liggen de contracten bij de afdeling Inkoop. Facturen liggen bij ons. Maar de contracten zelf is de verantwoording van de inkoop
5. Financieel wel. De maandelijkse bedragen moeten sluitend zijn. Op onze afdeling liggen wel de contracten met de leaseauto's. maar voor de overige moet je bij de Afdeling Inkoop zijn, die hebben daar de verantwoording.
6. Afdeling inkoop
7. Weleens dat het langer duurt voordat het contract bekend is, maar geen grote problemen met betalingen
8. Hier op onze afdeling hebben we de contracten opgeslagen. Voor de andere afdelingen kan ik daar niets over zeggen
9. Het lijkt mij goed als alle informatie in contracten bekend is. Ik heb geen idee hoeveel contracten er zijn met leveranciers. Maar dat is wel van belang. Er moet een situatie komen waarin alle contracten goed zijn opgeslagen en waarin dus geen problemen ontstaan van welke aard dan ook.

10. Efficiënter en een beter inzicht in de lopende contracten. Zodat men ook beter kan onderhandelen voor nieuwe contracten en prijzen.
11. Heb geen moeite om de toegang kwijt te raken, behalve als het problemen oplevert met mijn werk. Ik moet wel inzage in de contracten hebben als ik dat verlang. Wij houden de contracten van Finance ook beschikbaar op onze afdeling. Die hebben we gewoon nodig.
12. Nee

Bijlage 3: Logboek

Logboek stage Norma MPM

Dag:

1. Eerste werkdag bij Norma. Begintijd 08:00. Eindtijd:
Kennismaking met het bedrijf en verschillende werknemers die gesitueerd zijn op verschillende afdelingen.
Opdrachtbespreking met Frank en Sander. Eerste contracten doorspitten van de inkoop afdeling. Eerste verzameling gegevens van de contracten. Werken op eigen laptop.
Aanvraag Badge, foto maken, aanvraag VOG.
Contact: Frank Ligtenberg, Sander Mols
2. Werkdag begonnen om 08:00. Afgesloten om 16:45. Doorspitten van alle mappen met contracten van de afdeling Inkoop. Alle basisgegevens genoteerd in een Word-bestand. Nu is bekend welke en hoeveel leverancierscontracten er liggen.
3. Doorspitten contracten afdeling Inkoop. Aanmaken keywords voor de database. Welke gegevens moeten in de database staan. Eerste invoering gegevens in Excel. Verder gewerkt aan maken probleemstelling + deelvragen. Bijwerken opzet stage.
4. Nieuwe contracten toegeleverd van Frank. In de mappen verwerkt en in de databases verwerkt van Word
5. Alle contracten in de mappen 1,2,3 van inkoop zijn verwerkt. Alle benodigde gegevens opgeschreven en in een Word bestand geordend. Een paar onduidelijke papieren/ contracten. Verder ook een paar contracten die al zijn afgelopen. Onduidelijk of ze verlengd zijn of niet. Vragen wat de volgende stap nu is. Contracten van andere afdelingen verzamelen en ordenen of uitwerken plan van aanpak, keywords, database? Denk het laatste.
6. Alle Contracten van inkoop zijn verwerkt in de Excel-bestanden. Verder gewerkt aan de probleemstelling. Op onderzoek en observeren waar de knelpunten liggen. Opvallend is gebrek aan communicatie tussen afdelingen onderling maar ook met klanten. Verder veel vertraging in leveren.
7. Vragen stellen aan werknemers of werksfeer en communicatie binnen Norma. Rondgelopen en geobserveerd op de werkvloer. 15:00 afspraak op de UT.
8. Voortgang met scannen en noteren gegevens van de contracten van Norma B.V.
9. Voortgang met scannen en noteren gegevens van de contracten van Norma B.V.
10. Voortgang met scannen en noteren gegevens van de contracten van Norma B.V.
11. Voortgang met scannen en noteren gegevens van de contracten van Norma B.V.
12. Voortgang met scannen en noteren gegevens van de contracten van Norma B.V.
13. Presentatie van voortgang. Theorie verzamelen en sorteren.

14. Scannen contracten inkoop. Ordenen en sorteren op lopende, afgelopen en onduidelijke contracten.

1. Ophalen gegevens HR. Scannen + uitwerken verslag bacheloropdracht. Schrijven doelstellingen + problemen en gevolgen.
2. Verder werken aan verslag. Meeste gegevens verzameld. Contracten opgesteld in Excel. Verbeterpunten opstellen vanuit theorie en observatie. In overleg met Norma.
3. Zelfde

20-29. Verder gewerkt aan de database, onder andere de lay-out. Verder contracten uitgepluisd + ingevoerd in het systeem

29. Cursus gehad over Contract-leveranciersmanagement

28, 29, 30. Kortingsschema verwerkt. Printopdracht van Frank voltooid

31. Gewerkt aan de verbetervoorstellen, aanbevelingen.

32. Uitwerken verbetervoorstellen/ aanbevelingen. Extra theorie gebruikt en verwerkt (onder andere presentatie van CLM)

40- Tot aan dag 40 gewerkt aan verder uitbouwen Excel database. Eerste vragenlijst gemaakt. Vragen gesteld aan meerdere medewerkers van Norma over contracten en contractbeheer.

60- De laatste 3 weken zijn besteed aan maken van formules, meldingsfuncties en andere selectiewaarden voor de database. Inclusief toevoegen van diagrammen + hoofdblad met snelle inzage.

70 Nieuwe Contracten toegevoegd. Alle contracten met Thales zijn nu meegenomen. Alle contracten zijn nu echt toegevoegd aan de database

70-einde: afwerken database. Veelvuldig overleg met begeleiders Norma over o.a. lay-out, toevoegingen, hanteerbaarheid enz. Verder gewerkt aan presentatie voor Norma en eerste conceptverslag.

Bijlage 4: Klachtenformulier/ Rapportageformulier

Maandelijkse rapportage Contractmanagement

Naam contractbeheerder

Datum:

Wijzigingen Contractenbestand.

-
-
-
-
-

Mededelingen/ Klachten/ Problemen

Naam Leverancier:

Naam Contract:

Omschrijving mededeling/ klacht/ probleem:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Oplossing/ Actiepunten:

.....
.....
.....

Nieuws/ Veranderingen:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Bijlage 5: Database + Werkinstructies

Database Leveranciers Contracten

Dit document is een handleiding voor het gebruik van de database leveranciers-contracten. De volgende instructies zijn een hulpmiddel voor de contractbeheerders om snel, makkelijk en handig met de database om te gaan. De database is gecreëerd om een overzicht te geven van alle lopende maar ook afgelopen contracten die Norma Hengelo heeft afgesloten met haar leveranciers.

De database is gemaakt via het programma Excel Word. Dit programma is makkelijk in gebruik en vereist geen financiële investering en training voor het personeel van Norma om te gebruiken.

De Database is overgedragen in een werkmap. Deze map behelst het Excel bestand met gegevens van alle contracten + de map met alle digitale versies van de contracten. In deze map bevinden zich alle benodigde gegevens die nodig zijn om gebruik te maken van de database en een goed contractbeheersysteem te hebben.

Verder zijn alle contracten ook hardcopy gemaakt. Deze contracten zijn onderverdeeld in mappen die op alfabetische volgorde zijn ingericht. Alle contracten, inkooporders, opdrachten en overige papieren zijn gesorteerd op deze manier. Er is onderscheid gemaakt, want alle Mutual Non-Disclosure Agreements (MNDA) zijn gesorteerd in een aparte map. Deze documenten zijn van dien aard dat zij een aparte map behoeven.

Inhoud:

1. Locatie Database en Contracten

2. Toevoegen nieuw contract

2.1. Aan de contractmap

2.2. Aan de database

2.2.1. Uitleg werkblad

2.2.2. Uitleg per kolom

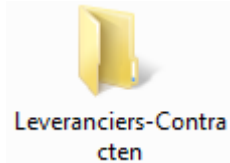
2.2.3. Uitleg gegevensvalidatie

3. Formules

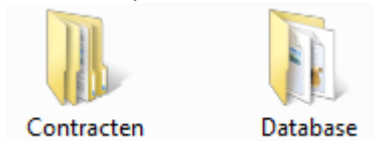
Locatie Database + Contracten

Stap 1:

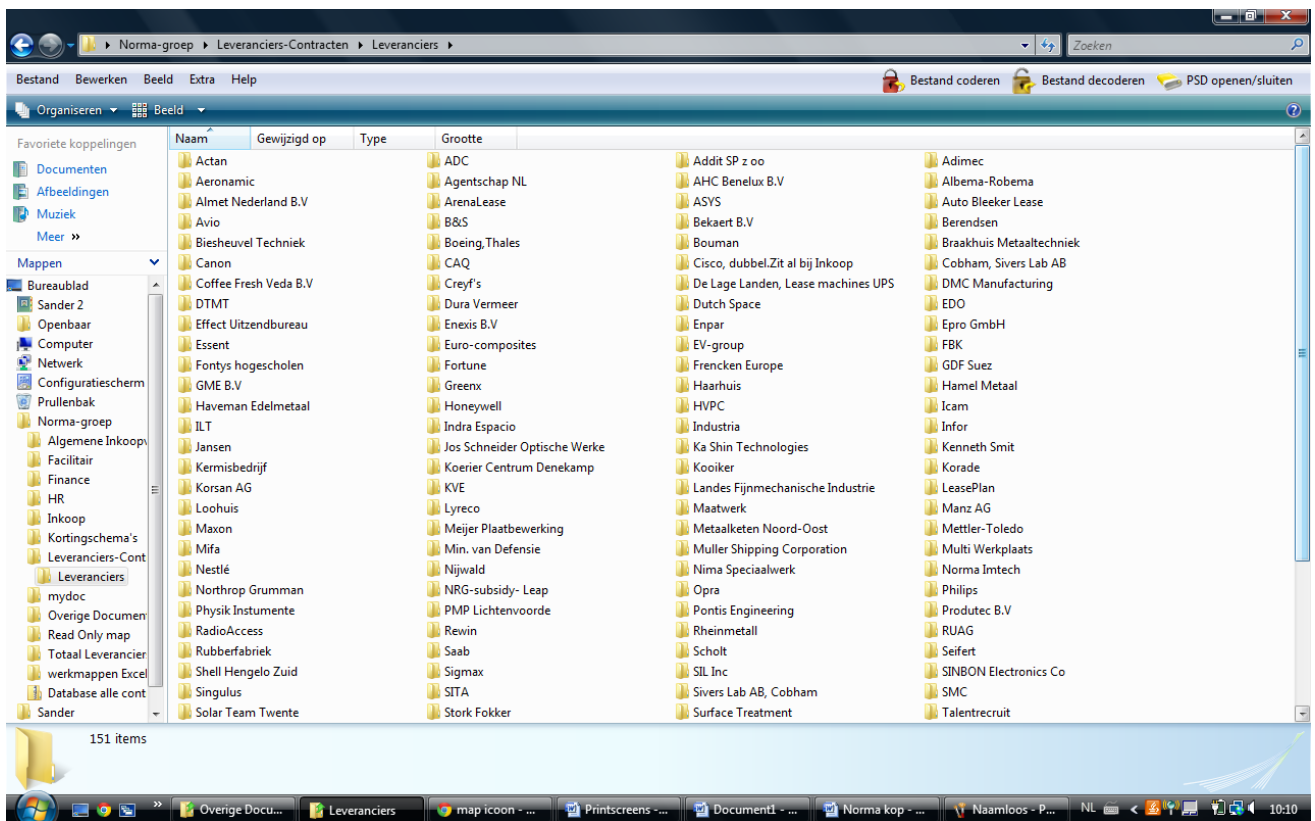
De database bevindt zich op de top-schijf. Hier staat de volgende werkmap:



In deze map bevinden zich dan de volgende 2 bestanden:

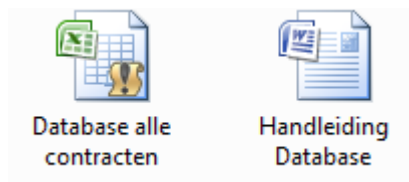


Door het klikken op de map Contracten kom je in onderstaand overzicht:



Hier staan alle leveranciers vermeld waarmee een contract is afgesloten en die dan tevens in de database opgenomen zijn.

Door het klikken op de map Database, zie je de volgende 2 bestanden:



Hier staat de database in Excel vermeld en de andere is de handleiding voor het gebruik van de database.

Toevoegen Nieuw Contract:

2.1 Toevoegen aan de Contractmap

Zodra er een nieuw contract wordt afgesloten dient deze toegevoegd te worden aan de map Contracten in de map Leveranciers-Contracten. Er zijn 2 mogelijkheden

Nieuwe Leverancier + nieuw contract

Nieuw Contract van bestaande leverancier

Stappen bij 1:

Ga naar de Top-schijf

Ga naar de map Leveranciers-Contracten

Ga naar de map Contracten

Rechtermuisknop: Nieuw: Map

Benoem de nieuwe map naar de leveranciersnaam en voeg het contract toe aan deze map

Stappen bij 2:

Ga naar de Top-schijf

Ga naar de map Leveranciers-Contracten

Ga naar de map Contracten

Ga naar de juiste leveranciersmap

Voeg nieuwe contract toe aan de bestaande leveranciersmap

2.2 Toevoegen aan de Database

Stappen:

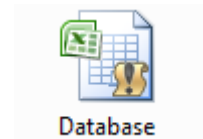
Ga naar de Top-Schijf

Ga naar de map Leveranciers-Contracten

Ga naar de map Database

Open het Excel-bestand: Database

De database zelf wordt geopend doormiddel van het selecteren van de Database map:



Hierdoor kom je in het onderliggende bestand terecht.

Ln.	Code	Contractvorm	Contract: Einddatum	Datum
6	-			
7	ACTAN Accountants & Ad	Opdracht	onbepaalde tijd	26-2-2014
8	ADC PERFORMANCE IMPROV	Contract	-	26-2-2014
10	ADDIT SP ZOO	MNDA	24-2-2014	26-2-2014
11	Agentschap NL	MNDA	20-12-2020	26-2-2014
12	AHC BENELUX BV	Overige	31-12-2010	26-2-2014
13	Albema Robema BV	MNDA	31-12-2014	26-2-2014
14	ALMET NEDERLAND BV	Contract	onbepaalde tijd	26-2-2014
15	Astrium GmbH Space Tra	Contract	31-1-2015	26-2-2014
16	Auto Beheer Hengelo B.	Contract	1-12-2013	26-2-2014
17			23-2-2006	26-2-2014
18			15-6-2010	26-2-2014
19			9-1-2011	26-2-2014
20			6-2-2012	26-2-2014
21			8-7-2012	26-2-2014
22			10-4-2013	26-2-2014
23		Overige	8-9-2013	26-2-2014
24			-	26-2-2014
25	AVIO DIEPEN BV	Overige	31-12-2010	26-2-2014
26	B&S INDUSTRIEL ONDERH	Contract	31-12-2010	26-2-2014
			onbepaalde tijd	26-2-2014

Dit is het hoofdblad van de database. Op het hoofdblad is een draaitabel gesitueerd dat een samenvatting geeft van alle informatie die verwerkt staat in de database

Aan de rechterkant is het selectievak of lijst met velden waarmee men snel verschillende kenmerken kan selecteren die dan verschijnen op het hoofdscherm van Excel.

De hoofdtabel is verder gefilterd op Contractbeheerder, Status en Aandacht
 Elke Contractbeheerder kan doormiddel van selectie zijn eigen contracten te zien krijgen inclusief de status en de aandacht die de contracten behoeft.
 Voorbeeld:
 Contractbeheerder: Frank Ligtenberg
 Status: Lopend
 Aandacht: Einde contract nadert

Nu verschijnen alle Contracten die Frank Ligtenberg in beheer heeft met de status Lopend en de aandacht Einde contract nadert.

Selectieveld is te vinden doormiddel:

Klik op de draaitabel

knop: Options

knop: Field List

2.2.1 Werkblad

Ln. Code	Doc.Nr	Status	Aandacht	Leveranciersnaam	Leveranciersnaam Handmatig Tijdelijk
04667	20686000/ 60878	Lopend	OK!	ACTAN Accountants & Ad	Actan Accountants & Ad
00769	-	Afgelopen	EINDE CONTRACT NADERT	ADC PERFORMANCE IMPROV	ADC Performance Improvement
00769	-	Onbekend	OPLETTEN	ADC PERFORMANCE IMPROV	ADC Performance Improvement
00287	-	Lopend	OK!	ADDIT SP ZOO	Addit SP. Z o o
-	-	Afgelopen	EINDE CONTRACT NADERT	-	Adimec Holding B.V.
-	-	Lopend	OK!	-	Aeronamic B.V.
02011	-	Afgelopen	EINDE CONTRACT NADERT	Agentschap NL	Agentschap NL
23456	JL/3445/2011.04.18	Lopend	OK!	AHC BENELUX BV	AHC Benelux B.V.
00973	-	Lopend	OK!	Albema Robema BV	Albema Robema
04151	-	Lopend	OK!	ALMET NEDERLAND BV	Almet Nederland B.V.
-	83985/ 73836	Lopend	OK!	-	Arena Lease B.V.
-	73836	Lopend	OK!	-	Arena Lease B.V.
-	-	Lopend	OK!	-	ASYS GmbH
01011	0077.08.336	Afgelopen	EINDE CONTRACT NADERT	Auto Beheer Hengelo B.	Auto Beheer Hengelo B.V.
01011	-	Afgelopen	EINDE CONTRACT NADERT	Auto Beheer Hengelo B.	Auto Beheer Hengelo B.V.
01011	725	Afgelopen	EINDE CONTRACT NADERT	Auto Beheer Hengelo B.	Auto Beheer Hengelo B.V.
01011	-	Afgelopen	EINDE CONTRACT NADERT	Auto Beheer Hengelo B.	Auto Beheer Hengelo B.V.
01011	1758	Afgelopen	EINDE CONTRACT NADERT	Auto Beheer Hengelo B.	Auto Beheer Hengelo B.V.
01011	1409	Afgelopen	EINDE CONTRACT NADERT	Auto Beheer Hengelo B.	Auto Beheer Hengelo B.V.
01011	2029	Afgelopen	EINDE CONTRACT NADERT	Auto Beheer Hengelo B.	Auto Beheer Hengelo B.V.
01011	2394	Afgelopen	EINDE CONTRACT NADERT	Auto Beheer Hengelo B.	Auto Beheer Hengelo B.V.
01011	-	Onbekend	OPLETTEN	Auto Beheer Hengelo B.	Auto Beheer Hengelo B.V.

In de volgende tab is de daadwerkelijke database met alle leveranciers+contracten en alle snelle informatie.

In dit werkblad dienen wijzigingen te worden doorgevoerd of contracten te worden toegevoegd of verwijderd.

Dit verloopt simpel doormiddel van een nieuwe regel toe te voegen aan de onderkant van de tabel. Hierna vult men alle benodigde gegevens in die men weet van het Contract.

Er zijn echter kolommen waar niets ingevuld dienen te worden. Deze worden automatisch aangevuld zodra een nieuwe regel word aangemaakt. De uitleg staat hieronder vermeld.

2.2.2 Uitleg per Kolom

Invulopties per Kolom van de Database

Toevoegen van een nieuw Contract aan de database

Stappen:

Open een nieuwe regel onderaan de bestaande Contracten

Automatisch worden de kolommen: Status, Aandacht, Datum en Aantal dagen Contract ingevuld.

De overige kolommen staan hieronder vermeld + instructies.

Voor de database gelden de volgende 3 invulopties:

De kolommen zijn automatisch aangevuld. Zodra een nieuwe regel wordt aangemaakt wordt deze automatisch aangevuld. Hier dient niks te worden ingevuld

Bij sommige kolommen dient niks genoteerd te worden maar geselecteerd. Naast elke cel in deze rij bevindt zich een selectiepijl. Hieruit kan men de juiste optie selecteren

Dan zijn er nog de kolommen waarin gegevens en informatie genoteerd moeten worden.

Hieronder staat nog een korte uitleg per kolom, mochten er onduidelijkheden zijn m.b.t. de werking:

Ln. Code.

Deze kolom geeft de Leverancierscode weer. Elke leverancier die bekend staat in het tabblad Leveranciersgegevens. Zoek hier naar de juiste leverancier en de bijbehorende leverancierscode. Elke leverancier heeft een unieke code. De code kan worden gevonden door het opzoeken van de leverancierscode in het tabblad leveranciersgegevens.

Deze dient hier ingevuld te worden. Zodra deze niet bekend is wordt een – genoteerd.

Invulopties: Code Leverancier, -

De Leveranciers staan vermeld op tabblad: Leveranciersgegevens. Door het invullen van een code in deze kolom verschijnt automatisch de leveranciersnaam in dezelfde rij in de kolom leveranciersnaam.

Doc. Nr.

In deze kolom dient het document nummer genoteerd te worden dat vermeld staat op het contract. Elk contract heeft een uniek nummer waardoor het snel herleidbaar is voor zowel Norma als voor de leverancier.

Mocht er geen documentnummer bekend zijn dan dient een – genoteerd te worden.

Invulopties: nummer document, -

Status.

Deze kolom geeft de status van het contract weer. Dit wordt automatisch gegenereerd middels een formule. Hier dient dus NIKS ingevuld te worden

De opties zijn: Lopend , Afgelopen en Onbekend

Voor de Kolom geldt de volgende Formule:

Zie Formules

Gegevens worden uit het tabblad: Gegevensvalidatie gehaald.

Aandacht.

Deze kolom geeft de aandacht weer die het contract vereist. Dit wordt automatisch gegenereerd middels een formule. Hier dient dus NIKS ingevuld te worden

De opties zijn: OK!, OPLETTEN en EINDE CONTRACT NADERT

Zie Formules

Gegevens worden uit het tabblad: Gegevensvalidatie gehaald.

Leveranciersnaam.

Deze kolom geeft de Leveranciersnaam weer. Dit wordt automatisch weergegeven zodra de leverancierscode is ingevuld. Hier dient dus NIKS ingevuld te worden.

Is de code niet bekend dan verschijnt er een –

Invulopties: Leveranciersnaam, -

Gegevens staan vermeld in het tabblad: Leveranciersgegevens

Subsegment.

In deze kolom dient het Subsegment genoteerd te worden. Klik op de cel en klik op het pijltje naast de cel. Selecteer nu het juiste subsegment.

Deze segmenten staan vermeld in het tabblad: Subsegment+Contractbeheerder

Zodra deze niet bekend is dient een – geselecteerd te worden.

Invulopties: naam segment, -

Hoofdsegment.

Dit hoofdsegment wordt automatisch gegenereerd zodra het subsegment wordt genoteerd. Zie uitleg subsegment

Deze segmenten staan vermeld in het tabblad: Subsegment+Contractbeheerder in de 2^{de} kolom

Contractbeheerder.

Deze wordt automatisch gegenereerd zodra het subsegment bekend is. Zie uitleg subsegment.

Contractvorm.

In deze kolom dient de contractvorm geselecteerd te worden. Middels de selectieknop naast de cel

Selectieopties: Contract, MNDA, Opdracht, Overige, Inkooporder, Offerte

Productgegevens.

In deze kolom dient een korte beschrijving genoteerd te worden van wat er in het contract staat of wat voor contractgegevens erin staan.

Invulopties: gegevens over het product/dienst

Datum.

In deze kolom geldt de formule:

=Today()

Deze kolom wordt automatisch aangevuld. Deze kolom geeft de huidige datum weer en geldt als rekenmiddel voor andere kolommen. Hier dient dus NIKS ingevuld te worden.

Contractdatum.

In deze kolom dient de datum op het contract te worden genoteerd. Dat is de datum waarop het contract is aangemaakt.

Mocht deze niet bekend zijn dan dient een – genoteerd te worden.

Invulopties: datumnotatie, -

Contract: Startdatum.

In deze kolom dient de startdatum/ingangsdatum van het contract genoteerd te worden.

Mocht deze niet bekend zijn dan dient een – genoteerd te worden.

Invulopties: datumnotatie, -

Contract: Einddatum.

In deze kolom dient de einddatum/aflooptdatum van het contract genoteerd te worden. Dit kan een datum zijn of een contract voor onbepaalde tijd.

Mocht deze niet bekend zijn dan dient een – genoteerd te worden.

Invulopties: datumnotatie, onbepaalde tijd, -

Contract: Extra informatie.

In deze kolom dient al dan niet extra informatie genoteerd te worden. Bijvoorbeeld stilzwijgende verlengingen of Opzegtermijnen.

Invulopties: gegevens, -

Aantal dagen Contract.

In deze kolom wordt automatisch het aantal dagen dat het contract nog loopt weergegeven. Hier dient dus NIKS genoteerd te worden
Zie Formules

Waarde Contract in € .

In deze kolom dient de waarde van het contract vermeld te worden. Dit kan een eenmalig bedrag zijn dat het contract vertegenwoordigt maar ook een maandelijks bedrag.
Mocht er geen waarde bekend zijn dan dient een – te worden genoteerd.
Invulopties: getal/waarde, -

Betaling.

In deze kolom dient de betaling te worden geselecteerd van de vorige kolom “waarde contract in €”
Invulopties: eenmalig, per jaar, per maand, per week enz. Klik op de cel en het pijltje ernaast en selecteer de juiste optie.
Mocht er geen betaling bekend zijn dan dient een – te worden geselecteerd.
Invulopties: eenmalig, per keer/2 jaar/jaar/maand/week,dag enz.

Geheimhouding.

In deze kolom dient te worden geselecteerd of het contract een geheimhoudingsverklaring bevat.
Invulopties: ja, -

Geheimhouding Art.

In deze kolom dient te worden genoteerd in welk artikel de geheimhoudingsverklaring te vinden is.
Invulopties: Artikel nummer, - , Geheimhoudingsverklaring

Prijsafspraken.

In deze kolom dient te worden geselecteerd of in het contract prijsafspraken zijn vermeld.
Invulopties: ja, -

Prijsafspraken Art.

In deze kolom dient te worden genoteerd in welk artikel de prijsafspraken zijn vermeld.
Invulopties: Artikelnummer, -, verwijzing

Betal. Term. Dagen.

In deze kolom dient te worden geselecteerd hoeveel de betalingstermijn is in dagen.
Invulopties: aantal dagen tot betaling, -

Levering/Transport

In deze kolom dient te worden geselecteerd of in het contract vermeld staat of er levering plaats vind.
Invulopties: ja, -

Levering/Transport Art.

In deze kolom dient te worden genoteerd in welk artikel de levering staat vermeld.
Invulopties: Artikelnummer, -, verwijzing

Kenmerken Levering/Transport.

In deze kolom dient te worden genoteerd of er extra informatie is over de Levering die belangrijk zijn om vermeld te worden.

Invulopties: gegevens, -

Certificaten.

In deze kolom dient geselecteerd te worden of er certificaten bekend zijn in het contract.

Invulopties: ja, -

Certificaten Art.

In deze kolom dient genoteerd te worden in welk artikel de certificaten vermeld staan.

Invulopties: Artikelnummer, - ,

Garantie.

In deze kolom dient geselecteerd te worden of er garantie is vermeld in het contract.

Invulopties: ja, -

Garantie Art.

In deze kolom dient genoteerd te worden in welk artikel de garantie vermeld staat.

Invulopties: Artikelnummer, - , verwijzing

PDF.

In deze kolom dient de verwijzing naar het digitale contract genoteerd te worden. Middels het invoegen van een hyperlink naar de verwijzing van het contract.

Stappen:

Klik de bewuste cel aan, waarin de hyperlink moet worden ingevoegd.

Ga naar de knop "insert" bovenaan het werkblad

Klik op de knop "hyperlink"

Ga naar de "Top schijf"

Klik op de map "Leveranciers –Contracten"

Klik op de map "Contracten"

Klik op de juiste leveranciermap

Dubbelklik op het juiste contract

Nu staat in de cel een link/verwijzing naar het digitale contract.

Invulopties: hyperlink

Map.

In deze kolom dient de hyperlink van de map van de leverancier vermeld te worden. Het werkt hetzelfde als bij de kolom PDF, alleen dan niet een verwijzing naar het specifieke contract maar naar de gehele map van de leverancier.

Stappen:

Klik de bewuste cel aan, waarin de hyperlink moet worden ingevoegd.

Ga naar de knop "insert" bovenaan het werkblad

Klik op de knop "hyperlink"

Ga naar de "Top schijf"

Klik op de map "Leveranciers –Contracten"

Klik op de map "Contracten"

Klik op de juiste leveranciermap

Klik op OK

Nu staat er een verwijzing naar de leveranciersmap
Invulopties: hyperlink

Overige Voorwaarden.

In deze kolom dient geselecteerd te worden of er nog belangrijke overige voorwaarden in het contract vermeld staan. Voorbeeld: Kilometers in een leasecontract, Toepasbaar recht enz.

Invulopties: ja, -

Overige Voorwaarden Kenmerk.

In deze kolom dient genoteerd te worden of er nog extra belangrijke informatie in het contract vermeld staat die nog niet is ondergebracht in de andere kolommen. Voorbeelden: Welk recht toepasbaar is, wat er ontbreekt of aantal kilometers in een leasecontract.

Mocht er geen belangrijke overige voorwaarden zijn dan dient een – genoteerd te worden.

Invulopties: gegevens, -

Hardcopy Map.

In deze kolom dient geselecteerd te worden in welke map het fysieke contract zich bevindt. De contracten zijn gerangschikt op alfabetische volgorde en in die volgorde ondergebracht in de mappen die genummerd zijn van 1 t/m Alle contracten zijn op deze manier ingedeeld behalve de MNDA's deze zijn alfabetisch ondergebracht in hun eigen map genaamd: MNDA's

Invulopties: Nummer van de map, MNDA

Internet.

In deze kolom dient het internetadres van de leverancier genoteerd te worden.

Mocht deze niet bekend zijn dan dient een – genoteerd te worden.

Invulopties: internetadres

2.2.2 Wijzigen Gegevensvalidatie

In de tabbladen Gegevensvalidatie, Leveranciersgegevens en Subsegment + Contractbeheerder staan de gegevens die de database gebruikt en de besturing van de database vergemakkelijkt.

Deze gegevens dienen niet veranderd te worden.

Mocht de contractbeheerder termen willen wijzigen en/of willen toevoegen dan dient dat in deze tabbladen te gebeuren.

Wijzigen naam:

Ga naar het tabblad Gegevensvalidatie

Selecteer de juiste cel met tekst die je wil wijzigen

Voorbeeld. Er komt een andere contractbeheerder.

Selecteer Kolom Contractbeheerder.

Selecteer de cel met de naam die je wil wijzigen

Verander de naam.

Automatisch wordt in de database de naam veranderd die de naam gebruikt van deze cel.

Toevoegen naam:

Voorbeeld: Het aantal hardcopy-mappen neemt toe

Er staan in het selectievak nu 5 mappen+ MNDA map.

Wat te doen mocht er map nummer 6 nodig zijn

Ga naar tabblad Gegevensvalidatie. Zie onderstaande printscreen

Vul bij kolom hardcopymap: Een nieuwe cel toe met nummer 6

Selecteer bij Formules het kopje name manager: Zie pijl 1

Selecteer juiste werkblad: Zie pijl 2: Hardcopymap

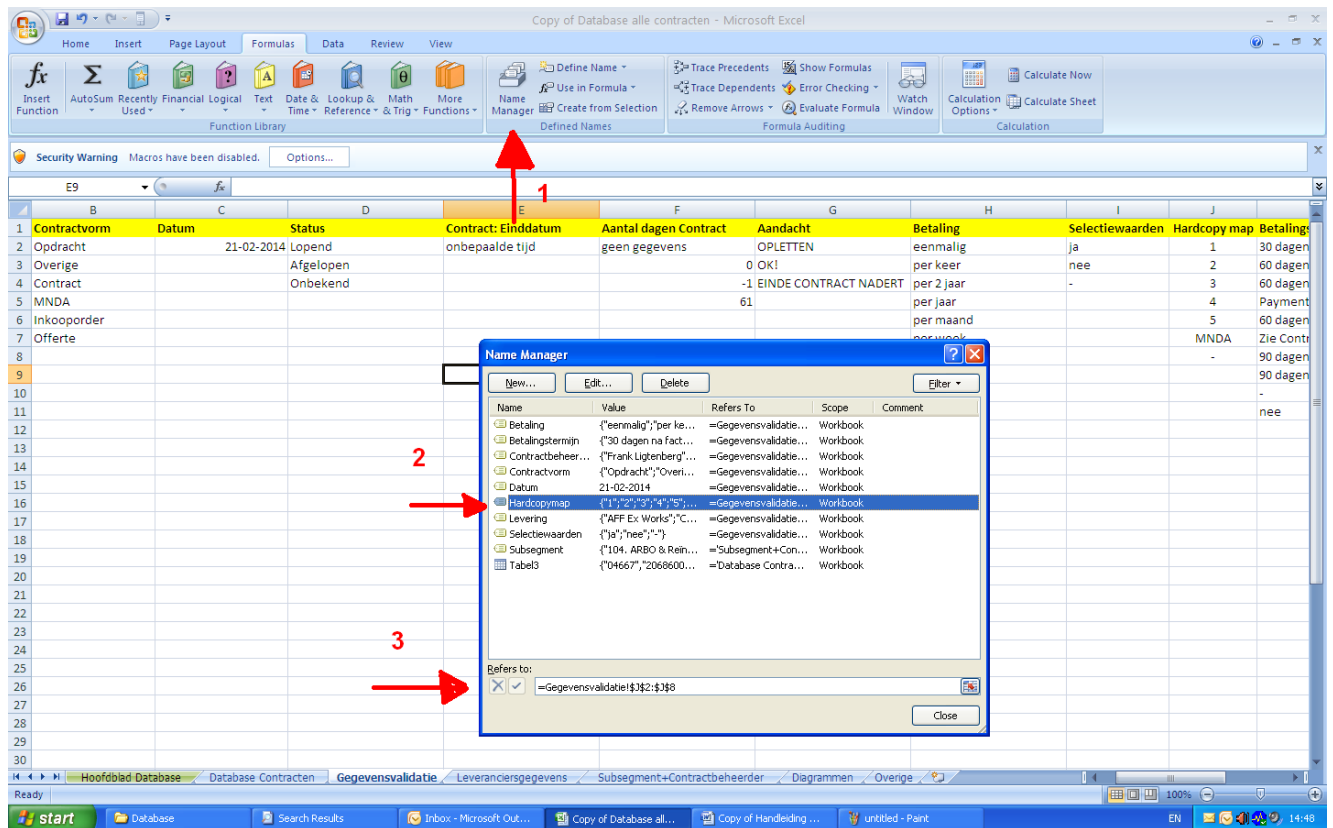
Selecteer het bereik: Zie pijl 3: alle cellen die in de kolom Hardcopymap gevuld zijn.

Selecteer het celbereik inclusief cel met nummer 6

Ok

Nu is in de hardcopy-map nummer 6 toegevoegd als selectieknoop

Op deze manier is elke gegevensvalidatie uit te breiden met meer selectiecriteria



Wijzigen/Toevoegen Leverancier

In het tabblad Leveranciersgegevens staan alle Leveranciers + de bijbehorende code.

Toevoegen nieuwe leverancier.

Mocht er een nieuwe leverancier bekend zijn, dan dient deze toegevoegd te worden aan het tabblad leveranciersgegevens

Vul een nieuwe regel in onderaan het bestand

Vul code in + Leveranciersnaam

Automatisch is nu de koppeling gemaakt naar de database

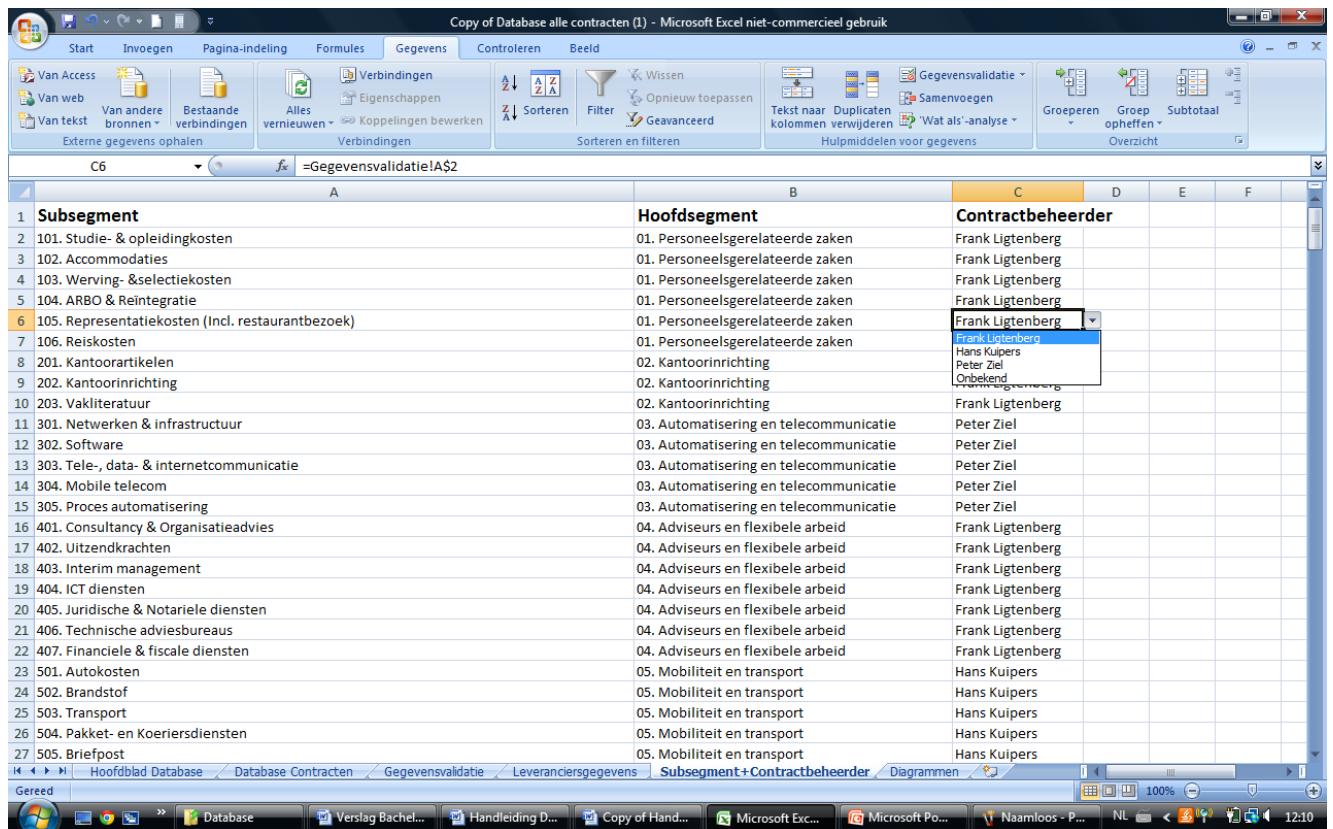
Zodra de code is ingevuld verschijnt automatisch de bijbehorende leveranciersnaam

Wijzigen Subsegment, Hoofdsegment en Contractbeheerder

De laatste tabblad met gegevens is het tabblad: Subsegment+contractbeheerder.

Mocht het subsegment/hoofdsegment wijzigen of moeten worden toegevoegd dan gebeurt dat op de volgende manier:

Wijzig Celnaam of voeg nieuwe regel toe met subsegment naam
 Voeg de bijbehorende hoofdsegment toe aan de kolom ernaast
 Selecteer de juiste contractbeheerder middels een selectieknop naast de cel



Gebruikte Formules

Status:

De formule: Als in deze rij onder de kolom Contract: Einddatum = onbepaalde tijd- Zo ja: Status: Lopend- Zo nee: Volgende formule: Als in deze rij onder de kolom Aantal dagen Contract = geen gegevens- Zo ja: Status: Onbekend- Zo nee: Volgende formule: Als in deze rij onder de kolom Aantal dagen Contract < 0 dagen- Zo ja: Status: Afgelopen- Zo nee: Volgende formule: Als in deze rij onder de kolom Aantal dagen Contract > -1- Zo ja: Status: Lopend

Kortgezegd:

Staat bij contract: Einddatum: onbepaalde tijd dan is de status Lopend
 Staat bij Aantal dagen Contract: geen gegevens dan is de status Onbekend
 Staat bij Aantal dagen Contract: een getal kleiner dan 0 dan is de status Afgelopen
 Staat bij Aantal dagen Contract: een getal groter dan -1 dan is de status Lopend

Aandacht:

Als de status= onbekend- Zo ja: Opletten- Zo nee: volgende formule: Als in deze rij de kolom Aantal dagen Contract < 61- Zo ja: Einde Contract Nadert- Zo nee: OK!

Kortgezegd:

Staat bij Status: Onbekend dan is de aandacht: Opletten
 Staat bij Aantal dagen Contract: een getal kleiner dan 61 dan is de Aandacht: Einde Contract Nadert
 Staat bij Aantal dagen Contract: een getal dat gelijk of groter is dan 61 dan is de Aandacht: OK!

Aantal dagen Contract:

Kortgezegd:

Formule berekend het verschil tussen de Einddatum van het Contract en de huidige datum.

Vershil tussen einddatum en huidige datum levert een getal op. Aantal dagen dat het contract nog doorloopt

Vershil tussen einddatum en huidige datum is niet mogelijk doordat einddatum niet bekend is dan staat bij Aantal dagen Contract: geen gegevens.

Datum:

=Today()

Deze formule noteert de datum van vandaag. Deze verandert dus automatisch en wordt bijgehouden door de klok van de computer.