

Contractmanagement en contractbeheer

Ir. ing. D. Mostert, DME Advies

*“If you are not in control of your contracts,
you are not in control of your business”
(Gartner)*

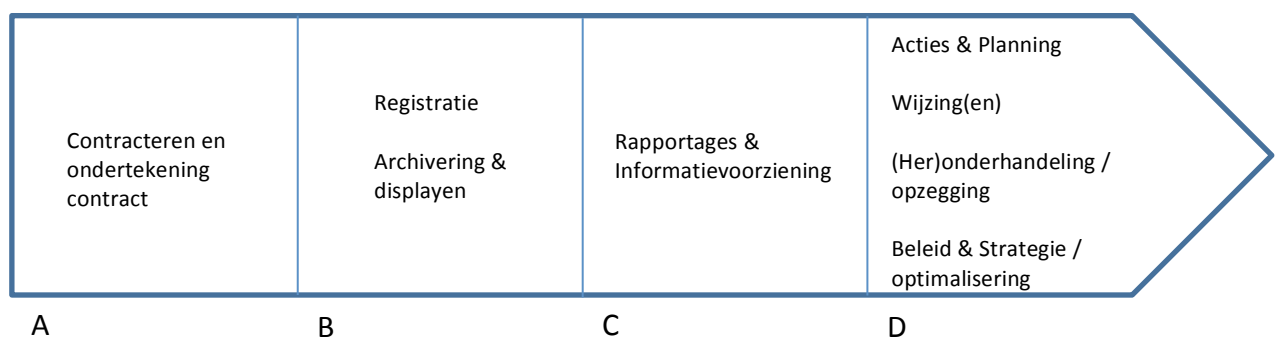
Uitbesteding op diverse gebieden neemt een grote vlucht. Steeds vaker wordt gekozen om met leveranciers zakelijke afspraken te maken over de te leveren producten en diensten. Dit alles leidt in veel gevallen tot een forse toename van het aantal, verscheidenheid en complexiteit van leveranciersrelaties en contracten.

Als de inkt van het contract is opgedroogd, gaat iedereen weer over tot de orde van de dag en worden verantwoordelijkheden overgedragen aan de diverse functionarissen binnen de organisatie. Het niet zorgvuldig overdragen van informatie en de daarin opgenomen voorwaarden en Service Level Agreements kan leiden tot discontinuïteit, voorwaardelijke en commerciële risico's binnen de organisatie.

Het is dan ook belangrijk om afspraken goed te borgen en de naleving te bewaken gedurende de looptijd van een contract. Het borgen van contractmanagement en contractbeheer is daarom onmisbaar.

Het contractmanagement proces

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



Begrippen

In dit kader wordt verstaan onder 'contract':

Juridisch ondertekend document tussen twee of meer partijen waaraan rechten en verplichtingen verbonden zijn.

In dit kader wordt verstaan onder 'contractmanagement':

Contractmanagement is een onderdeel van leveranciersmanagement en informatiemanagement. Contractmanagement is het proces waarbij getekende contracten - en wijzigingen hierop - worden bewaakt, teneinde volledige benutting van contracten en naleving van afspraken goed te borgen en managementrapportages te genereren.

In dit kader wordt verstaan onder 'contractbeheer':

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

Doelstellingen

Contractmanagement heeft de volgende doelstellingen:

- a) Inzichtelijk maken van de verplichtingen en risicobeheersing;
- b) Inzichtelijk maken en reduceren van kosten.

Ad a) Inzichtelijk maken van verplichtingen en risicobeheersing

Met behulp van contractbeheer worden de verplichtingen inzichtelijk gemaakt. Bewaking en rapportage van de in de contracten vastgelegde activiteiten op het juiste moment door de juiste persoon. Door het ontbreken van centraal inzicht in vigerende contracten, ontstaat voor de organisatie een risicovolle situatie met kans op discontinuïteit, voorwaardelijke en commerciële risico's en informatie uit vigerende contracten blijft onbenut. Contracten worden mogelijk niet op tijd verlengd of beëindigd met alle financiële consequenties ten gevolge.

Ad b) Inzichtelijk maken en reduceren van kosten

- a) Inzichtelijk maken van de hoeveelheid contracten en bijbehorende kostenverplichtingen die omgaan in de organisatie.
- b) Uitputting van contracten door alles uit het contract halen wat erin zit.
- c) Waarborgen dat het inkoopresultaat op basis van voorcalculatie gelijk is aan het inkoopresultaat op basis van nacalculatie. Voorkomen dat er niet gecontracteerde producten en diensten worden ingekocht.
- d) Bij het combineren van contracten kunnen besparingen bereikt worden op het gebied van afname voordelen.
- e) Effectief beheren van het contract door tijdig opzeggen, aanpassen, vernieuwen of verlengen van een contract.

Inrichting contractbeheer

Onderstaande overwegingen zijn o.a. van toepassing voor de inrichting van een goed contractbeheersysteem:

1. Wordt het contractbeheer centraal of decentraal uitgevoerd?
2. Welke type contracten worden door wie en waar beheerd?
3. Worden contracten fysiek en/of digitaal beheerd?
4. Welke eisen worden gesteld aan een contractbeheersysteem en welke wordt geselecteerd? Is een relatie gewenst tussen het contractbeheersysteem en eventuele decentrale systemen (bijv. Ultimo) voor bijvoorbeeld de afroep van reparaties en servicehistorie opbouw van apparatuur, installaties en/of gebouwen?
5. Geldt er een autorisatieregeling voor het inzien van contracten?
6. Op welke wijze worden contracten digitaal gedisplaysed?
7. Waar vindt de fysieke opslag van originele contracten plaats?
8. Hoelang worden contracten bewaard?

Rollen

Met betrekking tot contractmanagement en contractbeheer zijn drie rollen te definiëren. Hieronder volgt een nadere beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden van deze rollen:

Contractmanager:

- a) Het verzamelen van alle contracten om deze te registreren in het contractbeheersysteem.
- b) Het beoordelen van 'make-or-buy' beslissingen. Voor een contract wordt afgesloten moet worden bepaald of het beter is een bepaalde taak zelf uit te voeren of uit te besteden.
- c) Het doen van marktonderzoek / benchmarking.
- d) Contracteigenaren ondersteunen bij de beoordeling of een wijziging, opzegging, verlenging of een nieuw contract nodig is.
- e) Het begeleiden van offertetrajecten (specificeren en selecteren).
- f) Het onderhandelen over contracten.
- g) Het beoordelen van contracten. Het contract moet bekeken worden op onredelijke bedingen en valkuilen en het elimineren of reduceren van gebreken, hiaten, onduidelijkheden en verschil van interpretatie in de afspraken, verplichtingen, verwachtingen en voorwaarden.
- h) Het afsluiten van contracten. De Contractmanager kijkt of alle voorwaarden aanwezig zijn om het contract te kunnen ondertekenen (o.a. een paraaf van de Contracteigenaar voor akkoord). Na ondertekening worden de gegevens in het contractbeheersysteem vastgelegd.
- i) Het produceren van managementrapportages.
- j) Strategisch leveranciersmanagement (het besturen van het contract en beheren van de relatie).
- k) Verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van contracten, o.a. dat tijdig leveranciersbeoordeling worden gehouden.

Contracteigenaar:

- a) Beslissen en accorderen of een wijziging, opzegging, verlenging of een nieuw contract nodig is.
- b) Implementeren van een contract.
- c) Sturen op afspraken, KPI's, verplichtingen, voorwaarden, aannames, verwachtingen, doelstellingen en audits met betrekking tot een contract. Dit alles met ondersteuning van de Contractmanager.
- d) Bewaking van het gecontracteerde (bijv. assortiment en kwaliteit).

Contractbeheerder:

- a) Beheer van contractgegevens. Alle gegevens worden centraal geregistreerd en gedocumenteerd. Wijzigingen en aanvullingen van deze gegevens dienen bekend gemaakt te worden aan alle betrokkenen.
- b) Archivering van contracten in fysieke vorm.
- c) Contracten digitaal en/of fysiek te beschikking stellen aan Contractmanagers en -eigenaren.
- d) Bewaken van acties en planning, tevens een signaleringsfunctie. De Contractbeheerder weet wanneer contracten aflopen en de Contractmanager en Contracteigenaren zullen hiervan op de hoogte worden gesteld.
- l) Zorgdragen voor het genereren van contractinformatie, hierbij kan gedacht worden aan:
 - Aantal contracten;
 - Gemiddelde looptijd;
 - Aflopende contracten in een bepaalde periode.

Implementatiefasering

In het onderstaande stappenplan worden de fases van het invoeren van contractmanagement en contractbeheer vermeld.

Fase 1 - Bekend maken beleid m.b.t. contractmanagement en –beheer binnen de organisatie.

Het is belangrijk dat de organisatie op de hoogte gebracht wordt van de uitgangspunten, taken en verantwoordelijkheden per rol, zoals vermeld in dit document.

Fase 2 - Verzamelen van alle contracten.

Er zijn twee manieren om alle contracten inzichtelijk te krijgen, namelijk:

1. Inventarisatie op de afdelingen;
2. De leveranciers met omzet vergelijken met de aanwezigheid van een contract.

Het advies om de contractinventarisatie per afdeling te laten aftekenen door de afdelingsmanager om te borgen dat de inventarisatie compleet is.

Fase 3 - Invoeren van de gegevens in het contractbeheersysteem.

Fase 4 - De getekende contracten scannen, archiveren en displayen.

Het scannen van alle contracten is een belangrijke stap. Het zorgt ervoor dat de contracten altijd digitaal ingezien kunnen worden.

Fase 5 - Het up-to-date houden van het contractbeheersysteem.

Fase 6 – Evaluatie.

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

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

Bijlage 1: Voorbeeld invulling rollen contractmanagement en -beheer

Hieronder volgt een nadere beschrijving van de activiteiten in contractmanagement en contractbeheer op basis van de algemeen vaak gebruikte RASCI rollen. Functies kunnen op vijf manieren in relatie staan tot een activiteit/processtap, namelijk:

1. Er is altijd iemand die verantwoordelijk is voor een bepaalde activiteit/processtap.
2. Die verantwoordelijke is over het algemeen weer aan een ander verantwoording verschuldigd over de uitvoering van die activiteit/processtap.
3. Er is vaak iemand die de verantwoordelijke persoon ondersteunt bij de uitvoering van de activiteit/processtap.
4. Voor de uitvoering van een bepaalde activiteit/processtap is het soms noodzakelijk dat er iemand om raad of advies moet worden gevraagd.
5. Voor het goed uitvoeren van een andere activiteit/processtap is het vaak noodzakelijk dat anderen worden geïnformeerd over de uit te voeren processtap.

Samengevat

R = Wie is verantwoordelijk (Responsible)

A = Wie kan de verantwoordelijke (R) aanspreken (Accountable)

S = Wie kan Support leveren (Support)

C = Wie moet geconsulteerd worden (Consult)

I = Wie moet geïnformeerd worden (Informed)

In het onderstaande staat een voorbeeld van functies per rol en per taak voor contractbeheer en contractmanagement.

Contractbeheer

Activiteiten	Responsible	Accountable	Support	Consult	Informed
Contracteren	Contractmanager	Manager Inkoop	Contracteigenaar		
Registratie contract	Contractbeheerder	Manager Inkoop	Contractmanager		
Displayen contract	Contractbeheerder	Manager Inkoop	ICT		Contracteigenaar
Archiveren contract	Contractbeheerder	Manager Inkoop			
Contractinformatie	Contractbeheerder	Manager Inkoop			Contactmanager

Contractmanagement

Activiteiten	Responsible	Accountable	Support	Consult	Informed
Contracteren	Contractmanager	Manager Inkoop	Contracteigenaar	Gebruikers	Contractbeheerder
Contract implementeren	Contracteigenaar	Contractmanager			Gebruikers
Uitputting bewaken	Contracteigenaar	Contractmanager	Controller	Assortimentsbeheer	Gebruikers
Managementrapportage	Contractmanager	Contracteigenaar			Leverancier
Leveranciersbeoordeling	Contractmanager	Manager Inkoop	Contracteigenaar	Gebruikers	Leverancier
Inkoopresultaten meten	Contractmanager	Manager Inkoop	Controller		Raad van Bestuur