



CRICS
control to you



Basisrichtlijnen voor contractmanagement

door Wim van Eck

Contract- en leveranciersmanagement is een vak in opkomst. Om dit vakgebied in uw organisatie in een keer goed op de kaart te kunnen zetten hebben we voor u de eerste stappen overzichtelijk op een rij gezet.

Voordelen van contractmanagement:

- Financieel voordeel. Volgens Gartner levert goed contractmanagement wel tot 5% besparing op van de totale waarde van uw contracten**
- Medewerkers hoeven niet meer op zoek naar informatie, wat kostbare tijdswinst oplevert**
- Iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht**
- U bent altijd op de hoogte van de prestaties van uw belangrijkste leveranciers**

Het e-book dat u voor zich heeft is een voorbeeld van hoe u contractmanagement kunt inrichten binnen uw organisatie. Het geeft u handreikingen en tips met betrekking tot doelstellingen, beleid, taken, uitvoering en kaders. Lees het e-book door en gebruik wat voor u van toepassing is.

Succes!

Doelstellingen

Beleid is belangrijk

Beleid voor contractmanagement biedt kaders voor en geeft richting aan activiteiten m.b.t. het gebruik en managen van contracten.

De doelstelling van de inrichting van contractmanagement is:

Het waarborgen van naleving van gecontracteerde condities (wederzijds!) en het voorkomen van inkopen buiten contract om (lekkage). De inkoopstromen dienen zoveel mogelijk ondergebracht te zijn in contracten.

Onderstaande punten moeten in ieder geval worden meegenomen:

- Beheer (vastleggen, bewaken, muteren, betalen)
- Bewaken en meten; het vastleggen van leveranciersprestaties (en die van afnemer) m.b.t. het contract (cyclisch).
- Communicatie en informatievoorziening (bijv. van contractmanager naar leveranciersmanager)
- Implementeren (operationaliseren) contract in organisatie
- Procedure beëindigen/verlengen contracten
- Specificaties/SLA's
- Contractvorm, contractduur

Beleidsuitgangspunten

Met betrekking tot het beleid voor contractmanagement onderscheidt men de volgende uitgangspunten:

Contracteigenaar

- Elk (raam)contract heeft één contracteigenaar in de klantorganisatie ook al zijn er meerdere gebruikers van het contract. Deze treedt op als vertegenwoordiger van alle gebruikers van het contract en is in die hoedanigheid de aanspreekpartij voor het management, de leveranciersmanager, Inkoop, de betrokken leverancier en de gebruikers van het contract.
- Generieke contracten met strategische leveranciers en contracten voor erkende- en voorkeurleveranciers worden beheerd door de functioneel verantwoordelijke partij of lead buyer. Specifieke contracten met strategische leveranciers worden beheerd door de business verantwoordelijke partij.
- De contracteigenaar is in de meeste gevallen de initiator van het contract. Over het algemeen zal dit de grootste afnemer danwel de functioneel verantwoordelijke partij zijn. Indien meerdere partijen betrokken zijn, zal de directie de contracteigenaar benoemen.
- In de gevallen dat de contracteigenaar, eigenaar van een proces is waarvoor de kosten ten laste van budgetten van derden vallen, dient deze alvorens voorafgaand aan het afsluiten, verlengen of beëindigen van het contract, akkoord aan de budgethouders te vragen.
- De contracteigenaar kan contractmanagementtaken delegeren.

Contractvorm en inhoud

Alle overeenkomsten die worden aangegaan met leveranciers dienen schriftelijk te worden vastgelegd in inkooporders of contracten.

De contracten bevatten tenminste de volgende aspecten:

- Een beschrijving van de betrokken partijen (wie spreekt met wie iets af)
- Een specificatie van de kernprestatie (wie levert wat en hoe)
- Een overzicht van tarieven inclusief de wijze waarop tariefindexering plaatsvindt
- Een beschrijving van de servicelevels en kwaliteitsaspecten

- De duur van de overeenkomst (die te allen tijde voor bepaalde tijd dient te zijn)
- Een beschrijving van de wijze waarop de levering plaatsvindt
- Een beschrijving van deze wijze waarop prestatiemeting (kwaliteit, servicelevels en kosten) wordt uitgevoerd, onder vermelding van eventuele bonus/malus regelingen
- Een beschrijving van de wijze waarop contractwijzigingen tot stand komen, inclusief bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Vermelding van het van toepassing zijnde recht (bij voorkeur Nederlands Recht)
- Vermelding van de contracteigenaar
- Handtekeningen van de tekenbevoegde functionarissen

Er dient een keuze gemaakt te worden uit de volgende contractvormen:

- **Inkooporder:** inkooporders worden gebruikt voor de eenmalige inkoop van diverse goederen of diensten. Deze worden gebruikt wanneer de details van de goederen of diensten, kosten, hoeveelheden en afleverdatum bekend zijn. Deze contractvorm zal voornamelijk voor ad hoc leveranciers gebruikt worden.
- **Raamovereenkomst;** deze wordt gebruikt voor standaard goederen of diensten die regelmatig worden ingekocht en waarvan de details (prijs, kortingen) in een periode bekend zijn maar nog niet de details (afleverdata en te bestellen hoeveelheden bijvoorbeeld) van de uiteindelijke leveringen bekend zijn. Later kunnen afroeporders uitgegeven worden op deze raamovereenkomst op het moment dat de behoefte en gewenste leverdatum bekend is. Deze contractvorm zal voornamelijk voor voorkeur leveranciers gebruikt worden.
- **Inkoopovereenkomst;** deze worden gebruikt om afspraken te maken over specifieke voorwaarden (leverings- en betalingscondities, geschat afnamebedrag en looptijd van het contract) zonder de goederen en diensten te noemen die zullen worden afgenomen. Later kunnen standaard inkooporders (als afroep) uitgegeven worden die verwijzen naar deze inkoopovereenkomst. Deze contractvorm zal voornamelijk gebruikt worden voor erkende leveranciers.

Looptijd contract

- Er worden geen contracten voor onbepaalde tijd afgesloten.
- Uitzondering op deze regel betreft contracten m.b.t. het uitbesteden van activiteiten waarvoor geldt dat deze voor onbepaalde tijd zijn onder vermelding van een opzeggingstermijn en –regeling.

Tekenbevoegdheden

De tekenbevoegdheden voor het aangaan van inkoopcontracten zijn vastgelegd in de regeling tekenbevoegdheden. Alle inkoopcontracten dienen conform deze regeling afgesloten en ondertekend te worden.

In deze regeling wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe bevoegdheden.

Interne bevoegdheden zijn die bevoegdheden die indirect leiden tot extern gerichte acties. Dit zijn initiatieven tot inkoop, het vaststellen van specificaties, goedkeuren van facturen, schadeclaims en declaraties.

Aan het goedkeuren van investeringen ligt een interne bevoegdheid ten grondslag. De met een investering gemoeide aankopen zijn in dit verband externe bevoegdheden.

In het kort komt de regeling neer op het volgende:

- Alleen de directie en de afdeling Inkoop hebben externe bevoegdheden en zijn daarmee bevoegd om inkoopcontracten af te sluiten en te ondertekenen
- De budgethouder heeft alleen interne bevoegdheden en is daarmee niet bevoegd inkoopcontracten af te sluiten en te ondertekenen maar is wel verantwoordelijk voor het accorderen van de kosten die hiermee ten laste van zijn of haar budget gaan

Vooruitbetaling

Bij het afsluiten van een contract dient zoveel mogelijk voorkomen te worden dat afgesproken wordt om vooruit te betalen.

Uitvoering van contractmanagement

De uitvoering van contractmanagement is decentraal belegd bij de contracteigenaren. De uitvoering van contractmanagement houdt voor de contracteigenaar het volgende in:

- Het Initiëren van het aangaan van een nieuw contract. Nb: initiatie kan ook door de directie of uit leveranciersrelatie- of ontwikkelplan voortkomen
- Het initiëren van het beëindigen dan wel verlengen van het contract
- Het met de leveranciersmanager afstemmen van plannen m.b.t. het contract
- Het i.o.m. de gebruikersorganisatie opstellen van SLA's
- Het (cyclisch) monitoren van de kosten en kwaliteit van het gecontracteerde
- Het evalueren of het gecontracteerde nog actueel is
- De communicatie (tactisch-uitvoerend, operationeel-organisatorisch) met leverancier m.b.t. het contract
- Het voorzien van de benodigde informatie aan de leveranciersmanager (leveranciersbeoordeling m.b.t. het gecontracteerde)
- De communicatie richting gebruikers (promotie en implementatie van het contract)
- Het afstemmen met de afdeling Inkoop van wijzigingen in het contract
- Het signaleren van mogelijkheden tot verbeteringen (segment, dienstverlening, SLA's)
- De contracteigenaar handelt binnen de kaders van het contract

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Hoewel contractmanagement decentraal is belegd bij de contracteigenaren, spelen meerdere partijen hierin een rol.

Rollen en betrokken afdelingen

Binnen contractmanagement onderkennen we de volgende rollen en betrokken afdelingen:

- Contracteigenaar
- Inkoop
- Juridische zaken
- Crediteuren administratie
- Leveranciersmanager
- Directie
- Gebruikers
- Budgethouders

Contracteigenaar

De uitvoering van contractmanagement is decentraal belegd bij de contracteigenaren, zoals eerder beschreven in het beleid.

Inkoop

- Is verantwoordelijk voor het bewaken van de continuïteit en kwaliteit t.a.v. de uitvoering van het inkoopproces, waar contractmanagement onderdeel van uitmaakt. Meet de resultaten (aantal contracten, percentage gecontracteerde inkoopstromen)
- Is bevoegd om contracten tot € xxx,- af te sluiten
- Registreert en beheert (muteren, verlengen, beëindigen) het contract (op basis van informatie van contracteigenaar)
- Levert informatie m.b.t. het contract (vervaldatum & verbruik etc) aan contracteigenaar
- Begeleidt de contracteigenaar bij het tot stand komen van het contract (inkoopproces)

- Adviseert (i.s.m. Juridische Zaken) ten aanzien van het aangaan, wijzigen en beëindigen van contracten en de contractvorm
- Draagt zorg voor ondertekening conform tekenbevoegdhedenregeling, verzending en archivering van een kopie van het ondertekende exemplaar en distributie van het originele ondertekende exemplaar naar Juridische Zaken
- Behandelt niet-matchende (prijs) facturen waaraan een raamcontract ten grondslag ligt. Geeft akkoord dan wel draagt zorg voor creditering of andere benodigde activiteiten (aanpassen prijzen in contract)
- Analyseert de spendgegevens op niet gecontracteerde uitgaven
- Geeft advies aangaande potentiële synergievoordelen en andere optimalisatieslagen
- Eigenaar van het inkoopproces, waar contractmanagement onderdeel van uitmaakt.

Juridische Zaken

- Bewaakt het gevaar van juridische afbreukrisico's
- Adviseert (i.s.m. Inkoop) ten aanzien van het aangaan, wijzigen en beëindigen van contracten en de contractvorm
- Stelt juridische overeenkomst op, dan wel toetst juridische overeenkomst van de leverancier
- Archiveert het originele, ondertekende contract

Crediteuren administratie

- Draagt zorg voor het centraal ontvangen, controleren en invoeren van facturen die betrekking hebben op het contract
- Zorgt dat niet matchende facturen ter behandeling aan de gebruiker of de afdeling Inkoop worden aangeleverd
- Draagt zorg voor de betaling

Leveranciersmanager

- Coördineert de contacten met de leverancier
- Ontwikkelt en implementeert leveranciersrelatie- en leveranciersontwikkelingsplannen waarbinnen de contractmanagers opereren.

Directie

- Stelt de beleidskaders met betrekking tot contractmanagement vast
- Is bevoegd om contracten boven € xxx,- af te sluiten

Gebruiker

- Maakt gebruik van beschikbare contracten
- Maakt hierbij gebruik van hiervoor beschikbare (IT) middelen
- Levert informatie m.b.t. (verbetering van) de kwaliteit van de dienstverlening/levering aan de contracteigenaar aan
- Behandelt niet-matchende (aantal) facturen waaraan een raamcontract ten grondslag ligt. Geeft akkoord dan wel draagt zorg voor creditering of andere benodigde activiteiten

Budgethouders

Conform de regeling tekenbevoegdheden heeft de budgethouder alleen interne bevoegdheden en is daarmee niet bevoegd inkoopcontracten af te sluiten en te ondertekenen.

De budgethouder is wel verantwoordelijk voor het accorderen van de kosten die hiermee direct ten laste van zijn of haar budget gaan.

Beheerskaders

- Toetsing door Inkoop of conform beleid contractmanagement wordt gehandeld
- Audit door IAD op de werking van het proces contractmanagement en de mate waarin de doelstellingen worden behaald
- Tekenbevoegdhedenreglement dwingt ondertekening door bevoegde af (Inkoop) hierdoor borging dat contracten bij Inkoop terecht komen
- Registratie van de contracten en eigenaren centraal belegd bij Inkoop
- Evaluatie van het contractmanagementbeleid met de betrokken partijen. Eventueel kan op basis hiervan bijstelling van het beleid plaatsvinden.