



KoutersVanderMeer

bureau voor prestatieverbetering

Volwassen Contract Management in 4 stappen

Door Mr. Paul Eikelenboom, Mr. Ad Meeuwesen EMOc CISA en Drs Leonie van Koppen RA

Is het u wel eens overkomen dat u een contract heeft gesloten met een leverancier, maar u bent niet tevreden over de dienstverlening? Terwijl u in het achterhoofd heeft dat u daarover het gesprek wilt aangaan, verloopt de contractstermijn en bent u stilzwijgend weer een contractperiode aan elkaar verbonden.

Of herkent u deze situatie: De manager van afdeling A sluit een contract met een leverancier, terwijl de manager van afdeling B een dispuut heeft met dezelfde leverancier.

Het zijn voorbeelden van niet-effectief contractmanagement.

Contractmanagement is niet het favoriete onderwerp op de agenda van de gemiddelde directievergadering. Toch is er veel te verdienen met goed contractmanagement. Natuurlijk financieel, door betere contractvoorwaarden en het voorkomen van schadevergoedingen of boetes. Maar ook wat betreft het voorkomen van reputatieschade, bijvoorbeeld als gevolg van het niet voldoen aan wet- en regelgeving.

Het onderwerp contractmanagement heeft last van een gebrek aan 'awareness' bij degenen die er verantwoordelijk voor zijn. Wat is het, waar gaat het mis en hoe los je het op: daar gaat deze 'white paper' over.

Wat is contract management?

Contractmanagement is de methodiek waarbij gedurende de looptijd van het contract actief wordt gestuurd op het optimaliseren van de samenwerking, binnen de randvoorwaarden die zijn vastgelegd in het contract. Het bestaat uit een aantal min of meer vaste acties per leverancier/contract en draagt bij aan een betere benutting van de gemaakte afspraken over de (kwaliteit van de) dienstverlening aan de organisatie¹.

Contractmanagement is een onderdeel van het 'purchase-to-pay' proces, wat begint met het formuleren van de inkoopbehoefte en de selectie van leveranciers en eindigt met de betaling van de factuur. Het steunt op contractbeheer, zijnde de transparante vastlegging van de contracten in een register. Het register is een middel dat inzicht biedt in o.a. de contract eigenaar, overige belanghebbenden, het type contract en de looptijd van het contract. Goed contractmanagement levert belangrijke stuurinformatie op en geeft de touwtjes in handen aan de onderhandelingstafel.

¹ Indien het om IT-contracten gaat, wordt vaak gesproken over SLA-management. Hierbij rapporteert de leverancier conform contract over concrete prestatienormen. In dergelijke contracten komt het regelmatig voor dat assurance op de afspraken over bijvoorbeeld beveiligingsmaatregelen, zoals ISO27001 of ISAE3402 onderdeel is van de contractafspraken.

Waar gaat het mis?

Er zijn vele punten waarop dit mis kan gaan. Wij zien in de praktijk een aantal belangrijke oorzaken keer op keer terugkomen.

Deze oorzaken komen op het volgende neer:

- De leiding kent de risico's en de kansen niet en heeft daardoor geen aandacht voor contractmanagement
- Het contract beheer is niet op orde, er is onvoldoende inzicht in de contracten
- Niemand is verantwoordelijk voor het managen van de relatie met de leverancier
- Er is onvoldoende kennis in huis en er is geen werkwijze voor het managen van leveranciersrelaties

Afnemende regie merkt u aan:		
Zoekgeraakte contracten	Ongemerkt verlopen termijnen	Afdelingen die los van elkaar contracten sluiten
Leveranciers die de regie pakken	Gemiste kansen op kostenbesparing	Onvoldoende bescherming van persoonsgegevens
Onverwachtse financiële verplichtingen	Onduidelijke verplichtingen leveranciers	Niet compliant zijn aan wetgeving en eigen beleid

Zo kan het ook

Over 6 maanden loopt het contract met leverancier X af. Heden start de organisatie-brede inventarisatie van de behoefte naar de producten van deze leverancier. Daarnaast worden de huidige ervaringen met leverancier X gedeeld en geëvalueerd.

Met deze voorbereiding onder de arm begint het contractverleningstraject of eventueel een aanbestedingstraject voor een nieuwe leverancier. Door de organisatie-brede inventarisatie worden meer producten in het contract ondergebracht. Hiermee worden scherpe prijsafspraken en leveringsvoorwaarden uitonderhandeld. Daarnaast worden de afspraken over de samenwerking aangescherpt. Gedurende de looptijd van het contract zal de focus liggen op het voortdurend verbeteren van de gezamenlijke supply-chain.

<i>Dat u in control bent merkt u aan:</i>	
Meer slagkracht aan de onderhandelingstafel	Scherper riskmanagement m.b.t. afhankelijkheden van leveranciers
Afdelingsoverstijgende scope	Verhoogde efficiency v.w.b. inkoop
Standaardisering privacy	Integratie in beleidscyclus

Hoe nu verder

Om te komen tot een beter gestroomlijnd contractmanagement proces, moet een veranderingsproces gestart worden wat bestaat uit een aantal onderscheidende stappen.

1. Laat de leiding van de organisatie het belang voor de organisatie aangeven en gedurende het gehele verander traject actief betrokken zijn en maak een inventarisatie van de huidige situatie
2. Stel beleid op waarin normen en kaders worden beschreven. Het beleid geeft ook richting aan welke contracten in aanmerking komen voor contractmanagement en hoe een contract wordt opgenomen in het register
3. Beschrijf het gewenste proces, waarin naast de opvolgende stappen ook de taken en verantwoordelijkheden van verschillende spelers worden vastgelegd: een proceseigenaar die het beleid en de (wettelijke) kaders bewaakt en de contracteigenaren ontzorgt bij het doorlopen van het proces en de contracteigenaren die verantwoordelijk zijn voor de inhoud van de contracten en de bijsturing op de naleving van de afspraken. Borg deze rollen en verantwoordelijkheden vervolgens in de functiebeschrijvingen van de verschillende functionarissen
4. Neem een rapportage over het verloop van het contractmanagement proces op in de P&C-cyclus

Iedereen die betrokken is bij het inkopen of op voorraad nemen van producten of diensten krijgt te maken met het veranderde contractmanagement proces. Borging van het nieuwe proces vraagt actieve communicatie met de betrokkenen en sturing op de voortgang vanuit de

leiding van het bedrijf. Het terugkoppelen van de voortgang en het vieren van de successen zijn hierbij belangrijke inspirerende factoren.