

Contractbeheer en contractmanagement

Publicatie NPPP,
juni 2004

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	3
2. Snel aan de slag met contractbeheer en contractmanagement	4
2.1 Inleiding	4
2.2 Het contracteerproces	4
2.3 Welke activiteiten horen bij contractbeheer?	6
2.4 Huidige situatie	7
2.5 Eisen aan een contractbeheersysteem	8
2.6 Kosten en basten	9
3. Vragenlijst: Inventarisering Contracten	11
4. Contractbeheer bij de Rijksoverheid: HAFIR	15
5. Aandachtspunten bij de aanschaf van een contractbeheersysteem: een definitiestudie	16
5.1 Inleiding	16
5.2 Omgeving beschouwinggebied	17
5.3 De contractenmodule	19
5.4 Randvoorwaarden	25
6. Leveranciers software contractbeheer	26
7. Leden NPPP-werkgroep Contractmanagement	27
Bijlage: HAFIR – Regeling Contractbeheer 1996	

1. INLEIDING

De publieke sector en de zorg geeft veel geld uit bij het verlenen van opdrachten voor werken, leveringen en diensten. Uitbesteding op diverse gebieden neemt een grote vlucht. Steeds vaker wordt gekozen om met (interne) diensten zakelijke afspraken te maken over de te leveren diensten, producten en werken. 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 de informatie en de daarin opgenomen voorwaarden en SLA's kan leiden tot discontinuïteit, frustratie en irritatie binnen de organisatie van opdrachtgever en opdrachtnemer (leverancier, dienstverlener of aannemer).

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

Voor contractbeheer hanteren wij de volgende definitie:

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

Voor contractmanagement kan de volgende definitie gehanteerd worden:

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.

In feite is contractmanagement een onderdeel van informatiemanagement. Het gaat er immers om dat de juiste contractgegevens op het juiste moment voor de juiste persoon beschikbaar zijn. De inzet daarbij is dat klant - leveranciersrelaties ontstaan en in stand blijven die formeel en informeel, contractueel en contactueel gebaseerd zijn op duidelijkheid over gemaakte afspraken, procedures, wederzijdse samenwerking en profijt.

Een beproefd middel om dit te realiseren is het implementeren van een contractbeheer- en contractmanagementprogramma waarbij twee elementen een grote rol spelen, namelijk het contractbeheerproces en de interne organisatie van dit proces.

De werkgroep Contractbeheer en Contractmanagement hoopt u met deze publicatie een aantal praktische tips en trucs aan de hand te doen, die u kunt gebruiken op weg naar een adequaat contractbeheer en contractmanagement. Door borging van deze processen kunnen binnen uw eigen organisatie besparingen worden gerealiseerd, risico's worden beheerst en betere en snellere besluitvorming worden ondersteund.

NPPP, juni 2004

2. SNEL AAN DE SLAG MET CONTRACTBEHEER EN CONTRACT-MANAGEMENT

2.1 Inleiding

Contractbeheer heeft als doel om de interne organisatie te voorzien van voldoende inzicht in lopende contracten en de juiste contractuele afspraken en informatie middels het voeren van een daarvoor bestemde administratie. Deze informatie moet dus up-to-date en beschikbaar zijn voor de betrokkenen of bevoegden. In grotere organisaties en daar waar producten en diensten op grote schaal worden ingekocht zal contractbeheer ervoor zorgen dat veel (standaard) administratieve werkzaamheden niet meer ten laste komen van inkopers of inkoop managers. Contractbeheer neemt als activiteit echter wel tijd in beslag.

De doelstellingen van contractbeheer in het algemeen luiden:

1. Voor het sluiten van contracten; het verkrijgen van goede afspraken en het reduceren van onzekerheden over toekomstige prestaties
2. Voor het uitvoeren van contracten; het zorgdragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit op het juiste moment op de juiste plaats met de juiste hoeveelheden.
3. Voor het beëindigen van contracten; op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment.

Beheersmatig betekent dit:

1. (De)centraal beschikbaarheid van (informatie) uit contracten
2. Totstandkoming van contracten door de juiste personen in de organisatie op het juiste moment
3. Bewaking en rapportage van de in de contracten vastgelegde activiteiten op het juist moment door de juiste persoon

Door het ontbreken van centraal inzicht in vigerende contracten, ontstaat voor de organisatie een onbeheersbare situatie. Contracten raken zoek, oude contracten zwerven in de organisatie en informatie uit vigerende contracten blijft onbenut. Contracten worden mogelijk niet op tijd verlengd of beëindigd met alle financiële consequenties ten gevolge.

Dit hoofdstuk beoogt een hulpmiddel te zijn om handen en voeten aan het contractbeheerproces te geven.

2.2 Het contracteerproces

Het proces

Het contracteerproces kan op de volgende wijze globaal worden beschreven

Organisatorisch:

- sluiten van contracten (specificeren, selecteren en contracteren);
- registratie van de contracten (contractbeheer);
- managen van de uitputting en mutatie bij wijzigingen van contracten (contractmanagement);
- bewaken van data in contract (verlengen en beëindigen).

Juridisch: aspecten die door juristen dienen te worden beoordeeld.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat samenwerking met de juridische afdeling in het contracteerproces noodzakelijk wordt geacht. Rollen en verantwoordelijkheden in het proces kunnen verschillen (afhankelijk van de inhoud), maar samenwerking is essentieel.

Verskillende disciplines zijn bij het contracteerproces betrokken (inkoop, jurist, budgethouder, financieel manager etc.), maar ook in de nazorg ten aanzien van de uitvoering!

Documentbeheer

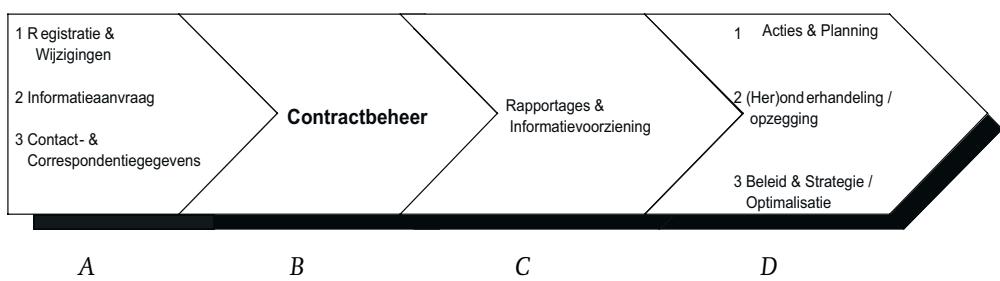
Om een adequaat contractbeheer uit te kunnen voeren is het noodzakelijk om documentbeheer toe te passen. De volgende eisen kunnen aan documenten worden gesteld:

- 1. documenten moeten uniek identificeerbaar te zijn ;
- 2. documenten moeten herleidbaar zijn;
- 3. de opstelling, beoordeling en autorisatie van documenten is aantoonbaar en in overeenstemming met de daarbij behorende procedures;
- 4. de wijze van archivering van originele documenten en werkexemplaren is beschreven en ondergebracht in de AO processen;
- 5. de (wettelijke) bewaartermijnen voor documenten worden nageleefd.

Om een adequaat documentbeheer uit te kunnen voeren, dient invulling te worden gegeven aan de bovenstaande eisen.

Organisatie

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



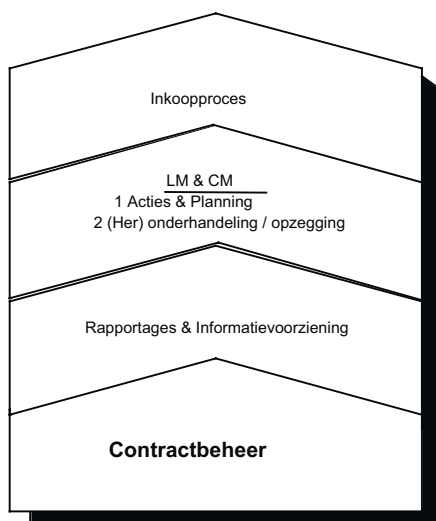
Schema 1

Contractbeheer als een geïntegreerde schakel.

De stappen A t/m D in het schema worden hieronder kort benoemd:

- A: Input komt voornamelijk uit de interne organisatie en heeft betrekking op gegevenswijzigingen en informatieaanvraag. Denk aan aanvullingen op contractgegevens, vraag over de opzegdatum van een contract, verzoek tot rapportage, etc. Ook kan input van de leveranciers een belangrijke bron van informatie vormen. Denk aan nieuwe contactpersonen, gewijzigde tarieven, telefoonnummers, etc.
- B: Administratief proces; contractbeheer. Voor activiteitenoverzicht zie paragraaf 3.
- C: Output bestaat uit informatievoorziening en moet voldoen aan informatiebehoefte van de organisatie. Hier wordt de toegevoegde waarde van contractbeheer goed zichtbaar.
- D: Strategisch niveau; de verantwoordelijke voor contract- en leveranciersmanagement wordt van benodigde informatie voorzien.

De benodigde informatie (stap D) vormt de basis voor processen van tactische en strategische aard; Contract Management (CM) en Leveranciers Management (LM) uitgevoerd door (senior) inkoopers in overleg met de interne klant (schema 2).



Schema 2

Contractenregister

Om een adequaat contractbeheer te kunnen invoeren, is de inzet van een tool, waarin registratie kan plaatsvinden waarna output (o.a. managementrapportages) kan worden gegenereerd, noodzakelijk.

Een contractenregister kent de volgende omschrijving:

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

2.3 Welke activiteiten horen bij contractbeheer?

De naam contractbeheer maakt het in essentie al duidelijk: het beheren van contracten, fysiek en digitaal, zodat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar is.

De volgende activiteiten kunnen in dit kader worden benoemd.

Beheer van contractgegevens

Alle relevante contractgegevens dienen (de-)centraal te worden geregistreerd en gedocumenteerd. Wijzigingen en aanvullingen van die gegevens dienen bekend gemaakt te worden aan alle betrokkenen.

Archivering van contracten in de fysieke vorm

Een volledig contractdossier (van aanvraag tot contract) behoort op een efficiënte wijze te worden beheerd. Originele exemplaren dienen te worden gescheiden van werkdossiers, welke toegankelijk moeten zijn voor de organisatie. In het plan van aanpak zal de inhoud van het (fysieke) contractdossier nader worden uitgewerkt.

Bewaken van acties en planning, tevens een signaleringsfunctie

Contractbeheer dient te worden ondersteund door een tool, waarbij (automatisch) herinneringen op data kunnen worden gegenereerd. Activiteiten kunnen worden bewaakt. De contractbeheerder weet wanneer contracten aflopen, verlengd of gewijzigd moeten zijn. Hij of zij zal dan ook alle betrokkenen hieromtrent informeren. Zo wordt bereikt dat er een efficiënte planning ontstaat ten behoeve van interne besluitvorming.

Managementrapportages

De contractbeheerder draagt zorg voor (management-)rapportages. Gedacht kan worden aan de volgende rapportages:

- aantal leveranciers per inkooppakket
- expiratedata contracten
- totaal aantal contracten / leveranciers etc.

De exacte inhoud van de rapportages zal per organisatie verschillen.

Centraal aanspreekpunt

De contractbeheerder beschikt over gegevens (en ondersteuning van middelen) om snel de interne organisatie te kunnen informeren over de contracten, leveranciersgegevens en wijzigingen. Als een "Spin in het web" zal de contractbeheerder het contractbeheerproces kunnen ondersteunen.

2.4 Huidige situatie

In veel organisaties is momenteel aandacht voor het onderwerp contractbeheer. Er is behoefte aan (centraal) inzicht van vigerende overeenkomsten.

Oorzaak

Waarom is er in de huidige situatie geen (gezamenlijke) aandacht voor het onderwerp contractbeheer?

Een aantal redenen (kunnen) zijn:

- het ontbreken van een gezamenlijke aanpak
- het onvoldoende belegd zijn van eenduidige inkoopprocessen en werkinstructies
- het ontbreken van een tool (contractenregister)
- een hoog Calvinistisch karakter van wederzijds vertrouwen in de uitvoering
- toename van outsourcing activiteiten

Gevolg

De volgende gevolgen kunnen (eventueel) worden geïdentificeerd:

- **Activiteiten als gevolg van contractafspraken worden eerder reactief in plaats van proactief uitgevoerd.** Het komt regelmatig voor dat niemand van de organisatie de opzegdatum ziet aankomen, terwijl men hier zeker tijdig moet reageren door rekening te houden met de opzegtermijn en benodigde tijd voor interne besluitvorming. Interne besluitvorming dient in dit geval ter inventarisatie of men nog gebruik wenst te maken van producten of diensten onder dat contract. Hierover zullen meerdere personen en afdelingen moeten besluiten.

- **Versnippering van contracten en contractinformatie.** Contracten en gerelateerde documentatie zijn verspreid over meerdere afdelingen en personen, waardoor er geen (centraal) overzicht kan ontstaan van de situatie; denk aan verplichtingen, wijzigingen, opzeggingen. Overall procesbewaking ontbreekt. Er kan dan ook geen sprake van grip op de situatie.
- **Slechte relatie met de leverancier en onnodige kosten.** Niet tijdig ondernemen van acties en inspelen op de verplichtingen draagt niet bij aan een goede, geoliede relatie met de leverancier. Dit uit zich dan ook in misverstanden en onnodige kosten, in het bijzonder voor de afnemer.

2.5 Eisen aan een contractbeheersysteem

Globaal kunnen de volgende eisen aan een contractbeheersysteem worden gesteld:

1. Makkelijke en logische toegankelijkheid van contractdata, waarbij meerdere selectiemogelijkheden worden geboden. Denk aan: zoeken per leverancier, per dossier, per contractnaam.
2. Verdeling naar soort contract: mantelcontract, deelcontract, werkorder, SLA, etc. Gewenst wordt de mogelijkheid tot het leggen van relaties tussen de contracten (eigenlijk gerelateerde objecten) door middel van koppelingen of numerieke weergave. Denk aan mantelovereenkomst – deellovereenkomst – werkorder. Ook moet soort dienstverlening of soort product in te richten zijn per record. Denk aan hardware, software, consultancy, escrow, etc.
3. Mogelijkheid tot dossiervorming, omdat sommige activiteiten zoals projecten meerdere contracten kunnen inhouden. Ook kan het record aangevuld worden met daaraan gerelateerde documentatie en correspondentie, voorgeschiedenis, offerteaanvragen en dergelijke. De relatie tussen deze documenten moet dan zichtbaar worden gemaakt.
4. Rapportages: verschillende soorten (management-)rapportages dienen gegenereerd te kunnen worden, waarbij rapportagesoorten makkelijk veranderd kunnen worden door middel van parameters. Rapportages moeten uiteindelijk in MS Office producten gevisualiseerd kunnen worden. Denk aan Excel en Access.
5. Automatische signaleringsfunctie om de gebruikers / contracteigenaren en andere bevoegden aan te sporen tot benodigde acties. Hier valt te denken aan afloop- en opzegdatum, evaluaties, informatie ten behoeve van planning, etc. Er bestaat een extra wens om signaleringen met bepaalde inhoud door middel van een mail aan de gebruikers te kunnen distribueren.
6. Koppelen van contractrecords met brondocumenten zoals Excel, Adobe, Word, en dergelijke moet mogelijk zijn, waarbij aanvullende informatie uit die bestanden wordt geboden.
7. Verschillende gebruiker niveau's moeten mogelijk zijn (onderscheid lees- en schrijfrechten).
8. Mogelijkheid tot archivering van data en bestanden, zodat historie makkelijk op te vragen is.
9. Vrijheid en mogelijkheid om na installatie de functionaliteit verder te kunnen aanpassen aan wensen en eisen, zonder daarvoor consultancy te hoeven inhuren of aparte module aan te schaffen.

Onderstaand een voorbeeld van de structuur van een contractenregister.

Soort contract	<ul style="list-style-type: none">○ Contract (zonder verdere hiërarchie)○ Mantelovereenkomst○ Deelovereenkomst / Werkorder○ SLA
Leverancier	<ul style="list-style-type: none">○ Naam leverancier / Crediteurnummer○ Naam contactpersoon leverende partij + contactgegevens○ Adres leverancier○ Tel / fax / email / internet
Eigen partij	<ul style="list-style-type: none">○ Naam interne afnemer / afdeling (afdeling[en] die gebruik maakt van het contract)○ Contactpersoon intern (persoon die zich specifiek bezighoudt met uitvoering van het Contract en kan onze vragen m.b.t. contract beantwoorden)○ Contractbeheerder / contracteigenaar (wie beheert het contract? / Wie heeft het contract ondertekend?)
Data	<ul style="list-style-type: none">○ Datum eerste registratie contract○ Datum n-de wijziging contract○ Datum contract getekend○ Datum eind contract○ Datum signalering (datum waarop wordt gesignaleerd)○ Datum evaluatie (datum waarop organisatie overlegt over het contract en te nemen stappen, door de organisatie zelf te bepalen datum)○ Opzegtermijn
Status	<ul style="list-style-type: none">○ In voorbereiding (in onderhandeling, offertetraject, aanpassing inhoud contract)○ Actief○ Bevroren / stopgezet (uitvoering is stopgezet)○ Beëindigd / opgezegd (door een van de partijen beëindigd)○ Verlopen
Soort product / dienstverlening	<ul style="list-style-type: none">○ Aanschaf hardware○ Aanschaf software○ Dienstverlening○ Telecom diensten

2.6 Kosten en baten

Om de kosten en baten te kunnen identificeren, zal in een nader uit te werken plan van aanpak aandacht moeten worden besteed aan de volgende zaken:

Kosten:

1. contractenbeheerder (personeel dat activiteiten uitvoert)
2. automatisering

3. kosten om te komen van oude naar nieuwe situatie (initieel); aanschaf / implementatiekosten, ontwerpen en communiceren van nieuwe procedures, inrichten systeem en opleiding, verzamelen data
4. kosten in nieuwe situatie (structureel); borging procedures, uitvoeren contractbeheerproces, licentie, onderhoud en ondersteuning

Baten:

1. Effectiviteit- en efficiencyverbeteringen
2. Besparingspotentieel door verkregen inzicht

3. VRAGENLIJST: INVENTARISERING CONTRACTEN

Inleiding:

Organisaties (bijvoorbeeld gemeenten) worden in toenemende mate geconfronteerd met enorme hoeveelheden (en de belangen van) contracten waaraan de organisaties rechtens gebonden zijn. Daarnaast bestaat de inschatting dat we niet optimaal met deze contracten omgaan. Het ontbreken van een goed contractbeheer kan tot de volgende tekortkomingen leiden:

- Contracten raken zoek
- Informatie uit bestaande contracten blijft onbenut
- Onduidelijkheid over hiaten of overlappingsen tussen contracten
- Correcte uitvoering van de contractafspraken wordt niet bewaakt
- Contracten worden niet op tijd verlengd of beëindigd
- Onduidelijkheid over wie de 'houder' is van een contract
- Onduidelijkheid of deze contractpartner wel de juiste is
- Geen inzicht in de omvang van de verplichting die met het contract is aangegaan

Een goede contractenadministratie en het proces erom heen kan voor veel van deze tekortkomingen soelaas bieden. Contractbeheer kan als invalshoeken hebben: juridische kwaliteitszorg en risicobeheersing, professionalisering van de inkoop, relatiebeheer, informatiebeheer en kostenbeheersing.

Een belangrijke randvoorwaarde voor het opzetten van een goede contractenadministratie is het creëren van draagvlak binnen de organisatie. Het verkrijgen van draagvlak is een absolute voorwaarde voor het welslagen van een contractenadministratie.

Een tool die gebruikt kan worden voor het verkrijgen van draagvlak is om met behulp van een vragenlijst een eerste inventarisatie van contracten binnen de organisatie inzichtelijk te maken.

Een voorbeeld van een dergelijke vragenlijst vindt u op de volgende pagina.

Met deze vragenlijst wordt inzichtelijk welke soorten van contracten er zijn en wat de globale omvang is. Verder geeft deze inventarisatie inzicht in waar, hoe en door wie het contract binnen een organisatie-onderdeel wordt geregistreerd, op welke wijze de totstandkoming plaatsvindt en op welke wijze het contract wordt gearhiveerd.

Vragenlijst:

Vraag 1: Worden er binnen uw sector contracten met externe derden gesloten resp. worden er onderhandelingen met derden gevoerd die tot contracten kunnen leiden?

Vraag 2: Wie zijn die derden?

- Particulieren
- Bedrijven
- Overheid
- Semi-overheid
- Overig, nl ...

Vraag 3: Wat voor een soort contracten worden er binnen de sector afgesloten?

- Inkoop aantal:
- Verkoop aantal:
- Lease aantal:
- Huurkoop aantal:
- Inhuur aantal:
- Verhuur aantal:
- Onderhoud aantal:
- Dienstverlening aantal:
- Samenwerking aantal:

Vraag 4: Zijn bovenstaande contracten:

- eenmalige contracten
- aflopende contracten (Tijdsperiode bepaald)
- aflopend met stilzwijgende verlenging
- doorlopende contracten / duurcontracten
- mantel/afroep contracten
- ...

Er kunnen drie fasen worden onderscheiden in het proces van contractvorming. De eerste is de fase waarin de behoefte wordt vastgesteld en informatie wordt verzameld. In fase 2 wordt er een beslissing genomen, contract afgesloten en vastgelegd/ opgeborgen. Fase 3 is de fase van nazorg. In deze fase is er controle op rechten en plichten die uit het contract voortvloeien.

Vraag 5: Hoe worden uw contracten geadmineistreerd? Maakt u gebruik van dossiers, PC-bestanden, etc.? (Eén dossier met alle informatie van fase 1, 2 + 3)

Vraag 6: Gebruikt u standaardcontracten?

- Zo ja: Hoe zien die contracten eruit? Bijvoorbeeld: Opdrachtbrief.
- Zo nee: Wat is daarvan de reden? Hoe komt een contract dan tot stand? Wie doet in zo'n geval de juridische toets?

Vraag 7: Welke gegevens worden er vastgelegd in fase 1:

- Naam van gegadigden
- Doel van het contracteren (aanschaf, samenwerking, dienstverlening etc.)

- Vergoeding voor offertes?
- Overige gegevens, zoals...

Vraag 8: Welke gegevens worden er vastgelegd in fase 2:

- Naam wederpartij
- Naam afgewezen partijen
- Betalingstermijnen
- Aflevertermijnen
- Opzegtermijnen
- Contracttermijnen
- Garantietermijnen
- Overige rechten en verplichtingen

Vraag 9: Welke gegevens worden er vastgelegd in fase 3:

- Namen contractpartijen
- Rechten en verplichtingen
- Wijzigingen in contracten
- Ervaringen met wederpartij omtrent nakoming contracten
- Overig...

Vraag 10: Waar worden deze gegevens vastgelegd?

- Decentraal in papiervorm
- Centraal in papiervorm
- Netwerksysteem (digitaal) Æ Naam:

Vraag 11: (a) Wie (functionarissen) is betrokken bij de verschillende fasen van contractbeheer? (b) Hoe worden de betrokkenen op de hoogte gehouden van de laatste ontwikkelingen?

In fase 1a:

In fase 1b:

In fase 2a:

In fase 2b:

In fase 3a:

In fase 3b:

Vraag 12: Waar worden contracten bewaard?

Vraag 13: Wie is er bevoegd om contracten af te sluiten binnen uw sector?

Vraag 14: Wie waarborgt de volledigheid, duidelijkheid, juistheid van contracten?

Vraag 15: Hebt u inzicht in de status van contracten en zo ja, hoe zorgt u daar dan voor? (Bijvoorbeeld termijnen, rechten en verplichtingen, opzegging)

Vraag 16: Bent u op elk moment op de hoogte van deze status of controleert u het regelmatig? Zo ja, op welke wijze?

Vraag 17: Welke functionaris zorgt er binnen uw sector voor dat contracten worden nagekomen en op de juiste wijze worden uitgevoerd?

Vraag 18: Hoe wordt er voor gezorgd dat contracten worden nagekomen en op de juiste wijze worden uitgevoerd?

Vraag 19: Hoeveel tijd besteedt u aan de administratie rondom contracten?

Vraag 20: Wat zijn uw ideeën over de organisatie van contractbeheer?

- Centraal, omdat...
- Decentraal, omdat...
- Combinatie, omdat...

Vraag 21: Wat voor een informatie wilt u uit een contractenbeheersysteem kunnen halen?

4. CONTRACTBEHEER BIJ DE RIJKSOVERHEID: HAFIR

In relatie tot het uitgeven van algemene gelden is het belangrijk om het beheer van overeenkomsten goed te organiseren. De Rijksoverheid in de persoon van het Ministerie van Financiën heeft dit onderkend. Het ministerie heeft reeds in 1996 een regeling aangaande contractbeheer uitgegeven: het Handboek Financiële Informatie en Administratie Rijksoverheid (HAFIR). In deze regeling worden verplichtingen opgelegd aan de ministeries om:

- a. Overeenkomsten af te sluiten conform de wetgeving (internationale en nationale regelgeving);
- b. Een zorgvuldig contractregister bij te houden;
- c. Van elke overeenkomst met een waarde hoger dan genoemd in de Comptabiliteitswet een dossier te voeren;
- d. Contractbeheer binnen de organisatie bij één persoon te beleggen.

Op provinciaal en gemeentelijk niveau is niet een dergelijk besluit als hierboven beschreven. Hoogstens kan gerefereerd worden aan het hoofdstuk XIV 'De administratie en de controle' van de provincie- en gemeentewet. Dit hoofdstuk verplicht de Gedeputeerde Staten en het College om de financiële administratie te beschrijven en om jaarlijks onderzoek te doen naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van (een onderdeel van) de organisatie. De werkgroep wil nadrukkelijk aangeven dat het gebruik van de HAFIR bij andere overheden dan de rijksoverheid inzicht geeft in de contracten die binnen de organisatie in gebruik zijn en daarmee kan leiden tot grote besparingsmogelijkheden.

Voor de tekst van de Regeling Contractbeheer uit de HAFIR en de bijbehorende nota van toelichting verwijzen wij u naar de bijlage.

5. AANDACHTSPUNTEN BIJ DE AANSCHAF VAN EEN CONTRACT-BEHEERSYSTEEM: EEN DEFINITIESTUDIE

5.1 Inleiding

Aanleiding voor het project

De organisatie beschikt niet over voldoende inzicht in de contracten die zij met derden heeft gesloten. De volgende vragen zijn niet gemakkelijk te beantwoorden:

- hoeveel contracten bestaan er;
- waar worden zij bewaard/beheerd;
- zijn contracten inhoudelijk juist opgesteld;
- hoe staat het met de looptijd,
- bestaat de noodzaak tot verlenging of beëindiging;
- welke verplichtingen heeft de organisatie?

Probleemstelling

Dit heeft tot gevolg dat de organisatie op dit punt over onvoldoende mogelijkheden beschikt om adequate sturing te geven aan de vele activiteiten die zij binnen haar organisatie ontplooit. Er is onvoldoende zicht op de rechten en verplichtingen waartoe de organisatie zich heeft verbonden, wat risico's met zich brengt in de sfeer van gebondenheid aan iets dat niet (langer) gewenst is; onjuiste/onvolledige naleving van aangegane verplichtingen (risico schadeplichtigheid jegens contractpartij); fouten in besluitvorming of schadeclaims van contractpartijen of derden (omdat men niet op de hoogte is van het bestaan/de inhoud van eerder afgesloten contracten); inefficiënte bedrijfsvoering (naast elkaar bestaan van meerdere contracten op hetzelfde aandachtsgebied met verschillende partijen tegen verschillende voorwaarden/prijsstelling). Daarnaast bestaat het risico dat bestaande contracten niet tijdig worden herzien of beëindigd, hetgeen onnodige kosten met zich kan brengen. Ontbreken van voldoende inzicht in de contractpartijen brengt tevens de onmogelijkheid om voldoende sturing aan leveranciersmanagement te geven, met zich mee.

Doelstelling

Te komen tot een goed contractenbeheer voor de organisatie door het ontwikkelen en ter beschikking stellen van een ondersteunend contractenbeheersysteem en het overtuigen van contractbeheerders binnen de organisatie van het nut en de noodzaak van een goed contractenbeheer.

Definitie contract

Onder een contract verstaan we

Afspraken en/of overeenkomsten met een wederpartij (buiten de eigen organisatie) waaraan rechten en verplichtingen verbonden zijn.

Interne afspraken zijn hierbij dus buiten beschouwing gelaten.

Opbouw definitiestudie

In deze definitiestudie worden de volgende punten uitgewerkt:

- Het beschouwinggebied ofwel waar hebben we het over als we spreken over een contractenbeheer systeem
- De wijze van registreren van contracten
- Procedures m.b.t. contracten
- De vast te leggen gegevens
- De vast te leggen documenten
- Koppelingen naar bedrijfsprocessen

5.2 Omgeving beschouwinggebied

Organisatorische omgeving

Het afsluiten van contracten strekt zich uit over de hele organisatie. Ieder organisatie-onderdeel is erbij betrokken. Uit de gehouden inventarisatie blijkt dat de organisatie zeer divers is; budgethouders, afdelingshoofden, beleidsmedewerkers, FEZ medewerkers, teamchefs, afdelingshoofden, collegeleden, projectdirecteuren.

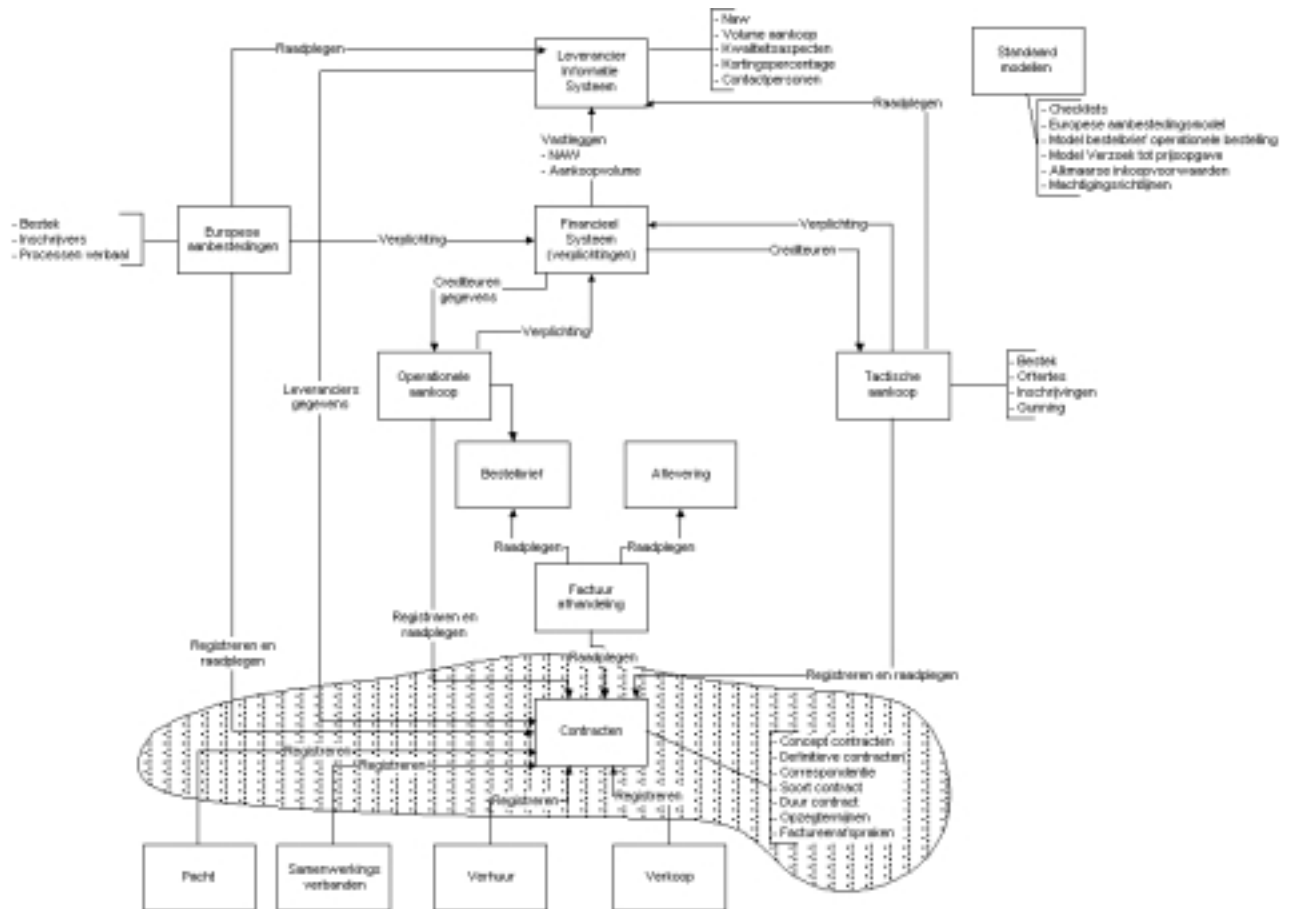
Er bestaat geen eenduidige lijn binnen de organisatie.

Vragen:

- Wat is de rolverdeling in de diverse besluitvormingstrajecten tussen de centrale afdeling Inkoop en de afdelingen?
- Zijn er knelpunten in de huidige organisatorische setting?
- Wat is de gewenste situatie qua organisatie?

Technische/procedurele omgeving

In het onderstaande schema is globaal de positionering van de Inkoopfunctie weergegeven.



Toelichting

- Het gearceerde deel is het beschouwinggebied van het contractenbeheer systeem
- Inkoop kan plaatsvinden via een Europese aanbesteding, een tactische aankoop met een offerte traject of via een operationele aankoop.
- Europese aanbesteding en tactische aankoop kan leiden tot een contract. Deze contracten kunnen, indien nodig, worden geraadpleegd bij een operationele aankoop. Dit gaat dan met name om raamcontracten waar een operationele aankoop binnen moet vallen.
- Operationele aankoop gaat, op de directe aankopen na, altijd via een bestelbrief.
- Zowel de uitkomst van een Europese aanbesteding, een tactische aankoop of een operationele aankoop leidt tot het vastleggen van een verplichting in het financieel systeem.
- Bij het afleveren van de goederen worden gegevens over de aflevering vastgelegd.
- Bij het accorderen van de factuur kan het contract geraadpleegd worden om te controleren of de factuur valt binnen de contractuele afspraken; de bestelbrief kan geraadpleegd worden om te controleren of de factuur overeenkomt met de bestelling; de aflevergegevens kunnen geraadpleegd worden om te controleren of de factuur overeenkomstig de aflevering is.

- Gegevens over de leverancier zelf worden in een leverancierinformatiesysteem vastgelegd. Deze gegevens zijn van belang bij het beoordelen van offertes en voor het genereren van managementinformatie. Zolang er nog geen leverancier informatie systeem aanwezig is, zullen deze gegevens geregistreerd worden binnen het contracten beheer systeem.
- Ook andere dan Inkoopcontracten worden vastgelegd. Hierbij moet gedacht worden aan Verhuurcontracten, Verkoopcontracten, contracten m.b.t. samenwerkingsverbanden etc. Voor sommige type contracten bestaan al specifieke systemen. Voorbeelden uit een gemeente zijn: Begraafplaatsensysteem, grondtransactie systeem, erfpachtsysteem, planningssysteem voor de culturele voorstellingen. De contracten die in deze aparte systemen worden geregistreerd, worden vooralsnog niet in het contractenbeheer systeem opgenomen.
- Het komt voor dat individuele afspraken worden gemaakt voor individuele opdrachten die onder een mantelcontract vallen. Deze individuele afspraken moeten geregistreerd kunnen worden.

Kwantiteiten

- Aantal afgesloten contracten per type
- Nieuwe contracten per jaar per type
- Aantal wederpartijen
- Aantal voortrajecten per type
- Aantal beheers/nazorg trajecten per type

5.3 De contractenmodule

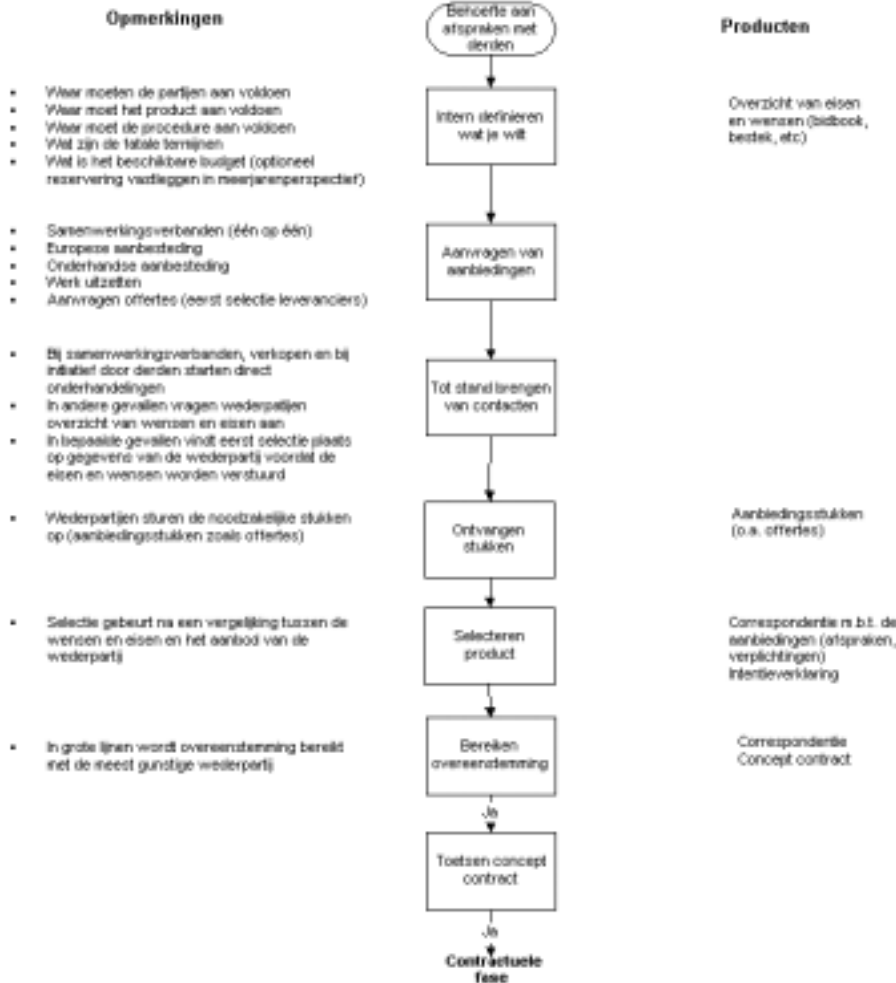
Het tot stand komen van een contract

Het proces m.b.t. het tot stand komen van een contract is onderverdeeld in drie fasen, namelijk

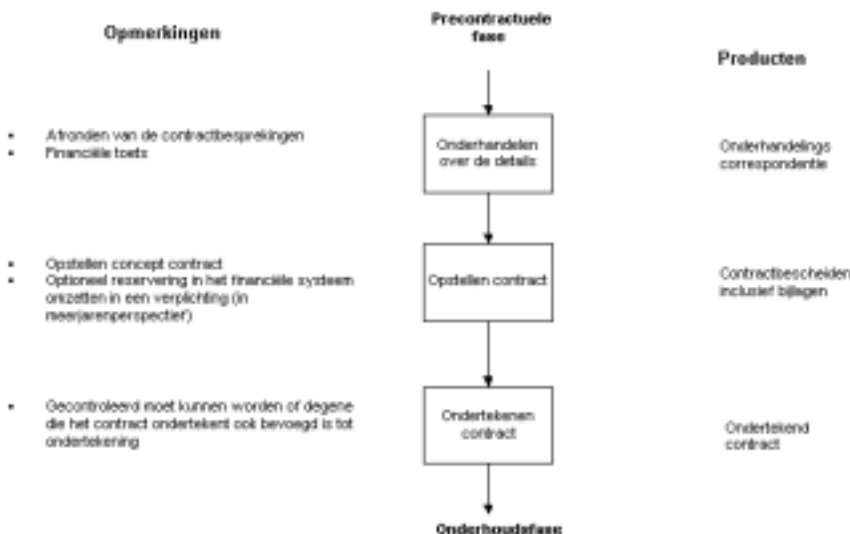
- De precontractuele fase
- De contractuele fase
- De onderhoudsfase

De processchema's per fase luiden

Precontractuele fase



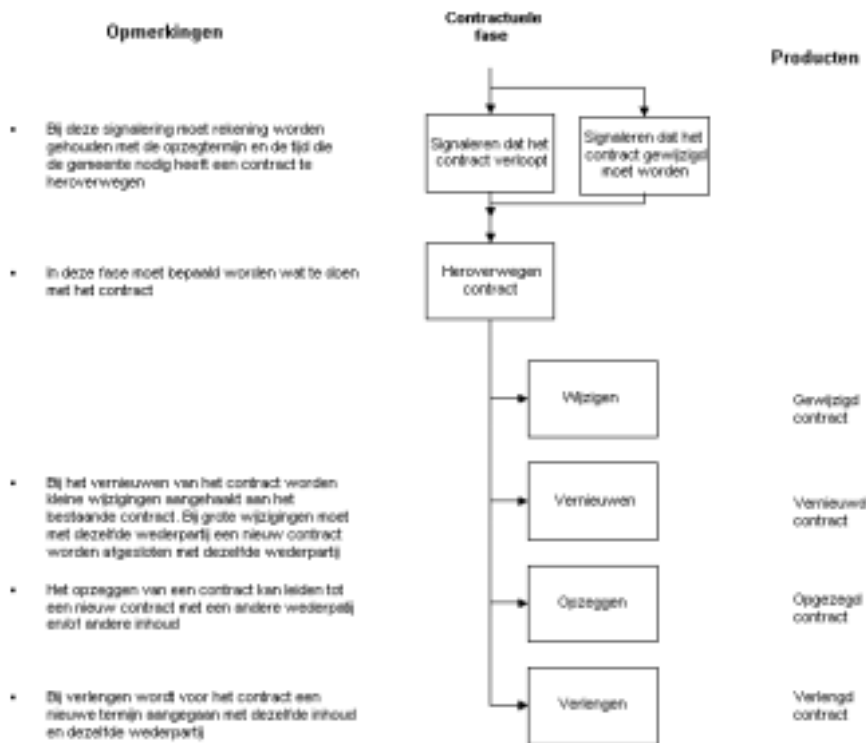
Contractuele fase



- Bij raamcontracten worden geen reserveringen en verplichtingen vastgelegd. De verplichting ontstaat bij het afroepen van het product/dienst binnen het raamcontract.
- De onderhoudsfase geldt alleen voor de duurcontracten. Eenmalige contracten hebben alleen een garantietermijn.

Bij het uitvoeren van het contract worden de kwaliteitsgegevens (= ervaringsgegevens, prestatiegegevens) vastgelegd.

Onderhoudsfase

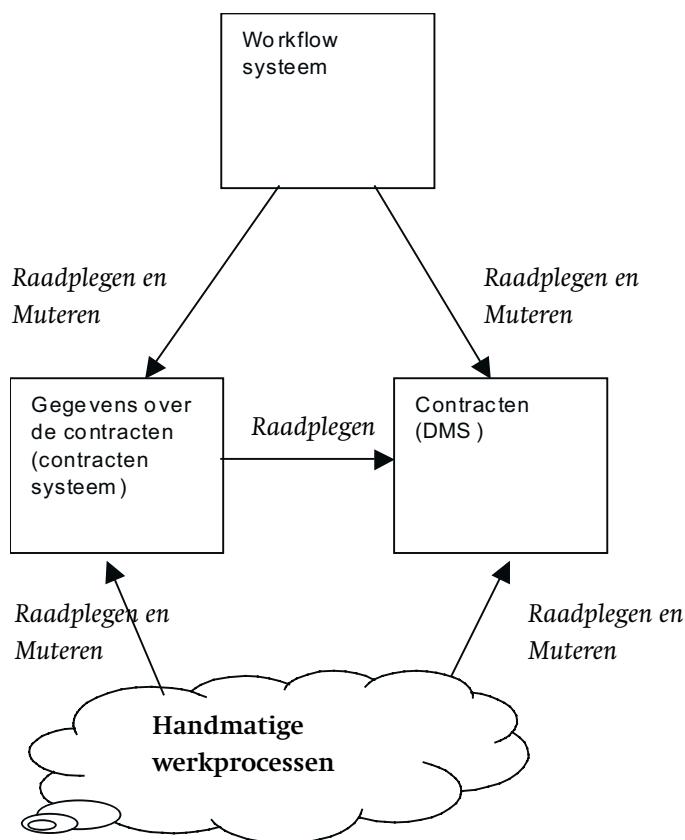


Aandachtspunten bij het vastleggen van contracten

Onderscheid gegevens versus documenten

Van de contracten worden gegevens vastgelegd in een database en documenten in een Document Management System (DMS). Daarnaast zullen procedures digitaal uitgevoerd worden middels een workflowsysteem, waarbij vanuit het proces Documenten geraadpleegd worden uit en opgevoerd moeten kunnen worden in het DMS. Ook moet het mogelijk zijn vanuit het workflow-systeem gegevens te kunnen raadplegen uit en te muteren in het contractensysteem.

Schematisch uitgebeeld:

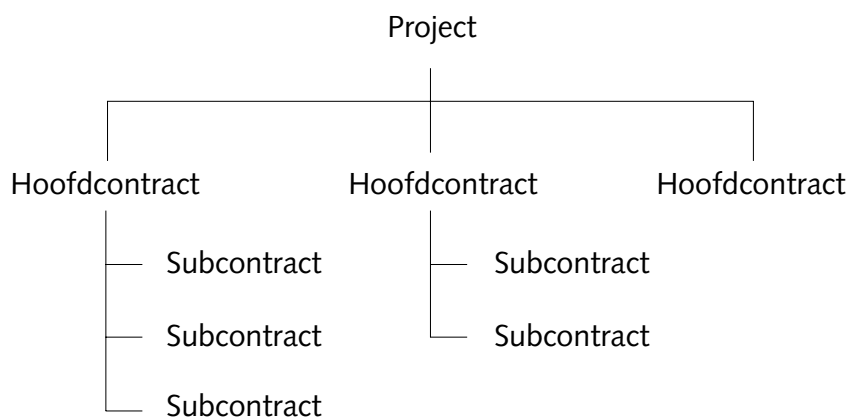


Hiërarchie in contracten

Het is mogelijk dat er relaties bestaan tussen verschillende contracten.

- Een contract kan een onderdeel zijn van het hoofdcontract. Er bestaat dan een directe relatie tussen beide contracten omdat het subcontract een uitwerking is binnen de randvoorwaarden van het hoofdcontract.
- Een contract kan een onderdeel zijn van een project. Het project bevat één of meer hoofdcontracten.

Schematisch weergegeven:



Vast te leggen gegevens

In de contractenmodule worden gegevens vastgelegd over de contracten zelf. Deze gegevens zijn:

Gegevens uit de precontractuele fase

- Projectnummer
- Beschrijving onderwerp
- Beschikbare budget
- Codering uit het financiële systeem (kunnen meerdere budgetten zijn)
- Datum passeren notaris
- Naam interne medewerker die het contract moet ondertekenen
- Omschrijving gemaakte afspraken (of koppeling naar DMS, als daar de documenten worden geregistreerd)
- Omschrijving aanbestedingsspecificaties + waar liggen de specificaties (of koppeling naar DMS, als daar de documenten worden geregistreerd)
- Omschrijving aangegane verplichtingen (of koppeling naar DMS, als daar de documenten worden geregistreerd)
- Intentieverklaring ja/nee + waar ligt de intentieverklaring + datum (of koppeling naar DMS, als daar de documenten worden geregistreerd)
- Leveranciergegevens (gegadigden; dus meerdere leveranciers)
- Datum aanvraag offerte
- Vervaldatum aanvraag offerte
- Gegevens wederpartij (gunning)
- Naam interne contactpersoon project
- Afdeling

Gegevens wederpartij

- Naam
- Adres
- Contactpersonen
- Aankoopvolume
- Typering wederpartij qua assortiment
- Kwaliteitsaspecten (ISO certificering ja/nee; indicatie solvabiliteit; kwaliteitsaspecten personeel)
- Ervaringsaspecten (is levering correct; worden afspraken nagekomen)

Contractgegevens

- Intern medewerker die verantwoordelijk is voor het contract (de probleemeigenaar)
- Intern medewerker die het contract heeft ondertekend (naam en functie)
- Leverancier met wie het contract is afgesloten
- Type contract
Inkoop, verkoop, lease, huurkoop, inhuur, verhuur, onderhoud, dienstverlening, contracten afgesloten in samenwerkingsverbanden, pacht, aannemingsovereenkomst, gecombineerd contract (bijvoorbeeld koop/aanneming)
- Soort contract
Standaard contract, raamcontract, mantelcontract, contract op afroep, koopoptie, stilzwijgen de verlenging, aflopend, doorlopend
- Typering lengte contract

Duurcontract, éénmalig contract

- Data (bij duurcontracten)
Afsluitdatum, einddatum, opzegtermijn, interne opzegtermijn (wanneer moet intern gestart worden om de officiële opzegtermijn te halen), optietermijn (optionele termijn waarmee een afgesloten contract verlengd kan worden), rappeldatum voor tussentijdse heroverweging
- Garantietermijn (bij éénmalige contracten)
- Gebruik gemaakt van standaard contract (ja/nee; als nee: naam interne medewerker die de juridische toets heeft gedaan)
- Betalingstermijnen
- Aflevertermijn
- Afdeling waar het contract onder valt

Relatie met andere contracten

Type relatie (hoofd versus sub contract; koopcontract versus onderhoudscontract))

Offertes

- Leverancier die de offerte heeft ingediend
- Vindplaats offerte (archief nummer)
- Datum offerte
- Vervaldatum offerte
- Vergoeding offerte

Diversen

- Het systeem moet kunnen controleren of de juiste stappen door de juiste persoon op het juiste moment worden genomen (beslismomenten)
- Het systeem moet inzicht geven in de gelopen procesgang. Het proces moet reproduceerbaar zijn.
- De autorisatie moet zodanig geregeld zijn een medewerker gekoppeld kan worden aan één of meerdere rollen en een rol aan een project of aan een type contract
- De schermindeling moet afgestemd zijn op het type contract
- Rappelmogelijkheden bij stilzwijgende verlenging
- Rappelmogelijkheden op data (bereiken opzegtermijn, bereiken interne opzegtermijn)
- Afdelingen moeten bij reorganisaties gewijzigd kunnen worden in bulk verwerking en individueel
- Het systeem moet informatie kunnen aanleveren aan het management informatie systeem. De leverancier moet inzage geven in het gegevensmodel (inclusief de relaties tussen de tabellen) van het systeem of op een andere wijze een koppeling verzorgen.

Vast te leggen documenten

- Behoeftestelling
- Gemaakte afspraken precontractuele fase (briefwisseling, mail, fax)
- Aangegane verplichtingen
- Intentieverklaring
- Correspondentie contractuele fase (briefwisseling, mail, fax)
- Contract met aanhangsel en toevoegingen

Koppelingen naar bedrijfsprocessen

Het is belangrijk dat de contractenmodule vanuit andere bedrijfssystemen (bv. workflowsysteem) te raadplegen en te muteren is.

5.4 Randvoorwaarden

Technische randvoorwaarden

De technische randvoorwaarden zijn afhankelijk van de technische infrastructuur van de organisatie.

Organisatorische aspecten

Bij de invoering van het systeem kunnen bijvoorbeeld de volgende organisatorische aspecten een rol spelen:

- Welke afdelingen als pilot dienen bij de invoering van het systeem
- Uit de pilot moet in ieder geval blijken wat het tijdsbeslag is dat gepaard gaat met het registreren van de contracten.
- Het applicatiebeheer van het systeem moet bij een afdeling ondergebracht worden. Dit kan bijvoorbeeld de facilitaire afdeling zijn.
- Er zal zowel centraal als decentraal gemuteerd worden. Het moet binnen een afdeling duidelijk zijn wie wat mag muteren. Vraag is of degene, die als contactpersoon bij het tot stand komen van een contract functioneert, het systeem muteert of dat dit overgelaten wordt aan een administratieve kracht.
- De signaleringsfunctie zal centraal bewaakt worden, waarbij de signalen van centraal naar decentraal worden doorgegeven (voorbeeld van een signaal is het verstrijken van termijnen).

Naam	Adres	Postcode	Plaats	Tel.nr.	Naam pakket	Internet
Deltacare B.V.	Balkweg 7	5232 BT	s Hertogenbosch	073-6444666	DC-I	www.deltacare.nl
PinkRocade Public Sector	Landdrostlaan 51 Postbus 1019	7301 BG	Apeldoorn	055-5387171	Proquiro	www.proquiro.nl
Contracto B.V.	Stationstraat 2	8181 CX	Heerde	0578-690000	Contracto	www.contracto.nl
BCT - The Document Store	Heiberg 40	6436 CL	Amsterrade	046-4424545	CORSA/Contract	www.bct.nl
Planon BV	Wijchenseweg 8	6537 TL	Nijmegen	024-6413135	Contracten	www.planon.nl
Schreuder Bedrijfsadviezen & Automatisering BV	Duinweg 52	3735 LD	Bosch en Duin	030-6931505	Buywatch	www.buywatch.nl
Esize	Rijksweg 11	1398 PN	Muiden	0294-483569	Esize Contract- management	www.esize.nl
Cardbox	Perikweg 128	7512 DT	Enschede	053-4319783	Cardbox	www.cardbox.nl
Hummingbird (via I everancier Xelion in Delft)	Buitennomweg 13	2811 BM	Reeuwijk	0182-389670		
Xelion	Staalweg 44	2612 KK	Delft	015-2511411	Contract Lifecycle Management	www.xelion.nl
Alerta Nederland	Postbus 9140	1180 MC	Amstelveen	020-4417210	Alerta	www.alerta.nl
Samsom	Prinses Margrietlaan 3	2404 HA	Alphen aan de Rijn	0172-466633	Contractbeheer	www.samson.nl
Oracle	Postbus 147	3454 ZJ	De Meern	030-6699000		www.oracle.nl
Salesmanager Software BV	Hettenheuvelweg 37H	1101 BM	Amsterdam ZO	020-6965650	Salesmanager	www.salesmanager.nl
Facility Plaza BV	Postbus 1078	1200 BB	Hilversum	035-6420947		
Eniac	Postbus 2065	5300 CB	Zaltbommel	0418-570700		www.eniac.nl
Centric	Doesburgweg 7	2803 PL	Gouda	0182-562944		www.centric.nl
GAC	Postbus 23	5090 AA	Middelbeers	013-5146800		www.gac.nl
Inkoopadviesbureau De Florijnen	Florijn 45	1628 RK	Hoorn	0229-218301	Buy Watch	www.florijnen.nl
Proclare NV	Postbus 11280	3004 EG	Rotterdam	010-2625200		

7. LEDEN NPPP WERKGROEP CONTRACTMANAGEMENT

Marcel van den Berg – Schiphol Group – berg_m2@schiphol.nl

Karin van Ijsselmuide – Gemeente Vlaardingen – karin.van.ijsselmuide@vlaardingen.nl

Mariëlle Leenders – Gemeente Landgraaf – marielle.leenders@landgraaf.nl

Robert Pastoor – Belastingdienst – bm.pastoor@belastingdienst.nl

Carla Wortman – Yacht Management – carla.wortman@nl.yachtgroup.com

Cor Zwart – Gemeente Alkmaar – czwart@alkmaar.nl

