



De Contract Management Standard™

Een wereldwijde standaard

CCM Institute is mede opgericht en wordt ondersteund door:



4e
editie

I-A. Inleiding tot de Contract Management Standard™	3
I-A.1 Doel	3
I-A.2 Toepassingsgebied	3
I-A.3 Toepasselijkheid	3
I-A.4 Definities	4
I-A.5 Structuur	5
I-A.6 Algemene taakbeginselen	5
1.0 Leidende beginselen	7
1.1 Kennis, vaardigheden en rollen	8
1.1.1 Kennis	8
1.1.2 Vaardigheden	8
1.1.3 Rollen	8
1.2 Commercieel inzicht	9
1.3 Bedrijfsethiek	9
1.4 Naleving	9
1.5 Situatiebeoordeling	10
1.6 Teamdynamiek	10
1.7 Communicatie en documentatie	10
1.7.1 Communicatie	10
1.7.2 Documentatie	10
I-B. Inleiding tot de fasen van de contractlevenscyclus	11
2.0 Fase van de contractlevenscyclus vóór gunning	12
2.1 Inkoopstrategie ontwikkelen	12
2.1.1 Inkoopstrategie plannen	12
2.1.2 Offertes aanvragen	12
2.2 Verkoopstrategie ontwikkelen	12
2.2.1 Verkoopstrategie plannen	12
2.2.2 Bod voorbereiden	12

3.0 Fase van de contractlevenscyclus tijdens gunning	15
3.1 contractlevenscyclus	15
3.1.1 Bod evalueren	15
3.1.2 Voorbereiden op onderhandelingen	15
3.1.3 Onderhandelingen voeren	15
3.1.4 Gunning contract	15
4.0 Fase van de contractlevenscyclus na gunning	17
4.1 Contract uitvoeren	17
4.1.1 Contract nakomen	17
4.1.2 Kwaliteit waarborgen	17
4.1.3 Subcontracten beheren	17
4.1.4 Contract beheren	17
4.2 Contract sluiten	17
4.2.1 Contract beëindigen	17
4.2.2 Contract afsluiten	17
Lijst van figuren	
Figuur 1. Onderdelenstructuur van de Contract Management Standaard™	5
Figuur 2. De Contract Management Standaard™	6
Figuur 3. De leidende beginselen van contract management	7
Figuur 4. Fasen van de contractlevenscyclus met bijbehorende domeinen	11
Figuur 5. Contract management domeinen en hun resultaten	11
Figuur 6. Competenties en veelvoorkomende taken voor het domein inkoopstrategie ontwikkelen	13
Figuur 7. Competenties en veelvoorkomende taken voor het domein verkoopstrategie ontwikkelen	14
Figuur 8. Competenties en veelvoorkomende taken voor het domein contract opmaken	16
Figuur 9. Competenties en veelvoorkomende taken voor het domein contract uitvoeren	18
Figuur 10. Competenties en veelvoorkomende taken voor het domein contract sluiten	19

I-A. Inleiding tot de Contract Management Standaard™



De Contract Management Standard™ is bijgewerkt en herbevestigd via een grondig wereldwijd proces waarbij direct betrokken en geïnteresseerde partijen zijn geraadpleegd, om de relevantie voor de internationale markt te vergroten.

Fundament van het proces was een eerlijke en transparante aanpak, die werd opgebouwd uit consensus, toegankelijkheid, gelijkwaardigheid en evenwichtige belangenbehartiging. Concreet omvatte het proces een enquête voor de analyse van taken, het opstellen van een concept door deskundigen, peer review en validatie door middel van openbare raadpleging.

- Dit is een wereldwijde standaard die is ontworpen en ontwikkeld met het oog op de hele wereld, om ervoor te zorgen dat de processen die erin worden gepresenteerd via taken, competenties en domeinen internationaal geschikt, betrouwbaar en van hoge kwaliteit zijn, en tegelijkertijd toepasbaar zijn in alle rechtsgebieden en markten.
- Dit is een vrijwillige norm die is opgesteld of overgenomen door organisaties die zulke normen opstellen, met een proces dat open, evenwichtig en transparant verloopt, met inspraak en recht op beroep. Door de inclusiviteit en integriteit van het ANS-proces wordt deelname door een zo breed mogelijk scala aan vakspecialisten aangemoedigd, wat resulteert in hoogwaardige standaarden die het publiek beschermen en eerlijke handel en innovatie bevorderen.

Effectief contract management kan contracten opleveren die dienen als strategische stimulans voor bedrijfsinnovatie, samenwerking en het creëren van langetermijnwaarde. Het succes van kopers en verkopers kan niet alleen worden beoordeeld aan de hand van directe interactie (bijv. onderhandelingen, contractuitvoering), maar ook wanneer er geen directe interactie tussen de partijen is (bijv. planning). Het succes van de ene partij is onwaarschijnlijk zonder het succes van de andere partij. De kans op succesvol contract management is groter wanneer beide partijen een duidelijk beeld hebben van alle taken, competenties en te leveren prestaties.

I-A.1 Doel

Het doel van de Contract Management Standaard™ is om contract management te beschrijven in termen van de processen en relaties tussen belanghebbenden die ontstaan door de integratie en interactie van taken en competenties, en de doelen die ze dienen.

I-A.2 Toepassingsgebied

Het toepassingsgebied van de Contract Management Standaard™ omvat alle processen voor contract management en zakelijke relaties die nodig zijn voor het ontwikkelen van inkoopstrategieën, het ontwikkelen van verkoopstrategieën, het opstellen van contracten, het uitvoeren van contracten en het sluiten van contracten voor de levering van goederen of diensten. De belangrijkste deelnemers aan dit proces zijn kopers en verkopers op het gebied van contract management; de standaard omvat ook de samenwerking tussen kopers en verkopers met belanghebbenden zoals engineering, calculatie, financiën, juridische zaken, logistiek, prijsstelling, project management, ontwikkeling van vereisten, supply chain management, kwaliteitscontrole, klanten en anderen.

I-A.3 Toepasselijkheid

De Contract Management Standaard™ is van toepassing op:

1. alle overnames, raamovereenkomsten, subsidies, leaseovereenkomsten, licenties, orders, aanbestedingen, aankopen, subcontracten en alle andere soorten wettelijk afdwingbare contracten – van eenvoudige creditcardaankopen tot complexe overnames;
2. elke organisatie die werkt met welk type contract dan ook [bijv. overheid (jurisdictie, nationaal/federaal, regionaal en lokaal), industrie (business-to-business, business- to-government, grote bedrijven, middelgrote bedrijven, kleine bedrijven), onderaannemers (alle niveaus)];
3. alle toezichthoudende activiteiten met betrekking tot contractuele procedures, naleving van regelgeving en wetgeving (bijv. beroepen, arbitrage, audits, juridische adviezen en beslissingen, rechtszaken, prestatiebeoordelingen, protesten, risicobeoordelingen, verbetering/automatisering van bedrijfsprocessen);
4. elke organisatie die opleidingen en programma's of cursussen en leerplannen ontwikkelt (bijv. beroepsverenigingen, universiteiten/hogescholen, opleidingsaanbieders, scholen); en
5. elke persoon die geïnteresseerd is in het ontwikkelen en vergroten van competenties, of elke organisatie die geïnteresseerd is in het verbeteren van haar personeelsbestand en procescapaciteit [bijvoorbeeld door schaarse middelen (personeel, geld, apparatuur, tijd, enz.) in te zetten om competentiekloven aan te pakken, certificering te behalen en zinvolle resultaten te boeken].

I-A.4 Definities

In het vakgebied contract management zijn de volgende termen met hun basisdefinities gebruikelijk:

1. Contract management – een vakgebied dat waarde toevoegt door middel van inkoop en verkoop via de uitvoering van taken in overeenstemming met de richtlijnen, zoals gedefinieerd in de Contract Management Standaard™. Zie Contract (5) en Management (11).

2. Vakgebied contractmanagement - een carrièregebied dat bestaat uit meerdere zakelijke beroepen, die gedeeltelijk worden uitgeoefend door professionele contract managers.

3. Beroep contract management - het carrièregebied dat zich bezighoudt met contract management.

4. Gunning - de uitvoering, instemming of aanvaarding van een contract nadat de koper en verkoper overeenstemming hebben bereikt over de voorwaarden voor de levering van goederen en diensten.

5. Contract - een juridisch afdwingbaar zakelijk instrument voor de verkoop, aankoop of lease van goederen of diensten; of de bouw, verbouwing of reparatie van onroerend goed. De overeenkomst is ofwel een uitwisseling van verplichtingen en/of rechten om op een bepaalde manier te handelen of zich te onthouden van handelen (bilateraal contract), ofwel een uitwisseling van een handeling voor een verplichting en/of recht (unilateraal contract, bijvoorbeeld een inkooporder). Om juridisch afdwingbaar te zijn, moeten dergelijke overeenkomsten voldoen aan de vereisten van relevante wetten, codes, voorschriften, verdragen en internationale overeenkomsten.

- Contracten omvatten overnames, raamovereenkomsten, subsidies, leaseovereenkomsten, licenties, orders, aanbestedingen, aankopen, subcontracten, transacties en andere juridisch afdwingbare overeenkomsten die in overeenstemming zijn met bovenstaande beschrijving.
- Orders kunnen worden geplaatst door middel van gunning, instemming of aanvaarding als op zichzelf staande contracten of als een order die wordt geplaatst op basis van een bestaand contract.

Een contract moet uit vier essentiële elementen bestaan:

- bod;
- aanvaarding;
- tegenprestatie; en
- de intentie om een rechtsbetrekking te creëren, aangegaan door partijen die juridisch bevoegd zijn om een contract te sluiten.

Een contract is pas geldig als beide partijen aangeven dat ze akkoord gaan met de voorwaarden. Om bindend te zijn, moet een contract een wettig doel hebben en gesloten worden door bevoegde partijen.

Contracten bestaan uit twee belangrijke onderdelen:

- algemene kenmerken – deze omvatten begrippen als opdrachtgever en agent, soorten bevoegdheden, essentiële elementen van een contract, marktonderzoek, concurrentie, eerlijke en redelijke prijzen, toepasselijk recht, bevoegdheid van de autoriserende partijen en ethiek; en
- (contract)voorwaarden met betrekking tot specifieke contractuele aangelegenheden – deze omvatten onder meer de reikwijdte, levering (bijv. internationale handelsvoorwaarden (INCO), verzekering, timing/planning), kwaliteit, aanvaarding, eigendomsoverdracht, overmacht, wetswijzigingen, risico van verlies, verwerping, obligaties en garanties, betalingsvoorwaarden (inclusief valuta), contractwijzigingen en claims, opschorting en beëindiging.

6. Contract manager – de aangewezen, professionele vertegenwoordiger(s) of agent(en) van een contractpartij die waarde toevoegt door middel van inkoop en verkoop via de planning, uitvoering en/of monitoring van het management van contracten, zoals gedefinieerd in de Contract Management Standaard™.

7. Contractpartijen – de twee belangrijkste rollen van een contract manager – de koper en de verkoper.

- Koper – de contractpartij die behoefte heeft aan goederen of diensten die door een of meer verkopers moeten worden geleverd.
- Verkoper – de contractpartij die belast is met het voldoen aan de vraag van de koper naar goederen of diensten.

8. Contractuitvoering – de uitvoering van de voorwaarden van een contract.

9. Klant – de persoon of organisatie met de geïdentificeerde behoefte en die de ontvanger of gebruiker is van goederen of diensten die op grond van een contract worden geleverd.

10. Levering – de formele handeling waarbij goederen worden overgedragen of diensten worden verleend volgens de voorwaarden van een contract.

11. Management – de kunst van het zakendoen.

De belangrijkste vereisten voor contract management zijn het stellen van doelen en plannen maken; organiseren; motiveren en communiceren; prestaties meten; en het ontwikkelen van individuele competenties en organisatorische capaciteiten.

12. Belanghebbende – een persoon, groep of organisatie met een gevestigd belang of aandeel, die invloed uitoefent op de besluitvorming of activiteiten van het contract.

I-A.5 Structuur

De structuur van de Contract Management Standaard™ bestaat uit vijf componenten (zie figuur 1):

1. Leidende beginselen – Deze beginselen zijn van toepassing op alle fasen van de contractlevenscyclus.

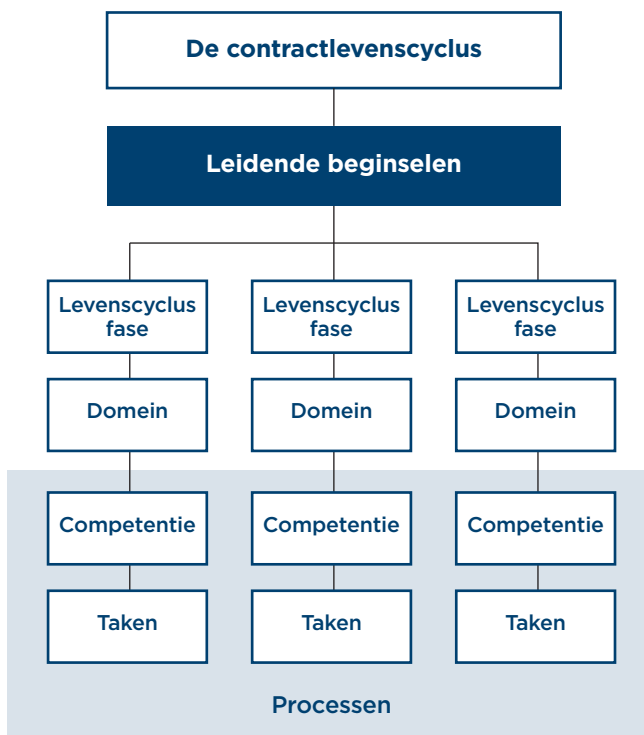
2. Fasen van de contractlevenscyclus – De fasen van een contract: vóór gunning; gunning; en na gunning.

3. Domeinen – De gebieden binnen een fase van de contractlevenscyclus die belangrijke contract management-resultaten opleveren.

4. Competenties – De processen die worden gebruikt om de verwachte contract management-resultaten van de domeinen te behalen. Deze processen vereisen het vermogen om meerdere taken zowel gelijktijdig als opeenvolgend uit te voeren, met betekenisvolle resultaten als doel.

5. Taken – De taken die contract managers op basis van best practices moeten uitvoeren. Dergelijke taken worden systematisch verwerkt om de verwachte resultaten van de competenties te behalen. Hoewel de taken in de vorm van lijsten worden gepresenteerd, wordt van contract managers verwacht dat zij deze gedurende de gehele contractlevenscyclus vakkundig gelijktijdig of achtereenvolgens afhandelen, al naar gelang de situatie.

Figuur 1. Onderdelenstructuur van de Contract Management Standaard™



I-A.6 Algemene taakbeginselen

De volgende principes geven het perspectief en de bedoeling weer van het consensusorgaan bij het opstellen en ontwikkelen van de taken voor elke fase van de contractlevenscyclus.

1. Taken beschrijven een proces en zijn niet bedoeld als toewijzing aan of beschrijving van een specifieke rol, functie of afdeling van een inkoop- of verkooporganisatie (inclusief belanghebbenden, klanten, leveranciers, enz.).

2. De koper en verkoper beschrijven de organisaties die de koop- en verkoopzijde van een transactie vormen.

3. Taken worden zo geformuleerd dat ze zoveel mogelijk universeel toepasbaar zijn. Dit betekent dat ze niet zijn afgestemd op een bepaalde regio, branche, klant of contractmodel. Daarom is het taalgebruik helder en eenvoudig gehouden en is er gekozen voor terminologie die gemakkelijk in andere talen te vertalen is, zodat iedereen dezelfde interpretatie heeft van de bedoeling van elke taak.

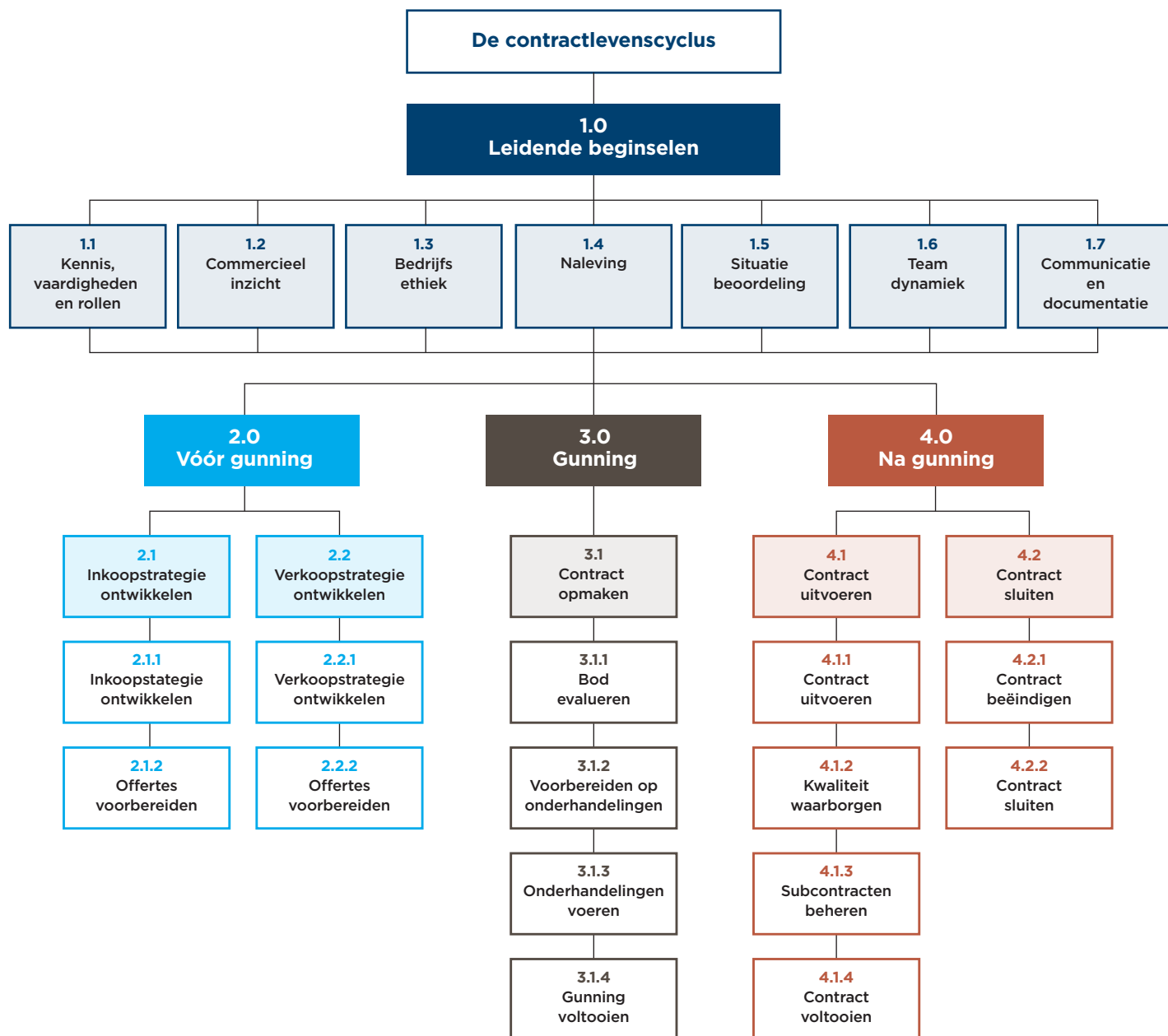
4. De taken beschrijven het 'wat' (d.w.z. de activiteiten op hoog niveau), de kernactiviteiten die centraal staan bij het uitoefenen van het algemene vakgebied van contract management in de regionale en lokale praktijk. Taken beschrijven niet het 'hoe' – dus het gedrag, de vaardigheden en verwachtingen van individuen en teams die de taken uitvoeren; dat wordt behandeld in de sectie met leidende principes.

5. Niet alle taken zijn van toepassing op elke branche of regio. Er moet worden opgemerkt dat de taken niet als een strikt lineair proces moeten worden geïnterpreteerd; sommige stappen zijn mogelijk niet van toepassing, of sommige stappen kunnen complexer zijn dan andere.

6. De taken zijn flexibel wat betreft toepassing, aanpassingsvermogen en het bijhouden van de snelle en voortdurende ontwikkelingen op verschillende gebieden (bijv. technologie, wetgeving, transacties, handel, enz.).

De Contract Management Standaard™ is vastgesteld zoals weergegeven in figuur 2.

Figuur 2. The Contract Management Standaard™

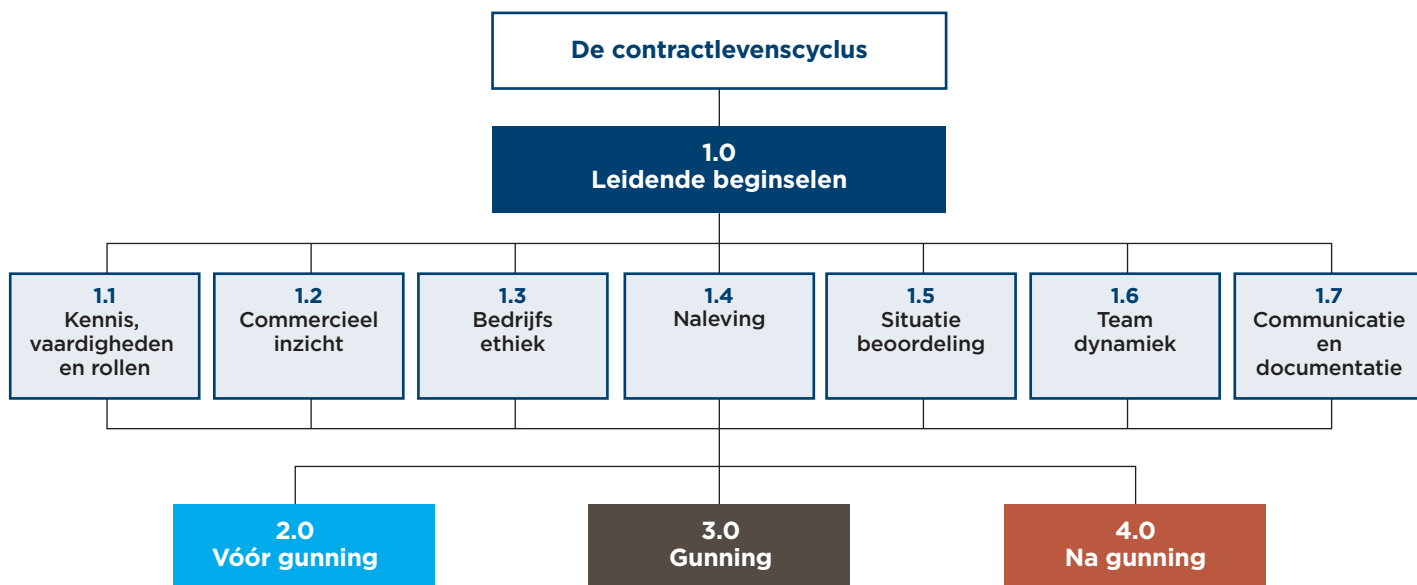


1.0 Leidende beginselen



Leidende beginselen zijn van toepassing op alle fasen van de contractlevenscyclus. Ze bieden het kader voor het gedrag en de aanpak van contract managers of gedelegeerd personeel bij het uitvoeren van contract management. Eenvoudig gezegd: terwijl de processen beschrijven wat contract managers doorgaans doen, beschrijven de leidende beginselen hoe contract management moet worden uitgevoerd (zie figuur 3).

Figuur 3. De leidende beginselen van contract management



1.0 Leidende beginselen (vervolg)



1.1 Kennis, vaardigheden en rollen

Contract management vereist het verwerven van een kennisbasis, het gebruik van een brede en unieke reeks vaardigheden en het vervullen van verschillende rollen.

1.1.1 Kennis

Contract management vereist het verwerven van een kennisbasis, d.w.z. speciale kennis die wordt opgedaan door middel van onderzoek, academische studie, opleiding, certificering en voortdurende bijscholing. De Contract Management Standaard™ geeft aan wat deze kennisbasis omvat. De kennisbasis voor contract management is opgebouwd uit vele bronnen, waaronder overheden, het bedrijfsleven, de academische wereld, juridische instanties, brancheverenigingen en internationale organisaties. Contract managers passen de kennisbasis op het gebied van contract management toe om de doelstellingen van de belanghebbenden en het vakgebied contract management te verwezenlijken.

1.1.2 Vaardigheden

Vaardigheid is het vermogen om kennis effectief en gemakkelijk toe te passen op de uitvoering van een taak of een prestatie. Bekwaamheid in een vaardigheid wordt doorgaans gekenmerkt door jarenlange ervaring, een bepaalde mate van competentie, de behaalde resultaten en de manier waarop deze zijn behaald. Contract management vereist vaardigheden op de volgende gebieden. De woorden tussen haakjes zijn enkele voorbeelden van de toepassing van de vaardigheid en mogen niet worden geïnterpreteerd als een uitgebreide lijst van toepassingen van die vaardigheid:

1. agentschap (fiduciaire verantwoordelijkheid, plichten, bevoegdheid);
2. budgettering (uitgavenplan, inkomsten, uitgaven, toewijzing van middelen, opvolging);
3. bedrijfsacquisitie (samenwerking, exclusieve overeenkomsten);
4. bedrijfsethiek (naleving, oplossen van grijze gebieden);
5. samenwerking met andere professionals op het gebied van contract management (waaronder projecten, techniek, financiën, toeleveringsketen, kwaliteit, juridische zaken, onroerend goed, data en informatietechnologie);
6. communiceren (schriftelijk, mondeling, visueel);
7. naleving van vereisten (wettelijk, regelgevend, organisatorisch, contractueel);
8. contractvorming (werkvereisten, (contract)voorwaarden, aanbod, aanvaarding, tegenprestatie, geldig doel, wettigheid);
9. contractinterpretatie (regels, precedentvolgorde, jurisprudentie);
10. contractuitvoering (prijs/kosten, technisch, levering, afsluiting);
11. conflictoplossing (contractinterpretatie, vorderingen, geschillen);
12. boekenonderzoek (zorgvuldigheid, transactie);
13. onderhandelingen (te goeder trouw, principieel, op belangen gebaseerd onderhandelen);

14. leidinggeven (visie, missie, begeleiding, invloed, emotionele intelligentie, afstemming op organisatiedoelen);
15. persoonlijk initiatief (tijdige beslissingen binnen de bevoegdheid, anderen adviseren buiten hun bevoegdheid);
16. planning (strategisch, operationeel, contract vereist);
17. procesverbetering (effectiviteit, efficiëntie, statistieken, metingen, innovatie);
18. relatiebeheer (klanten, belanghebbenden, intern, extern);
19. analyse en evaluatie van verzoeken (prijs, kosten, technisch, beste waarde);
20. verzoeken (werkvereisten, voorwaarden, contracttype, methoden);
21. reageren (prijs, technische aspecten, waardepropositie, naleving van vereisten, reactievermogen);
22. risicobeheer (beoordeling, strategieën);
23. gedegen professioneel oordeel (scherpzinigheid, objectiviteit, ervaring, vastberadenheid, bevindingen, rechtvaardigingen, goedkeuringen, memoranda);
24. sourcing (maken of kopen, marktonderzoek, zakelijke relaties, verantwoordelijkheid);
25. personeelszaken (organiseren, aannemen, ontwikkelen, opleiden, coachen, begeleiden).

1.1.3 Rollen

Contract managers gebruiken hun vaardigheden op het gebied van contract management om de taken uit te voeren die hen zijn toegewezen. Een rol is een reeks verantwoordelijkheden of taken die een persoon geacht wordt uit te voeren binnen een bepaalde functie of baan. Hoewel er enige overlap bestaat tussen rollen en vaardigheden, definiëren rollen brede functies, terwijl vaardigheden specifieke bekwaamheden specificeren. Een rol kan meerdere vaardigheden vereisen, en een enkele vaardigheid kan in meerdere rollen van pas komen.

Rollen kunnen worden onderverdeeld in drie brede categorieën:

1. Interpersoonlijke rollen – Dit zijn verantwoordelijkheden die verband houden met de interactie met teamleden en belanghebbenden. Hieronder vallen boegbeeld, leider en contactpersoon.

2. Informatieve rollen – Deze categorie beschrijft de taken voor het verwerken, genereren en uitwisselen van informatie om organisatorische doelen te bereiken. Hieronder vallen monitor, verspreider en woordvoerder.

3. Beslissingsrollen – Deze rollen omvatten het gebruik van beschikbare informatie om strategische zakelijke beslissingen te nemen. Dit omvat onder meer onderhandelaar, probleemoplosser, middelenverdelers en ondernemer.

1.0 Leidende beginselen (vervolg)



1.2 Commercieel inzicht

Commercieel inzicht beschrijft de proceskennis van strategisch bestuur en toezicht op contractuele relaties in de context van de beoogde resultaten van de organisatie, de doelstellingen en capaciteiten van kopers en verkopers, marktomstandigheden, commercieel risicobeheer en andere elementen die deel uitmaken van de algemene context waarin contracten worden opgesteld en beheerd. Commercieel inzicht omvat daarom alle gebieden van de beroepspraktijk die relevant zijn voor het zakendoen, voor zover deze rechtstreeks verband houden met de structurering, inhoud en uitvoering van contracten.

Het 'commerciële proces' moet er dus voor zorgen dat alle relevante standpunten van belanghebbenden zijn meegenomen en geëvalueerd, dat de behoeften (van de koper/klant) en capaciteiten (van de verkoper en onderaannemers) op elkaar zijn afgestemd, dat de uitvoering van een contract wordt gecontroleerd en geëvalueerd in overeenstemming met de strategische doelstellingen van de organisatie, en dat de koper en verkoper in staat zijn om de beoogde resultaten van het contract te leveren.

In die zin kan het contract worden gezien als een instrument om de 'commerciële zekerheid' van een transactie of commerciële relatie te waarborgen en te controleren, zowel vanuit het perspectief van de koper als van de verkoper.

Commercieel inzicht is een cruciale vaardigheid voor het aangaan en onderhouden van contractuele relaties, voor het uitvoeren van taken op het gebied van contract management en voor het afstemmen en realiseren van de strategische doelstellingen van de koper of verkoper.

1.3 Bedrijfsethiek

Bedrijfsethiek omvat beginselen die als leidraad dienen bij het nemen van beslissingen. Ze geven aan wat goed of fout is in een zakelijke situatie. De beginselen bieden een gemeenschappelijke manier voor het aanpakken van zakelijke situaties. Deze beginselen kunnen een code, standaard of praktijk worden genoemd. De meeste beginselen vereisen dat zaken worden gedaan met vertrouwelijkheid, eerlijkheid, openheid, respect en vertrouwen.

Hiertoe hebben de beginselen doorgaans betrekking op verantwoordelijkheid, naleving, vertrouwelijkheid, goede trouw, integriteit en professionaliteit. Beginselen specificeren doorgaans welk gedrag verboden is. Beginselen bieden ook richtlijnen en middelen voor het melden en oplossen van kwesties op het gebied van bedrijfsethiek.

Contract management vereist bedrijfsethiek, omdat contract management ten dienste staat van de belangen van anderen. Contract managers dienen hun organisatie terwijl ze het vertrouwen van belanghebbenden behouden en zorgen voor vertrouwen in de integriteit van het proces van contract management.

Contract managers houden zich aan de bedrijfsethiek van hun organisatie, hun contracten en hun professionele bedrijfsverenigingen. De contract manager neemt beslissingen en lost ethische problemen op door deze beginselen toe te passen op de situatie in kwestie.

Een ethische code is een essentieel onderdeel van elk beroep. Door het naleven van bedrijfsethiek wordt vertrouwen opgebouwd en blijft de integriteit van het proces van contract management gewaarborgd. Ook worden contract managers en contracterende organisaties verantwoordelijk gehouden voor hun handelingen. Bedrijfsethiek helpt het verlies van banen en omzet, reputatieschade en civielrechtelijke en strafrechtelijke sancties te voorkomen.

1.4 Naleving

Een belangrijke vaardigheid op het gebied van contract management is het naleven van toepasselijke wetten, overheidsvoorschriften, contracten, beleidsregels en bedrijfsethiek. Naleving van meerdere vereisten kan gedurende de gehele contractlevenscyclus plaatsvinden.

Contract managers hebben verantwoordelijkheden op het gebied van naleving met betrekking tot bedrijfsethiek, preventie, interne controlesystemen, monitoring, auditing, rapportage, onderzoek, handhaving, disciplinaire maatregelen en corrigerende maatregelen.

Om aan de vereisten te voldoen, moeten contract managers beschikken over praktische kennis van de wetten, codes, voorschriften, beleidsregels en andere bronnen van richtlijnen die de omgeving bepalen waarin de contract manager werkzaam is. Daarnaast is het van cruciaal belang dat de contract manager weet wanneer en hoe hij toegang kan krijgen tot specifieke juridische adviesdiensten ter ondersteuning van de doelstellingen van het contract.

Bovendien is het essentieel dat de contract manager zich houdt aan alle lokale en internationale nalevingsvoorschriften en deze ook uitdraagt, waaronder handelsnalevings- en handelscontrolewetten, auteursrechtwetten, privacy- en gegevensbescherming, cyber- en fysieke beveiliging, en antitrust- en mededingingsvoorschriften.

1.0 Leidende beginselen (vervolg)



1.5 Situatiebeoordeling

Het benutten van geleerde lessen om huidige en toekomstige contracten te beheren is een cruciale verantwoordelijkheid in contract management. Succesvolle contract managers:

1. leggen kennis effectief vast, documenteren deze en delen deze;
2. passen lessen uit eerdere contracten toe door middel van gedocumenteerde ervaringen;
3. vormen en beheren vereisten om deze af te stemmen op de visie, missie en strategische doelstellingen van een organisatie;
4. herkennen hoe ogenschijnlijk onafhankelijke contractacties elkaar nu en in de toekomst beïnvloeden;
5. begrijpen de beginselen van de levenscyclus van producten en systemen;
6. gebruiken marktonderzoekstechnieken om marktinformatie te verzamelen, analyseren en implementeren;
7. identificeren en implementeren kansen voor procesverbetering en -optimalisatie;
8. vragen vakexperts om input en inzichten;
9. zorgen ervoor dat processen voor contract management binnen de gestelde termijnen worden afgerond; en
10. onderhandelen over zinvolle contractvoorwaarden die voldoen aan de behoeften van klanten en belanghebbenden.

1.6 Teamdynamiek

De teams van kopers en verkopers combineren de functionele disciplines van kopers en verkopers met als gemeenschappelijk doel om aan de behoeften van de klant te voldoen. Hoewel kopers- en verkopersteams in de pre-awardfase onafhankelijk kunnen werken, wordt de relatie formeel bij gunning van het contract en functioneren ze daarna als één team tot het contract wordt afgesloten. Van de leden van de teams van kopers en verkopers wordt verwacht dat zij waarde toevoegen door hun taken uit te voeren en hun rol te kennen gedurende alle fasen van de contractlevenscyclus.

Om succesvol te zijn, moet elk lid praktische kennis hebben van alle rollen van de belanghebbenden in het team. De rollen waarmee de contract manager waarschijnlijk te maken krijgt, zijn onder andere engineering en technologie, verkoop en account management, financiën, juridische zaken, logistiek, projectbeheer, inkoop, toeleveringsketen, kwaliteitscontrole en andere. Teams van kopers en verkopers kunnen bestaan uit interne leden van hun organisatie en/of externe vertegenwoordigers.

Door vertrouwd te zijn met elke rol kan het team goed samenwerken, hiaten of overlappingen in verantwoordelijkheden opsporen en zorgen voor een soepele bedrijfsvoering.

De teams van kopers en verkopers moeten in staat zijn om:

1. zinvolle samenwerking tot stand te brengen om nauwkeurige en tijdige beslissingen te nemen, terwijl complexe contractuele problemen worden opgelost en een effectieve contractuele relatie wordt gevormd;
2. mogelijkheden voor procesverbetering en -optimalisatie te identificeren; en
3. lessen uit ervaringen documenteren en registreren

1.7 Communicatie en documentatie

1.7.1 Communicatie

Effectieve communicatie tussen alle betrokken partijen is cruciaal voor het waarborgen van de resultaten van contract management. Communicatie moet:

1. het effect van persoonlijke vooroordelen minimaliseren;
2. de kans op nauwkeurige resultaten maximaliseren; en
3. communicatie tussen de betrokken partijen vergemakkelijken.

1.7.2 Documentatie

Contract managers bevorderen de communicatie door middel van duidelijke, beknopte documentatie en ondubbelzinnige processen. Documentatie wordt vaak opgesteld, vastgelegd en bewaard in geschikte systemen, ongeacht het medium, ter ondersteuning van genomen beslissingen en ondernomen acties. Voorbeelden van onderwerpen die moeten worden gedocumenteerd zijn onder andere:

1. contracten en de planningsstrategie die tot een contract leidt;
2. verbale en non-verbale uitwisselingen;
3. redeneringen die worden gebruikt bij besluitvorming en zakelijke beoordelingen;
4. wederzijds overeengekomen verwachtingen;
5. geplande en ongeplande gebeurtenissen;
6. prestatiekwesties en verantwoordingsplicht.
7. conflicten en de oplossing daarvan.
8. veranderingen en voorgestelde oplossingen;
9. risicobeheer en risicobeperking.
10. ontwikkeling en uitvoering van kansen;
11. naleving van contracten en kwaliteit van prestaties.
12. programma's voor het beheer van relaties tussen kopers en verkopers; en
13. opgedane kennis en geleerde lessen.

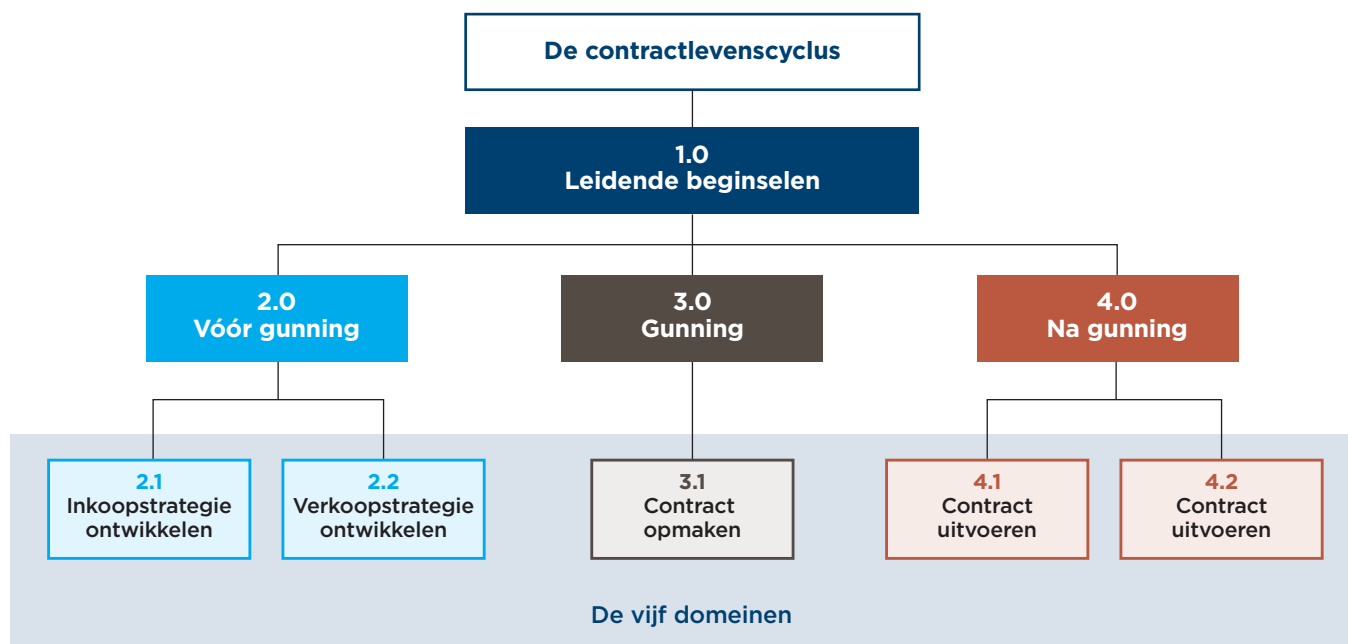
I-B. Inleiding tot de fasen van de contractlevenscyclus



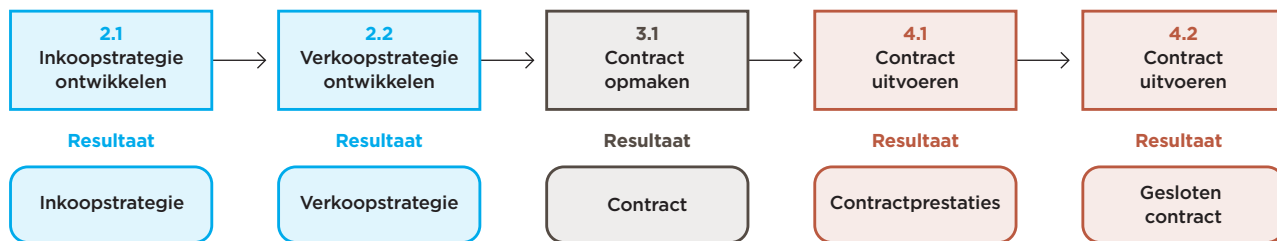
Contracten hebben een duidelijk begin en einde, en de contractlevenscyclus definieert deze parameters. De contractlevenscyclus bestaat over het algemeen uit drie contractfasen: 2.0 vóór gunning, 3.0 gunning en 4.0 na gunning.

Processen voor contract management die door contract managers worden uitgevoerd, vallen over het algemeen onder vijf domeinen binnen de drie fasen van de contractlevenscyclus. Figuur 4 laat zien hoe de domeinen zich verhouden tot de fasen van de levenscyclus, en figuur 5 illustreert de domeinen en hun resultaten. Elke fase en elk domein van de contractlevenscyclus heeft specifieke competenties en taken die samen 'processen' worden genoemd.

Figuur 4. Fasen van de contractlevenscyclus met bijbehorende domeinen



Figuur 5. Domeinen binnen contract management en hun resultaten



2.0 Fase van de contractlevenscyclus vóór gunning

Vóór gunning is de eerste fase van de contractlevenscyclus. Het proces vóór gunning omvat de functies van contract management met betrekking tot 'contractplanning' en omvat de bedrijfsprocessen voor kopers om aanvragen te genereren en verkopers om offertes voor te bereiden.

Er zijn twee domeinen binnen de fase van de contractlevenscyclus vóór gunning:

2.1 Inkoopstrategie ontwikkelen - De inkoopcompetenties voor dit domein zijn 'Inkoopstrategie plannen' en 'Offertes aanvragen'.

2.2 Verkoopstrategie ontwikkelen - De verkoopcompetenties voor dit domein zijn 'Verkoopstrategie plannen' en 'Bod voorbereiden'.

De processen in de fase van de contractlevenscyclus vóór gunning staan in wisselwerking met elkaar en worden voortdurend geïntegreerd in de leidende beginselen. Bovendien hebben de processen vóór gunning een directe invloed op de prestaties en resultaten van de fasen van de contractlevenscyclus tijdens en na gunning. De domeinen, competenties en algemene taken in de fase van de contractlevenscyclus vóór gunning worden weergegeven in figuur 6 (koper) en figuur 7 (verkoper).

2.1 Inkoopstrategie ontwikkelen

Inkoopstrategie ontwikkelen is in de eerste plaats het domein van de koper. Het omvat het proces waarbij alle elementen van de klantvereisten (technisch, zakelijk, regelgevend, enz.) aan de verkopers worden beschreven. De toegevoegde waarde van dit domein is de nauwkeurige weergave van de klantvereisten door middel van een inkoopstrategie die leidt tot responsieve offertes en resulteert in een succesvolle uitvoering van het contract.

2.1.1 Inkoopstrategie plannen

Inkoopstrategie plannen is het proces waarbij de inspanningen van alle medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de aankoop van goederen of diensten worden gecoördineerd en geïntegreerd via een uitgebreid plan om tijdig en tegen een redelijke prijs aan de behoeften van de klant te voldoen. Dit omvat het ontwikkelen van de algemene strategie voor het beheer van het inkoopproces.

2.1.2 Offertes aanvragen

Offertes aanvragen is het proces waarbij het plan wordt uitgevoerd door reacties van verkopers te vragen om aan een klantbehoefte te voldoen. Het resulteert in een duidelijke en beknopte inkoopstrategie waarmee alle vereisten van de koper effectief worden gecommuniceerd en verkopers in staat worden gesteld om uitgebreide, responsieve offertes te doen.

2.2 Verkoopstrategie ontwikkelen

Verkoopstrategie ontwikkelen is in de eerste plaats het domein van de verkoper. Het omvat de processen waarin bedrijfspraktijken worden toegepast en strategieën worden ontwikkeld om een contract gegund te krijgen. De toegevoegde waarde van dit domein ligt in het ontwikkelen van een bod met de bedoeling een contract aan te gaan, onder voorbehoud van eventuele wijzigingen die zich voordoen tijdens het domein Contract opmaken.

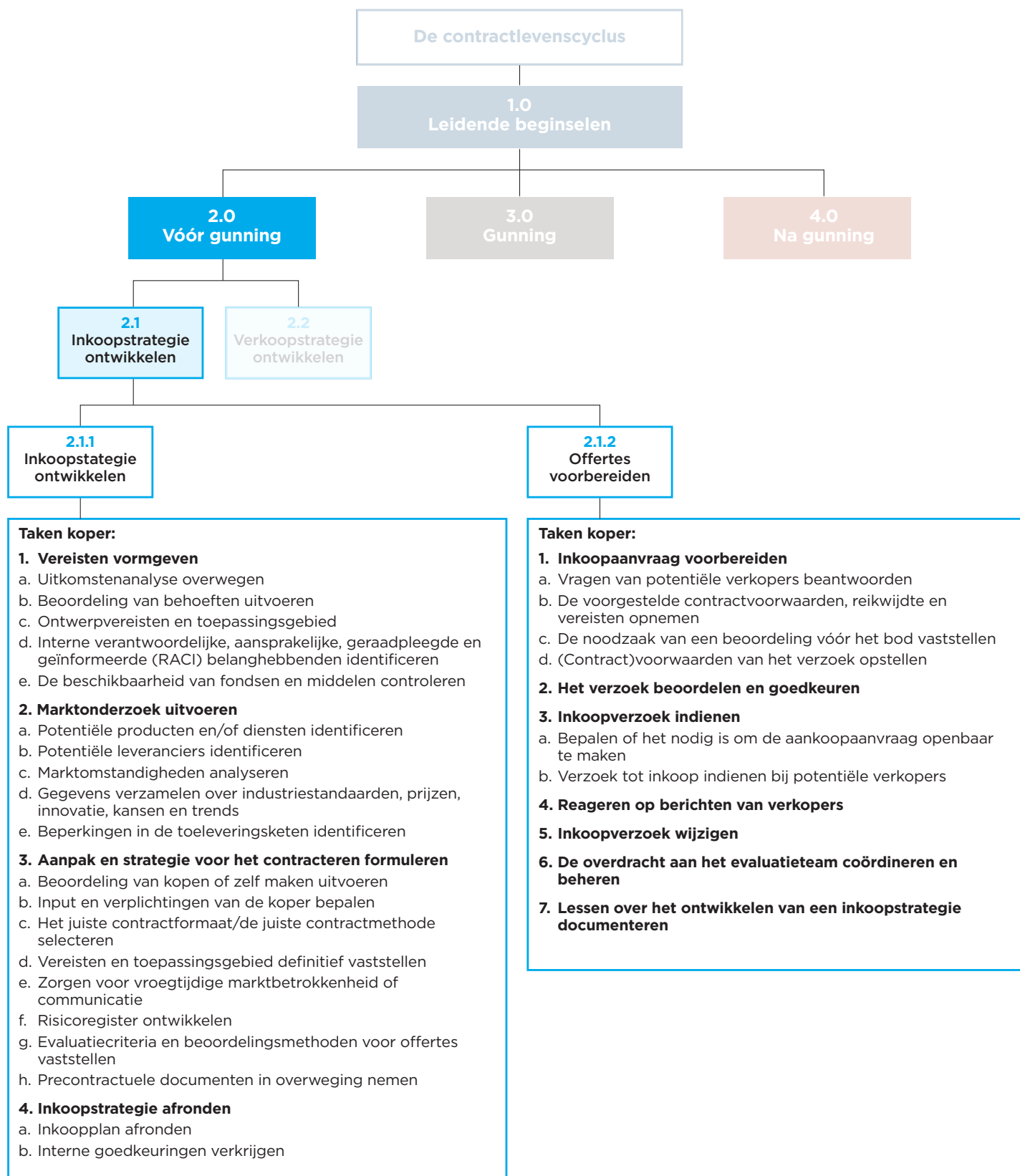
2.2.1 Verkoopstrategie plannen

Verkoopstrategie plannen is het proces waarbij inzicht wordt verkregen in de behoeften van de koper in overeenstemming met de organisatiedoelstellingen van de verkoper, de markt wordt beoordeeld (inclusief potentiële partners, leveranciers en concurrenten), het voorgestelde governance-model voor het aanbod wordt bepaald (hoofdaannemer, consortium, joint venture, enz.) en presalesactiviteiten worden georganiseerd om de voorbereiding van het bod te plannen.

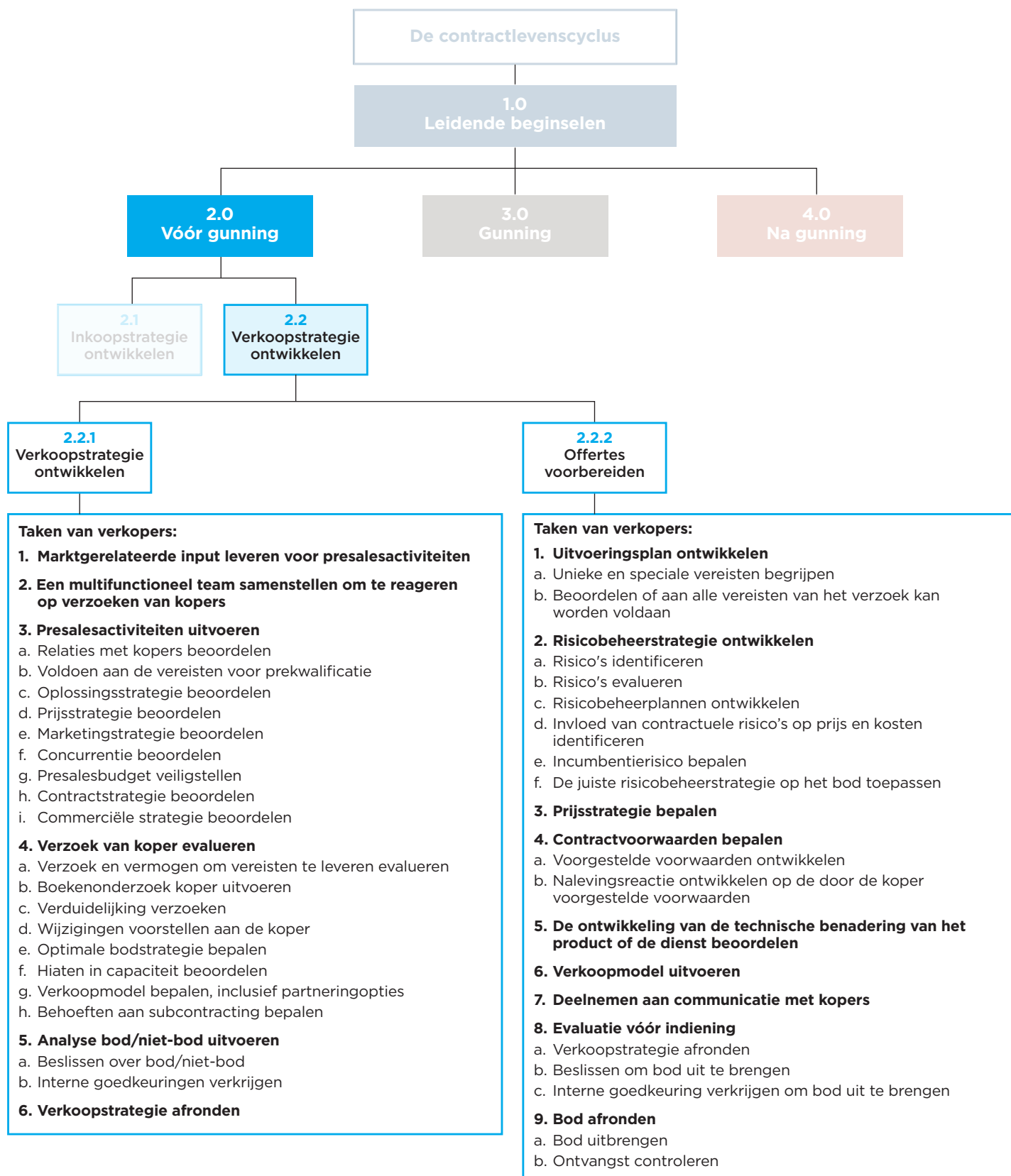
2.2.2 Bod voorbereiden

Bod voorbereiden is het proces waarbij de verkoopstrategie wordt uitgevoerd door een aantrekkelijke offerte te ontwikkelen die erop gericht is het contract binnen te halen. Door bij het voorbereiden van een bod vaardig om te gaan met veelvoorkomende taken, worden zowel het risicobeheer als het benutten van kansen verbeterd, doordat duidelijk wordt aangetoond wat de verkoper kan, dat hij voldoet aan de eisen en voorwaarden, en wat de aannames en afhankelijkheden zijn.

Figuur 6. Competenties en veelvoorkomende taken voor het domein inkoopstrategie ontwikkelen



Figuur 7. Competenties en veelvoorkomende taken voor het domein verkoopstrategie ontwikkelen



3.0 Fase van de contractlevenscyclus tijdens gunning

De tweede fase van de contractlevenscyclus is gunning. Het gunningsproces omvat de functies van contract management die bekend staan als ‘contractvorming’ en weerspiegelt alle bedrijfsprocessen die door zowel de koper als de verkoper worden uitgevoerd en die leiden tot een gegund contract. Sommige contracten zijn heel eenvoudig en andere zijn buitengewoon complex, maar de meeste zitten daar ergens tussenin.

De processen in de fase van de contractlevenscyclus tijdens gunning werken op elkaar in en worden voortdurend geïntegreerd met de leidende beginselen. Bovendien worden de resultaten van de fase van de contractlevenscyclus tijdens gunning rechtstreeks beïnvloed door het cumulatieve effect van de processen en resultaten in de fase van de levenscyclus vóór de gunning, en hebben zij een rechtstreekse invloed op de prestaties en resultaten van de processen in de fase van de levenscyclus na gunning. Het domein, de competenties en de veelvoorkomende taken in de fase van de contractlevenscyclus tijdens gunning worden weergegeven in figuur 8.

Er is één domein in de gunningsfase:

3.1 Contract opmaken - de processen in het domein Contract opmaken leiden tot het contract.

3.1 Contract opmaken

Contract opmaken omvat het proces waarbij het bod wordt beoordeeld, onderhandelingen worden gepland en gevoerd, de leverancier wordt geselecteerd en het contract wordt gegund.

De toegevoegde waarde van dit domein ligt in het beperken of elimineren van contractuele uitvoeringsrisico's door het vaststellen van redelijke kosten en prijzen, het beoordelen van commerciële en contractuele voorwaarden, het onderhandelen over prijzen, voorwaarden en bepalingen, en het selecteren van de beste leverancier.

3.1.1 Bod evalueren

Bod evalueren is het proces waarbij ingediende offertes worden geanalyseerd aan de hand van de evaluatiecriteria voor inkoopaanvragen, om zo de leverancier te selecteren die de grootste kans biedt op een bevredigende contractuitvoering. Dit proces omvat het beperken van het risico voor de koper door de aanbieder te selecteren die het contract waarschijnlijk naar tevredenheid zal uitvoeren, en garandeert de verkoper een consistent en eerlijk selectieproces. De koper moet ook 1) de harmonisatie van clausules en processen in het contract en 2) de algehele samenhang met andere potentiële of bestaande contracten (bijvoorbeeld met zijn eigen klanten, partners, andere leveranciers, enz.) evalueren.

3.1.2 Voorbereiden op onderhandelingen

Voorbereiden op onderhandelingen is het proces waarbij de koper en verkoper zich voorbereiden op interactie over alle aspecten van het bod en de voorwaarden daarvan. Vaak houdt dit in dat vereisten worden verduidelijkt en dat partijen wijzigingen vragen of een alternatieve aanpak overwegen die mogelijk aansluit bij de vereisten van de inkoopstrategie. Dit proces omvat het selecteren van biedingen voor onderhandeling, het beoordelen van biedingsanalyses, het voorbereiden van onderhandelingen, het versturen van kennisgevingen van onderhandelingen aan bidders, het wijzigen van biedingen en het intrekken van biedingen.

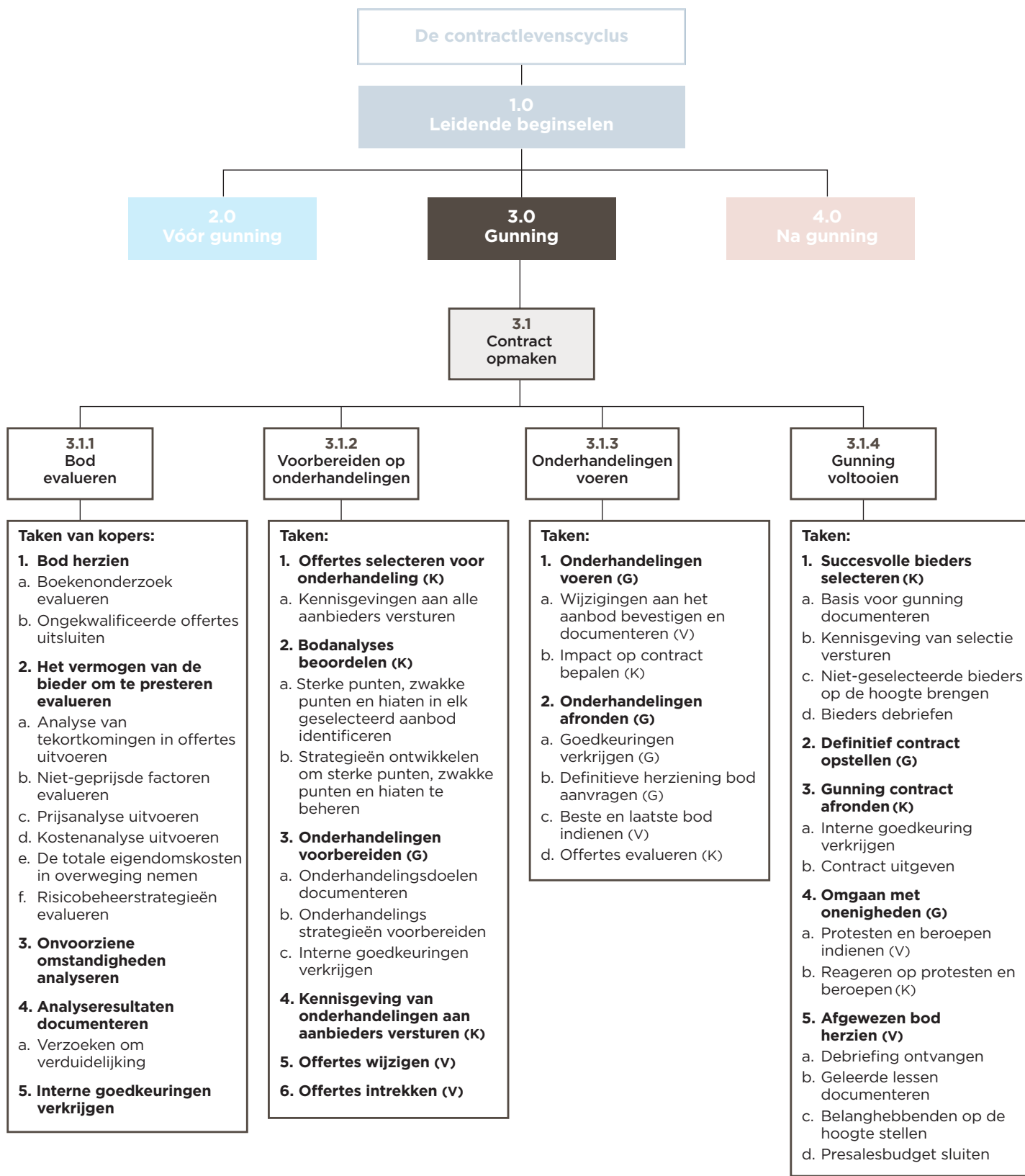
3.1.3 Onderhandelingen voeren

Voorbereiden op onderhandelingen is de interactie tussen de koper en verkoper over alle aspecten van het bod en de voorwaarden ervan. Vaak houdt dit in dat vereisten worden verduidelijkt en dat partijen wijzigingen vragen of een alternatieve aanpak overwegen die mogelijk aansluit bij de vereisten van de inkoopstrategie. Deze interactie houdt in dat beide partijen samenwerken om overeenstemming te bereiken of compromissen te sluiten over hun verschillen in hoeveelheid, prijs, levering, kwaliteit, toepasselijke wetgeving, contractperiode of andere factoren.

3.1.4 Gunning van het contract

Gunning van het contract is het proces waarbij de koper en verkoper een contract sluiten nadat zij overeenstemming hebben bereikt over de (contract)voorwaarden voor de levering van goederen en diensten. Dit proces omvat het selecteren van de succesvolle inschrijver, het afronden van de gunning van het contract en het beheren van meningsverschillen.

Figuur 8. Competenties en veelvoorkomende taken voor het domein contract opmaken



(B) = Buyer
(S) = Seller
(J) = Joint responsibility

4.0 Fase van de contractlevenscyclus na gunning



4.0 Fase van de levenscyclus na gunning

Zodra de gunningsfase is afgerond, begint de fase van de contractlevenscyclus na gunning. Deze omvat de functies van contract management die bekend staan als 'contractuitvoering' en 'contractafsluiting'. Het specifieke management van de contracttaken zal sterk variëren, afhankelijk van de complexiteit van het contract. Zowel de koper als de verkoper zijn actief betrokken bij de uitvoering van het contract om een bevredigende prestatie te garanderen en het contract tot een goed einde te brengen.

Er zijn twee domeinen binnen de fase na gunning:

4.1 Contract uitvoeren – De taken en competenties voor dit domein leiden tot de contractuitvoering (zie figuur 9).

4.2 Contract sluiten – De taken en competenties voor dit domein vormen samen het gesloten contract (zie figuur 10).

De processen na gunning staan in wisselwerking met elkaar en worden voortdurend geïntegreerd in de leidende beginselen. Processen en resultaten na gunning worden rechtstreeks beïnvloed door het cumulatieve effect van de prestaties en resultaten van de processen vóór en tijdens gunning.

4.1 Contract uitvoeren

Contract uitvoeren omvat het proces waarbij zowel technische als niet-technische contractvereisten worden uitgevoerd, zakelijke relaties worden beheerd, kwaliteit wordt gewaarborgd, betalingsverplichtingen worden nagekomen en wijzigingen worden beheerd.

De toegevoegde waarde van dit proces ligt in het monitoren van risico's, het beoordelen van de impact ervan op de contractuitvoering en het waarborgen van de naleving van (contract)voorwaarden tijdens de contractuitvoering tot aan de afsluiting of beëindiging van het contract.

4.1.1 Contract nakomen

Contract nakomen is het proces van het beheren van oplossingen en afhankelijkheden, het onderhouden van communicatielijnen, het verwerken van contractdocumentatie en het sturen van contractprestaties.

Dit proces omvat het opbouwen en onderhouden van een contractuele relatie om risico's te beheren en naleving van contractvoorwaarden te waarborgen, waardoor de kans op wederzijds verwachte contractprestaties en het behalen van beoogde doelen wordt vergroot.⁴

4.1.2 Kwaliteit waarborgen

Kwaliteit waarborgen is het proces waarbij de uitvoering en levering van een contract wordt gepland, de prestaties worden gecontroleerd en de contractproducten worden geïnspecteerd en geaccepteerd.

Dit proces omvat het waarborgen dat de geleverde goederen of diensten voldoen aan de specificaties, voorwaarden en bepalingen van het contract.

4.1.3 Subcontracten beheren

Subcontracten beheren is het proces waarbij ondergeschikte contracten worden gepland, gegund en beheerd die nodig zijn om het hoofdcontract te ondersteunen en succesvol uit te voeren. Het subcontractingproces sluit aan op en is geïntegreerd met de fasen van de levenscyclus vóór, tijdens en na gunning, de domeinen, competenties, taken en leidende

beginselen die van toepassing zijn op het hoofdcontract.

Hoewel het management van subcontracten plaatsvindt tijdens de fase van de levenscyclus na de gunning van een contract, wordt de noodzaak van subcontracting doorgaans bepaald in de fase vóór de gunning.

Dezelfde contract/subcontract manager of -organisatie kan zowel kopers- als verkopersprocessen uitvoeren om het hoofdcontract succesvol uit te voeren.⁵

4.1.4 Contract beheren

Contract beheren is het proces waarbij contractwijzigingen worden geïnitieerd, onderhandeld en uitgevoerd, terwijl de controle over de algehele structuur en uitvoering van het contract behouden blijft.

Dit proces biedt flexibiliteit bij het aanbrengen van noodzakelijke contractwijzigingen, terwijl de integriteit van het contract en de beoogde resultaten worden gewaarborgd.

Hoewel het beheer van wijzigingen, remedies en geschillen plaatsvindt tijdens de fase na de gunning van een contract, zijn de leidende beginselen, processen van de contractlevenscyclus en belangrijke resultaten van toepassing op contractwijzigingen.

4.2 Contract sluiten

Het domein Contract sluiten is het domein van zowel de koper als de verkoper. Het omvat het proces waarbij wordt gecontroleerd of aan alle contractuele vereisten is voldaan, onopgeloste kwesties worden geregeld en het contract wordt afgestemd om de definitieve betaling te verrichten.

De toegevoegde waarde van dit proces ligt in het vaststellen dat alle contractuele verplichtingen van de koper en verkoper zijn nagekomen en dat alle verplichtingen door beide partijen zijn nagekomen (zie figuur 10).

4.2.1 Contract beëindigen

Contract beëindigen is het proces waarbij een contract geheel of gedeeltelijk wordt beëindigd voordat de prestatie is voltooid.

Dit proces omvat het versturen van een opzeggingsbericht, het afwikkelen van contractuele verplichtingen en het opstellen van documenten voor contractbeëindiging.

4.2.2 Contract afsluiten

Contract afsluiten is het proces waarbij wordt gecontroleerd of alle prestaties zijn geleverd, de uiteindelijke prestaties zijn geëvalueerd, de laatste betaling is gedaan en het contract is afgewikkeld. Dit omvat ook het afronden van eventuele overgangsactiviteiten en resterende verplichtingen.

Dit proces omvat de voltooiing, levering en acceptatie van de contractvereiste(n) in overeenstemming met de voorwaarden van het contract.

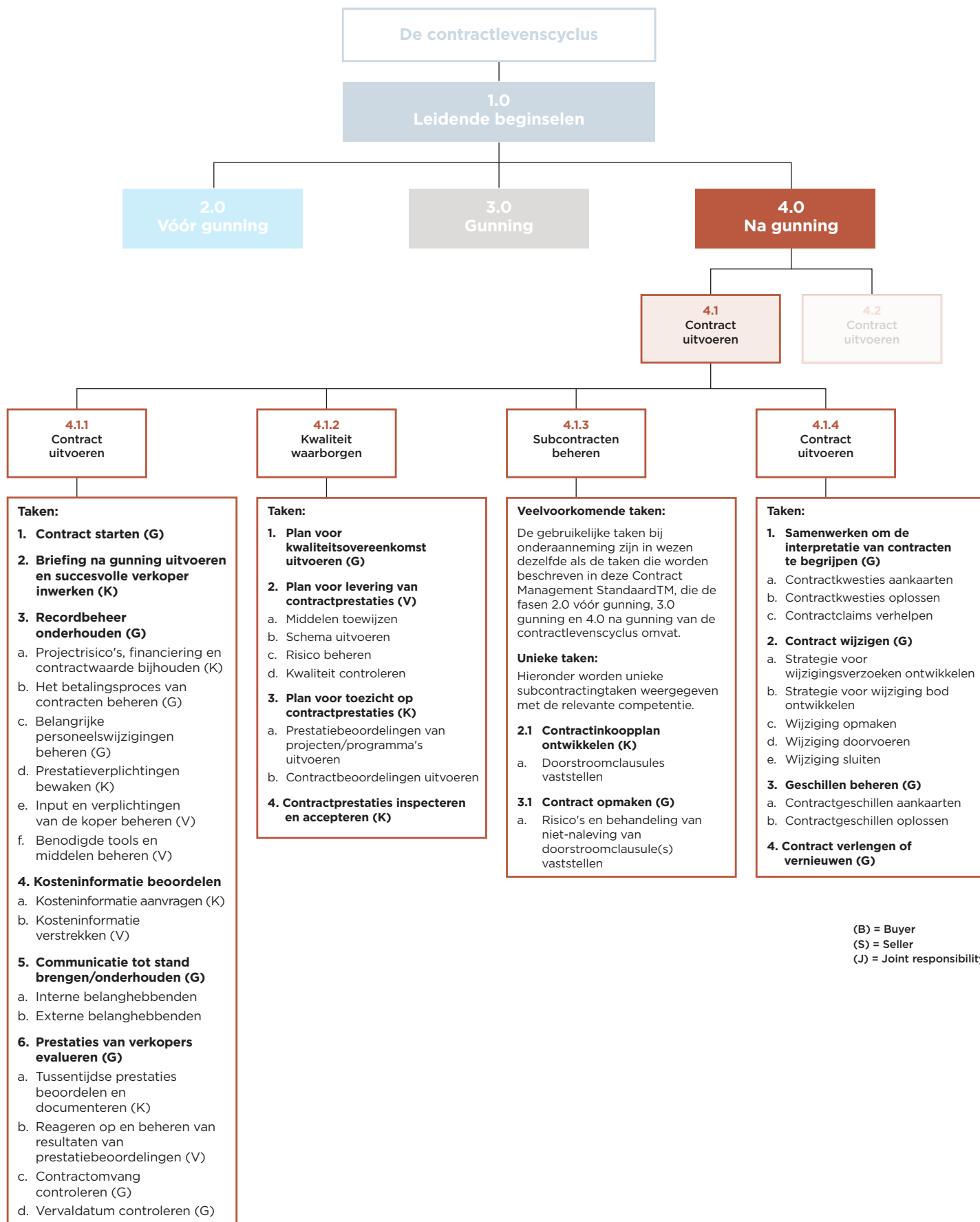
4. Contract nakomen beschrijft de processen die nodig zijn om de verwachte contractprestaties en beoogde resultaten te bereiken. Daartoe omvat deze competentie die processen van contract management die vaak worden aangeduid als 'contractadministratie', zoals het verwerken van documentatie, het bijhouden en opslaan van gegevens, het analyseren van prestatiegegevens, het bijhouden van trackers/registers en andere administratieve taken die nodig zijn om de dagelijkse activiteiten te faciliteren die nodig zijn om de intentie van de competentie te verwezenlijken.

5. Bijvoorbeeld:

- Een hoofdaannemer is een verkoper aan de hoofdklant.
- Als de hoofdaannemer een subcontract uitdeeft, wordt hij een koper voor de behoeften van het hoofdcontract.
- Als die verkoper aan wie het subcontract is gegund niet aan alle vereisten van het subcontract kan voldoen, wordt hij koper van een andere verkoper.

Dit trapsgewijze subcontractingeffect gaat door, indien nodig, totdat aan alle vereisten van het hoofdcontract is voldaan.

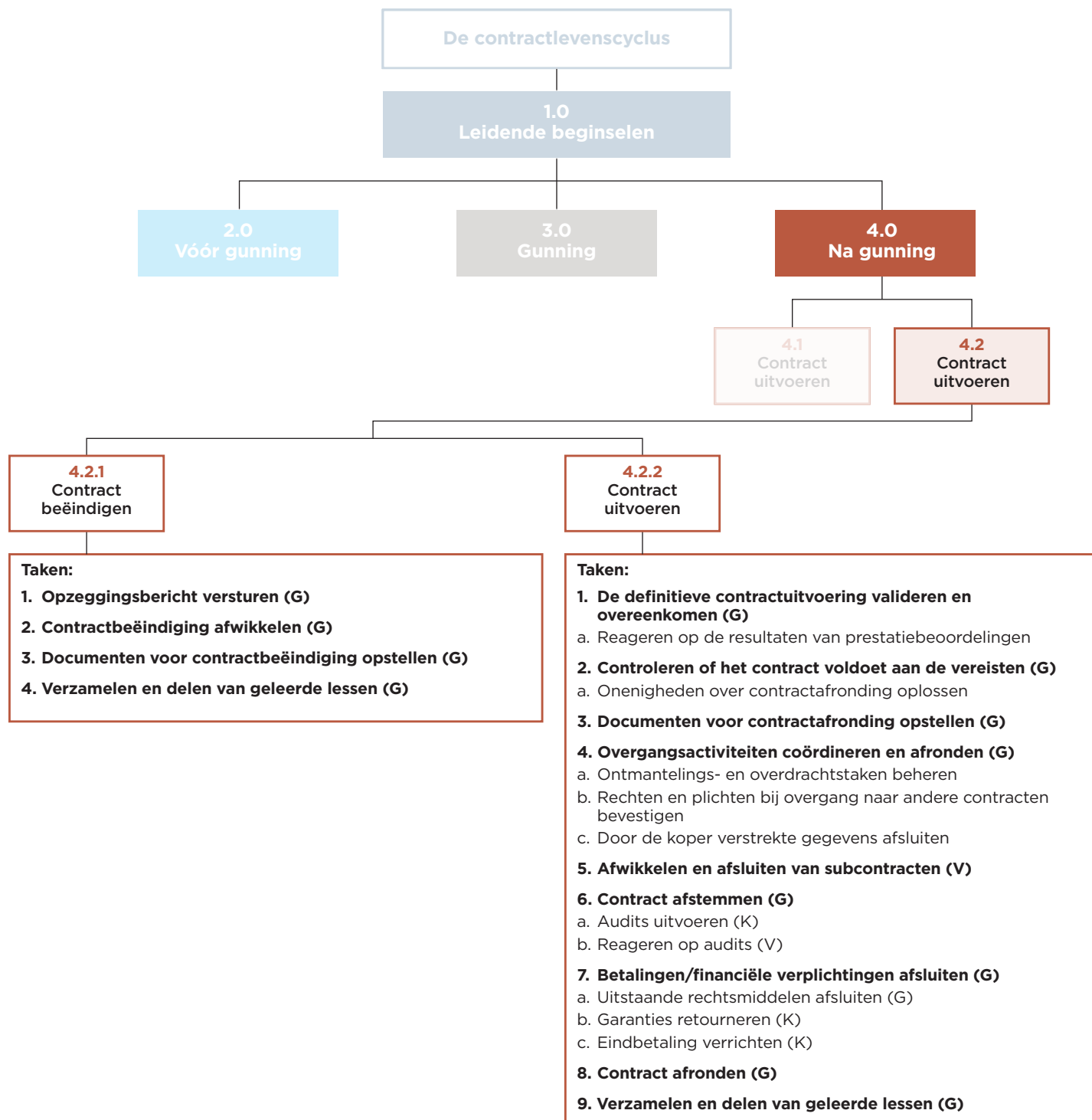
Figuur 9. Competenties en veelvoorkomende taken voor het domein contract uitvoeren



4.0 Fase van de contractlevenscyclus na gunning (vervolg)



Figuur 10. Competentie en veelvoorkomende taken voor het domein contract sluiten



(B) = Buyer
(S) = Seller
(J) = Joint responsibility

Over het Instituut

Commerce & Contract Management Institute

Het instituut streeft naar verbetering van commerciële transacties en Contract Management door hogere normen te implementeren voor aan- en verkoop. Ons rigoureuze, praktische onderzoek en onze inzichten, die zowel relevant als nuttig zijn, geven vorm aan het mondiale beleid en de praktijk. We helpen de samenleving door de normen voor de uitwisseling van goederen en diensten te verhogen, wat resulteert in betere handelsresultaten in zowel de particuliere als de publieke sector. Als non-profitorganisatie zijn we opgericht en worden we ondersteund door World Commerce & Contracting en NCMA.

Algemene vragen of vragen van de media
info@ccm.institute

Zie voor meer informatie de WorldCC-website



Over de oprichters



CCM Institute is mede opgericht en wordt ondersteund door:

World Commerce & Contracting

WorldCC is een non-profitorganisatie die zich inzet om haar wereldwijde leden te helpen bij het opbouwen van goed presterende en betrouwbare handelsrelaties. Met 80.000 leden van meer dan 20.000 bedrijven in 180 landen wereldwijd verwelkomt de vereniging iedereen die geïnteresseerd is in betere contracten: bedrijfsleiders, mensen in de praktijk, experts en nieuwkomers. www.worldcc.com



National Contract Management Association

NCMA is een bloeiende gemeenschap van meer dan 100.000 professionals op het gebied van contract management wereldwijd. De NCMA zet zich in voor een wereldwijd erkend beroep in contract management en het versterken van de band met aanverwante inkoopgemeenschappen. De organisatie ondersteunt een divers ledenbestand binnen zowel de publieke als private sector. www.ncmahq.org

