

# Leidraad Contractmanagement

*Januari 2023*



vereniging van  
woningcorporaties



nevi

# VOORWOORD

## **'CONTRACTMANAGEMENT: DE INSPANNINGEN ZIJN DE MOEITE MEER DAN WAARD'.**

Nederlandse corporaties staan de komende decennia voor grote uitdagingen, qua nieuwbouw en renovatie en ook wat betreft verduurzaming. Daarom is *professioneel opdrachtgeverschap* een centraal thema binnen de corporatiewereld. Contractmanagement is daarbij essentieel. Lange tijd was dat suboptimaal geregeld, met verspilling van middelen tot gevolg. We moeten met de beperkte middelen die we hebben scherp sturen op het leveren van goede kwaliteit voor huurders. Hierbij is het van groot belang om contracten te handhaven en de prestaties van leveranciers op de voet te volgen.

Het ontwikkelen van professioneel contractmanagement, contractbeheer en prestatie management, is een kwestie van een lange adem en kent 2 fases. In de eerste fase is het zaak inzicht te verkrijgen in de bestaande contracten. Bij Alwel heeft ons dat veel tijd gekost, maar de resultaten mogen er zijn. In de tweede fase draait het om het sturen op de contracten die we hebben. Daarbij gaat de aandacht vooral uit naar de leveranciers die voor ons van strategisch belang zijn. Krijgen wat je hebt afgesproken staat daarbij voorop. In de huidige periode (november 2022) is de beschikbaarheid van leveranciers en materialen enorm van belang.

Toen we met de professionalisering van het contractmanagement begonnen, was onze verwachting dat we de lastigste gesprekken zouden hebben met leveranciers. Het tegendeel bleek het geval. Leveranciers waren juist blij met de duidelijkheid en openheid die we gaven. De grootste drempel bleek in eigen huis te liggen. Medewerkers waren gewend aan bepaalde werkwijzen voor aansturing van leveranciers. Taken en verantwoordelijkheden waren niet altijd goed vastgelegd. Het verkrijgen van intern draagvlak voor een professionele, uniforme aanpak van contractmanagement bleek onze grootste uitdaging.

Deze *Leidraad Contractmanagement* geeft je de instrumenten in handen om contractbeheer en prestatie management (samen: 'contractmanagement') in de corporatie te professionaliseren. Geen lange theoretische beschouwingen, maar concrete formats, tips en best practices van corporaties die al flinke stappen hebben gezet. Dat laat onverlet dat de implementatie van contractmanagement veel energie vergt. Wij hebben ervaren dat de inspanningen de moeite meer dan waard zijn.

Tonny van de Ven  
Voorzitter raad van bestuur Alwel en bestuurslid Aedes

# MANAGEMENTSAMENVATTING

De gezamenlijke woningcorporaties zijn de grootste opdrachtgever in de Nederlandse woningbouwsector en investeren jaarlijks vele miljarden euro's. Gezien die omvang en de groeiende maatschappelijke behoefte aan transparantie, streeft Aedes naar een professionele invulling van opdrachten. Voor de inrichting van [professioneel opdrachtgeverschap en inkoop](#) stelt Aedes verschillende leidraden, handleidingen en standaarddocumenten beschikbaar. Deze documenten zijn bedoeld om corporaties hierbij te ondersteunen. Door professioneel opdrachtgeverschap kunnen we de betaalbaarheid en kwaliteit van woningen verbeteren. Daarnaast kunnen we huurders bedienen en de rol op het gebied van huisvesting op de juiste manier uitoefenen. Bij het realiseren van deze doelstellingen speelt contractmanagement een belangrijke rol.

Veel overeenkomsten leveren niet op wat men ervan had verwacht. Daarmee gaat economische waarde verloren en lopen corporaties risico's, onder meer op het gebied van compliance, doelmatigheid en de uitvoering van de Aedes [Governance Code 2020](#). Naar schatting wordt slechts de helft van de overeenkomsten gemanaged. De helft van die gevallen meet alleen de prestaties van de leverancier en niet de specifieke prestaties, zoals vastgelegd in de overeenkomsten. Daardoor wordt driekwart van de overeenkomsten niet volledig benut. Met goed contractmanagement minimaliseer je belangrijke risico's, reduceer je kosten, verhoog je de kwaliteit van de dienstverlening en werk je beter samen met leveranciers.

Contractmanagement is een geheel van verschillende activiteiten. Het inrichten en uitvoeren van contractmanagement vraagt om begrip van die context. Wat de rol van contractmanagement is in de corporatie, is een vraagstuk dat gaat over besturing ('governance'). Belangrijke elementen zijn hier onder meer de beslisstructuur en verantwoordelijkheden in de organisatie. Het maken van beleid op contractmanagement levert een belangrijke bijdrage aan de uitvoering, doordat beslissingen en bevoegdheden vastliggen. Contractmanagement moet op diverse niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) worden ingericht.

Er zijn verschillende aanleidingen om te starten met contractmanagement:

- Voldoen aan de *Governancecode woningcorporaties 2020*.
- Betere aansluiting van de prestaties van leveranciers bij de strategische doelen van de organisatie.
- Invoering van digitaal werken.
- Professionalisering inkoop- en contractmanagement ('professioneel opdrachtgeverschap').
- Inkoopsamenwerking.
- Het opstarten van een inkoop- en aanbestedingskalender.
- Invoering van risicomangement.
- Accountantscontrole (rechtmatigheidsonderzoek, interne audit).
- Fusie (overlap in overeenkomsten).

Het kan ook zijn dat er problemen zijn met lopende overeenkomsten. Veel voorkomende problemen zijn:

- Ontbreken van centraal inzicht in lopende overeenkomsten.
- Overeenkomsten zijn zoek.
- Niet naleven van afspraken (kpi's, sla's, maken van rapportages).
- Dubbel afsluiten van overeenkomsten (met verschillende leveranciers).
- Oude overeenkomsten zwerven rond in de organisatie.
- Informatie uit overeenkomsten (zoals kortingsafspraken en garanties) blijft onbenut.
- Niet op tijd verlengen of beëindigen van overeenkomsten.
- Ontbreken van inzicht in strategische en/of risicovolle overeenkomsten.
- Onduidelijk welke overeenkomsten belangrijk zijn in het primaire proces van de woningcorporatie of welke overeenkomsten een grote invloed hebben op de huurders.

## CONTRACTMANAGEMENT VRAAGT OM EEN MANAGEMENTVISIE

De mate waarin het contractbeheer is geregeld, is binnen iedere corporatie anders en heeft een nauwe relatie met de mate van inkoopvolwassenheid. Wanneer er bijvoorbeeld geen integrale inkoopvisie bestaat, is een hoge mate van volwassenheid voor contractmanagement onmogelijk door gebrek aan commitment of doordat de juiste mensen en middelen voor het beheren van de overeenkomsten niet zijn vrijgemaakt.

Bij het inrichten van het contractmanagement is het noodzakelijk om na te gaan wat de doelstellingen van de organisatie zijn en hoe deze zich laten vertalen in de visie op contractmanagement (zie afbeelding 1). Zo kun je bepalen welke volgende fase in de volwassenheid van contractmanagement opportuun is.

Afbeelding 1: *Managementvisie op contractmanagement*

Managementvisie	Contractmanagement
Administratieve oriëntatie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Met name aandacht voor contractbeheer.</li><li>• Overeenkomsten zijn eenvoudig vindbaar en verplichtingen zijn transparant vastgelegd.</li></ul>
Commerciële oriëntatie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Focus ligt op maximaliseren van de contractuitnutting (compliance).</li><li>• Overeenkomsten zijn eenvoudig vindbaar en kennen een hoge mate van standaardisatie.</li><li>• Veel financiële stuurinformatie en overeenkomsten op basis van KPI's en SLA's.</li></ul>
Logistieke oriëntatie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Overeenkomsten zijn eenvoudig vindbaar en bruikbaar voor de gehele organisatie.</li><li>• Proces van contractvorming en -vastlegging is gestandaardiseerd.</li><li>• Decentrale uitvoering.</li><li>• Het bestelproces is effectief en efficiënt ingericht door koppeling contractbeheer aan het centrale ERP-systeem.</li></ul>
Strategische oriëntatie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nut en belang van contractbeheer is op alle niveaus geborgd.</li><li>• Informatiestromen zijn gedifferentieerd per niveau.</li><li>• Informatie is real time beschikbaar.</li><li>• Bijdrage van overeenkomsten aan business is bekend en geborgd.</li></ul>

Bron: NEVI Kennislab (2018)

## CONTRACTMANAGEMENT: WAT IS HET PRECIES?

Contractmanagement is het geheel van activiteiten gericht op het nakomen van afspraken tussen opdrachtgever en leveranciers, zodanig dat maximale waarde voor de corporatie wordt gecreëerd. Contractmanagement bestaat uit 2 deelactiviteiten: contractbeheer en prestatie management. Contractbeheer is het administratieve proces om alle overeenkomsten te registreren en mutaties te verwerken tijdens de looptijd. Contractbeheer is de fundering van contractmanagement.

Prestatie management is het monitoren en bijsturen van de gewenste prestaties van leveranciers. Hier hoort ook het oplossen van knelpunten en problemen in de relatie met leveranciers bij. Dit gebeurt aan de hand van kritische prestatie-indicatoren. Omdat de tijd en middelen nu eenmaal beperkt zijn, richt prestatie management zich op specifieke overeenkomsten, namelijk die met kernleveranciers (*Gerco Rietveld Businessgedreven inkoop*).

## INVOEREN VAN CONTRACTMANAGEMENT

Als een corporatie wil beginnen met contractmanagement, is steun van iemand vanuit bestuur noodzakelijk. De bestuurder kan optreden als opdrachtgever voor het implementeren van contractmanagement. Ook kan hij de collega's binnen het directie- en managementteam enthousiasmeren en aanspreken over de wijze van naleving. Dit wordt ook vaak als 1 van de succesfactoren genoemd voor een goed functionerende organisatie.

Wie je moet betrekken bij het opzetten van contractmanagement is afhankelijk van de organisatie en de afdeling waar contractmanagement wordt belegd. Op dit moment brengt 80% van de corporaties contractmanagement bij de inkoopafdeling onder. Maar er zijn ook steeds meer corporaties met een centrale contractmanagement afdeling. Het komt echter ook voor dat corporaties het decentraal beleggen bij de afdeling Onderhoud of een andere afdeling die veel overeenkomsten sluit of bij een (de)centrale inkoper. Gelukkig is er geen goed of fout, het gaat om (de juiste en passende) keuzes maken en beginnen.

## BEGIN BIJ HET BEGIN

De mate waarin het contractmanagement is geregeld, is binnen iedere corporatie anders. Wel zien we een duidelijk verband tussen contractmanagementvolwassenheid en de mate van volwassenheid op inkoopgebied ([Aedes inkoopgroeimodel](#)). Bij het ontbreken van een integrale inkoopvisie, is een hoge mate van volwassenheid van contractmanagement onmogelijk. Ook is volwassenheid van invloed op het inrichten van de organisatie. Met een 0-meting stel je vast in welke fase van volwassenheid het contractmanagement in de corporatie zich bevindt.

In de praktijk blijkt dat goed contractmanagement gemakkelijker is gezegd dan gedaan. Vaak heeft dat te maken met onduidelijke taken en verantwoordelijkheden of niet helder is wie wat doet met betrekking tot overeenkomsten. Het invullen van een RASCI-schema (hoofdstuk 7) is een handig instrument en een must om zicht te krijgen op de blinde vlekken.

# INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
MANAGEMENTSAMENVATTING	3
1. DOEL, DOELGROEPEN EN GEBRUIK LEIDRAAD	7
2. INKOOP EN CONTRACTMANAGEMENT	11
3. OVEREENKOMSTEN	18
4. CONTRACTBEHEER	22
5. PRESTATIEMANAGEMENT	24
6. CONTRACTMANAGEMENT EN IT-SYSTEMEN	29
7 BEGINNEN MET CONTRACTMANAGEMENT	34
TOT SLOT	47

# 1. DOEL, DOELGROEPEN EN GEBRUIK LEIDRAAD

**Centraal in dit eerste hoofdstuk staat: waarom en hoe deze leidraad tot stand is gekomen en voor wie deze is bedoeld. We sluiten af met een korte toelichting op de structuur van de leidraad en de wijze van gebruik.**

## 1.1 WAAROM DEZE PRAKTISCHE LEIDRAAD?

Woningcorporaties zijn gezamenlijk de grootste opdrachtgever in de Nederlandse woningbouwsector en investeren jaarlijks vele miljarden euro's. Dit besteden ze aan bouw- en onderhoudsbedrijven, verduurzamingsmaatregelen, ICT- en schoonmaakdiensten, accountants en juristen. Meer dan 70% van alle uitgaven komt terecht bij externe leveranciers. Deze uitgaven hebben een directe relatie met opdrachtgeverschap en inkoop. Door het afschaffen van de verhuurderheffing 2023 komt er in de sector jaarlijks circa € 1,7 miljard aan investeringsruimte vrij. Maar daar tegenover staan nu bindende [Nationale Prestatieafspraken](#). En we moeten ons de vraag stellen of dat enorme bedrag voldoende is voor de enorme opgave.

Onderzoek van Price Waterhouse Coopers en de International Association for Commercial and Contract Management (IACCM) laat zien dat goed contractmanagement een verbeterpotentieel van 10 tot wel 20% van de contractwaarde heeft. Daarnaast blijkt uit dezelfde onderzoeken dat het effect van zwak uitgevoerd contractmanagement een negatieve impact op het bedrijfsresultaat heeft van zo'n 9%. Contractmanagement biedt dus kansen.

Gezien die investeringsomvang en de groeiende maatschappelijke behoefte, streeft Aedes naar een professionele invulling van opdrachtgeverschap en inkoop door woningcorporaties. Daarmee kunnen we de beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid, kwaliteit en leefbaarheid verbeteren. Daarnaast kunnen corporaties de huurders beter van dienst zijn en de huisvestingstaak op de juiste manier uitoefenen. Professioneel opdrachtgeverschap, aanbesteden, inkoop, contractmanagement en leveranciersmanagement zijn daarbij essentieel. Deze leidraad geeft de visie weer op contractmanagement voor woningcorporaties.

De informatie in deze leidraad is bedoeld voor het opstellen en implementeren van beleid en processen voor contractmanagement. Corporaties onderkennen het belang van contractmanagement, maar nog niet iedereen heeft dit op orde.

## 1.2 TOTSTANDKOMING VAN DEZE LEIDRAAD

De eerste versie van deze leidraad is in 2018 tot stand gekomen door een werkgroep bestaande uit medewerkers van corporaties, NEVI en Aedes. De leidraad is in 2022 geüpdatet door Mat Wijlaars van [InkoopTarget](#) in nauwe afstemming met Aedes. Vanuit Aedes hebben Gaby van der Peijl, Maarten Georgius en Erik van Assen een bijdrage aan de herziening geleverd.

De werkgroep bestond uit:

- Sandy van Rijn, Alwel/Stadlander
- Hans Geus, Cazaswonen
- Rowdy Willemsen, Vivare
- Rogier Fabels, Staedion
- Manon Veldhuizen, Mitros
- Peggy van Bavel, WonenBreborg
- René van den Hoven, NEVI
- John Weinstock, NEVI
- Freek Andriessse, Deal! Magazine over Inkoop en Supply Management

## 1.3 DOELGROEPEN

De leidraad is primair bestemd voor corporaties die een begin willen maken met contractmanagement. Ook kun je de informatie gebruiken om bestaand beleid en procedures te toetsen. Naast de basisprincipes zitten er in de leidraad ook onderdelen die meer geschikt zijn voor corporaties die de basis al op orde hebben. De informatie in de *Leidraad Contractmanagement* kan als basis dienen voor het op te stellen contractenbeleid, -beheer en -proces.

In principe is de leidraad bestemd voor alle medewerkers die vanuit hun functie betrokken zijn bij inkoop en contractmanagement. Zoals: contractbeheerders, contractmanagers, inkopers, budgethouders, juristen, controllers en risicomangers. Bestuurders en leden van de raad van commissarissen wordt geadviseerd om deze leidraad ook te lezen en in ieder geval kennis te nemen van de managementsamenvatting.

## 1.4 HOE ZIT DEZE LEIDRAAD IN ELKAAR?

### PRAKTISCHE INSTEEL

Deze leidraad heeft een praktische insteek en leidt de gebruiker door de wereld van contractmanagement. Naast de actuele basiskennis over overeenkomsten en contractmanagement, bevat dit document stappenplannen, praktijkvoorbeelden, best practices en tips. De leidraad verwijst regelmatig naar de documenten die openbaar beschikbaar zijn via de websites van Aedes en NEVI (Nederlandse Vereniging van Inkopers). Een aantal documenten en tools zijn exclusief beschikbaar voor leden van Aedes in de digitale community Inkoop Samenwerking. Hier zijn ook de documenten beschikbaar die zijn aangeboden door [Trevian](#).

We verwijzen via hyperlinks naar documenten, modellen en websites. De hyperlinks zijn groen en onderstreept weergegeven in de tekst.

### INKOOP- EN CONTRACTMANAGEMENTNETWERK

Aedes heeft een [fysiek en digitaal inkoop- en contractmanagementnetwerk](#). Beide netwerken zijn gratis voor Aedes-leden. De leden van het fysieke netwerk komen minimaal 3 keer per jaar bijeen en helpen elkaar bij het professionaliseren van inkoop, contract- en leveranciersmanagement. Via de digitale community kunnen leden vragen aan elkaar stellen en kennis en documenten delen. Heb je behoefte om met iemand over contractmanagement te praten? Dan kun je contact opnemen met 1 van de volgende mensen uit het inkoop- en contractmanagementnetwerk.

Dit zijn onze coaches:

- Gaby van der Peijl, adviseur Inkoop Aedes (06 351 124 59)
  
- Maarten Georgius, adviseur Professioneel Opdrachtgeverschap Aedes (06 301 677 96)
- Erik van Assen, Senior adviseur Aedes (06 481 580 62)
- Ron Sierink, regio Utrecht inkoopadviseur Mitros (06 460 030 89)
- Bart van Loon, regio Eindhoven inkoopcoördinator TBV Wonen (06 831 774 99)
- Sandy van Rijn, regio Noord Brabant inkoop specialist Alwel/Stadlander (06 462 527 43)
- Leo Banis, regio Rotterdam Opdrachtgeverschap Woonbron (06 302 431 92)
- Hans Geus, regio Utrecht adviseur Inkoop & CM Cazas (06 109 025 41)
- Harrie Boertien, Regio Emmen contractmanager Beheer en Onderhoud Domesta (06 101 001 02)
- Rowdy Willemsen, Regio Arnhem, Contractmanager Vivare (06 321 41 366?)

Voor leden van het [inkoop- en contractmanagementnetwerk](#) is via de digitale community een toolbox voor contractmanagement beschikbaar. In de community kun je instrumenten vinden waarmee je direct aan de slag kunt. Bijvoorbeeld: stakeholderanalyse, RASCI-matrix, risicoprofiel, handleiding kpi, conceptovereenkomsten, implementatieplan en een checklist voor het opzeggen van een overeenkomst.



## BEGRIPPEN

Hoewel wij hebben geprobeerd om deze leidraad zo laagdrempelig mogelijk te schrijven, kan het zijn dat sommige termen niet helemaal bekend zijn bij de lezers. Wij verwijzen daarom graag naar het [Inkoop ABC](#) van Aedes waarin we de meeste termen met betrekking tot inkoop, en dus ook contractmanagement, toelichten. Om een goed vertrekpunt te hebben, lichten wij hieronder de 6 hoofdbegrippen kort toe:

1. Professioneel opdrachtgeverschap
2. Inkoop
3. Aanbesteden
4. Contractmanagement
5. Leveranciersmanagement
6. Categoriemanagement

### PROFESSIONEEL OPDRACHTGEVERSCHAP

De organisatiestrategie wordt opgevolgd door goed inkoopbeleid. Vervolgens volgt vanuit de Aedes [Governance Code 2020](#) en de Woningwet borging van dat beleid. Professioneel opdrachtgeverschap betekent dat je de manier waarop je samenwerkt met opdrachtnemers (marktpartijen) bewust vormgeeft. Die samenwerking moet maximaal bijdragen aan de eigen (maatschappelijke) doelstellingen, de dienstverlening aan huurders en aan de relatie met stakeholders.

### INKOOP

Inkoop is alles waar een factuur tegen overstaat. We zijn in transitie van inkopen op basis van kosten, naar het toevoegen van (maatschappelijke) waarde. Inkopen doe je niet zomaar, het is een vak. Het Aedes inkoopproces kent 4 fases: Voortraject, Aanbesteding, Uitvoering, Evaluatie. Er is een uitgebreide beschrijving van het Aedes inkoopproces beschikbaar.

### AANBESTEDEN

Aanbesteden is slechts een onderdeel van het gehele inkoopproces, namelijk het tactische inkoopproces. Aanbesteden = specificeren, selecteren en contracteren. Er zijn verschillende manieren om aan te besteden, van traditioneel inkopen (technisch specificeren en op basis van laagste prijs) naar inkopen op regie (functioneel specificeren en op basis van waarde), van openbaar tot onderhands. Corporaties die aan het begin van het [Aedes Inkoopgroei-model](#) staan, kopen vaak nog in op slechts de laagste prijs. Dat kan anders en beter. Afhankelijk van de inkoopstrategie kies je een aanbestedingsvorm en -methodiek die bij dat proces past. Voor het uitvoeren van een correcte aanbesteding is de [Leidraad Aanbesteden](#) beschikbaar.

### CONTRACTMANAGEMENT

Aedes hanteert de volgende beschrijving van inkoop: 'Inkoop is alles waar een factuur tegenover staat.' Elk inkooptraject wordt afgesloten met een getekende overeenkomst met 1 of meerdere leveranciers. Daarom valt contract- en leveranciersmanagement bij ons vaak ook onder de noemer inkoop. Contractmanagement is het geheel van activiteiten die gericht zijn op het wederzijds nakomen van afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemers, zodanig dat maximale waarde voor de corporatie wordt gecreëerd.

### LEVERANCIERSMANAGEMENT

Inkoop, contract- en leveranciersmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Elk inkooptraject wordt afgesloten met een getekende overeenkomst. Leveranciersmanagement heeft als focus het verhogen van de leveranciersprestaties en gaat dus een stap verder dan contractmanagement.

Leveranciersmanagement richt zich concreet op het ontwikkelen, optimaliseren, uitbreiden en onderhouden van de relaties met de kernleveranciers. De [Leidraad Leveranciersmanagement](#) helpt corporaties om leveranciersmanagement te implementeren.

## CATEGORIEMANAGEMENT

Categoriemanagement is een organisatiebreed proces en vertaalt de organisatiedoelstellingen van de corporatie in een strategie per categorie. Een categorie is een soortgelijke groep van producten, diensten of werken, bijvoorbeeld facilitair, IT of nieuwbouw. Een categoriemanager stuurt op de langetermijnrealisatie van de organisatiebrede doelstellingen. Categoriemanagement is een thema dat vooral geschikt is voor corporaties die de basis op orde hebben en een volgende stap willen zetten in het professionaliseren van opdrachtgeverschap. In de [Leidraad Categoriemanagement](#) lees je hier meer over.

## OPBOUW LEIDRAAD

In **hoofdstuk 2** scheppen we orde in de vele definities van contractmanagement. Omdat het bij contractmanagement draait om overeenkomsten gaan we in **hoofdstuk 3** allereerst in op de soorten overeenkomsten. Vervolgens besteden we aandacht aan de basisprincipes bij het aangaan van overeenkomsten.

Contractbeheer is het administratieve proces om overeenkomsten te registreren en mutaties te verwerken tijdens de looptijd. Contractbeheer is de basis van contractmanagement. Daarom gaan we in **hoofdstuk 4** in op contractbeheer en in **hoofdstuk 5** op prestatie management. In hetzelfde hoofdstuk komt het gebruik van kritische prestatie-indicatoren aan bod. Daarna laten we zien hoe je kunt starten met prestatie management. Communicatie speelt bij prestatie management een grote rol. Dat onderwerp passeert daarom de revue.

**Hoofdstuk 6** gaat onder meer over de diverse systeeminrichtingen en welke ICT-keuzes je hiervoor moet maken. Het laatste hoofdstuk brengt alles weer samen. Nu ken je de basis van contractmanagement en kun je starten met een eigen plan. We beginnen **hoofdstuk 7** met een 0-meting en de stappen die je voor invoering moet zetten. Daarna gaan we in op 3 centrale spelers binnen contractmanagement: contractmanager, contractbeheerder en contracteigenaar. Omdat bepaalde leveranciers van groter belang zijn voor de corporatie dan andere, is het zaak het keuzes daarop toe te snijden. Heb je contractmanagement volledig ingericht dan kun je over contract compliance nadenken. Dit komt aan bod in het laatste deel.

## 2. INKOOP EN CONTRACTMANAGEMENT

**Wat is het belang van contractmanagement en wat kan het een organisatie opleveren? Het antwoord lees je in dit hoofdstuk. Ook laten we zien hoe contractmanagement past binnen inkoop en welke begrippen we binnen contractmanagement tegenkomen. We sluiten af met contractmanagement als een cyclus van activiteiten in relatie tot inkoop.**

### 2.1 CONTRACTMANAGEMENT

Het serieus nadenken over contractmanagement – in het algemeen, niet alleen binnen corporaties – is van vrij recente datum. In de vijfde druk (2005) van het Nederlandse standaardwerk *Inkoop in strategisch perspectief* van inkoophoogleraar Arjan van Weele komt het woord contractmanagement niet voor. Hoe anders liggen de kaarten nu. Vanaf de zevende druk (2017) gaat genoemd standaardwerk uitgebreid in op beide onderwerpen.

Contractmanagement staat midden in de belangstelling. Je kunt sinds enige jaren naar de drukbezochte *NEVI Contractmanagementdag* en de *Nationale Contractmanagement Conferentie*. Contractmanagement is niet alleen het onderwerp van een van de basisopleidingen van onder andere NEVI, maar ook dat van een hele waaier aan cursussen en trainingen. En de ster van de contractmanager is binnen organisaties rijzende.

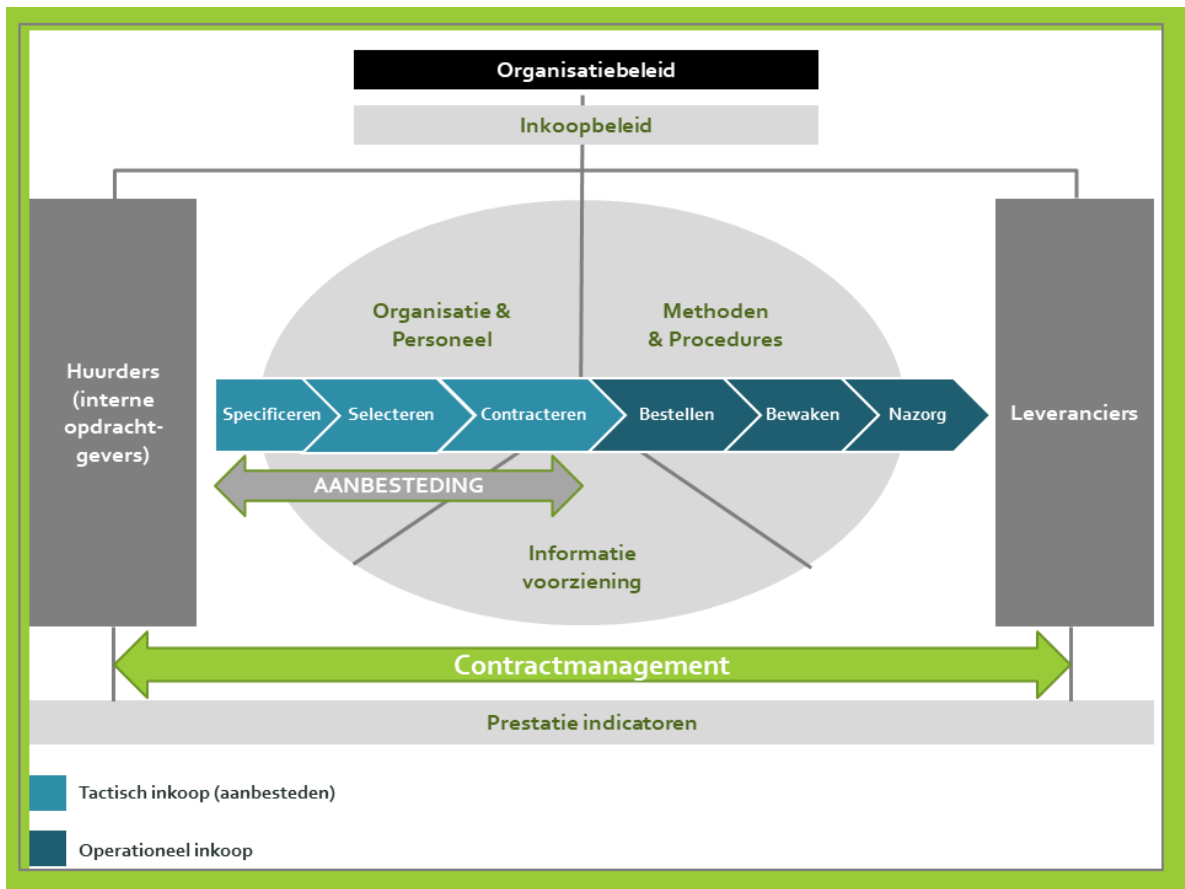
### 2.2 HET BELANG VAN CONTRACTMANAGEMENT BINNEN INKOOP

‘Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat’, zo luidt de kortste definitie van inkoophoogleraar Jan Telgen. En een vollediger variant: ‘het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening, het bedrijfsonderhoud en de bedrijfsvoering, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden’.

Het *Aedes inkoopproces* kent 4 fases: Voortraject, Aanbesteding, Uitvoering, Evaluatie. Elk inkoopproces (aanbesteding) wordt afgesloten met een getekende definitieve overeenkomst. Daarna begint de uitvoeringsfase en dus ook contractmanagement: het goed beheren van de overeenkomsten en het managen van de prestaties van de leverancier. Inkoop en contractmanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Of zoals Gerco Rietveld, inkoopstrateeg en auteur van *Inkoop. Een nieuw paradigma* het treffend onder woorden brengt: ‘(...)Wanneer je er niet voor zorgt dat iemand de contracten goed managet kunnen we net zo goed stoppen met inkopen (...)’.

Het sturingsmodel voor inkoop, ook wel het racewagenmodel (afbeelding 2) genoemd, is een raamwerk dat de samenhang tussen strategisch, tactisch en operationele inkoop laat zien in een breder organisatorisch perspectief. Vanwaar de naam? Het model wordt een racewagenmodel genoemd, omdat het model lijkt op het achteraanzicht van de bekende Formule 1-auto's, waarbij de elementen ‘huurders en interne behoeftebepaling’ en ‘leveranciers’ de wielen symboliseren. Het model laat daarnaast ook de volgorde van inrichten zien, het heeft dus geen zin om bijvoorbeeld te starten met leveranciersmanagement als contractmanagement nog niet op orde is.

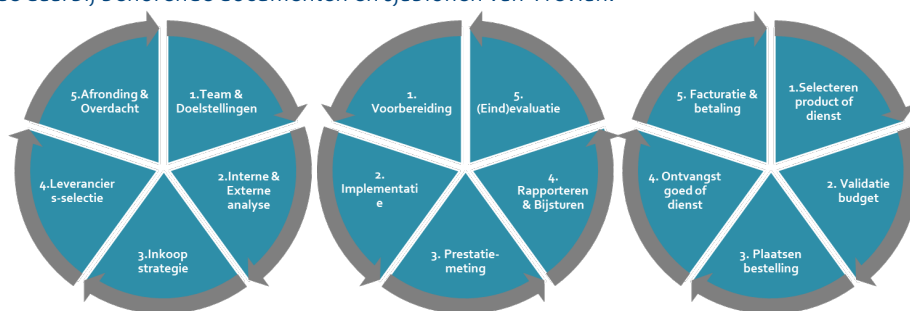
Afbeelding 2: Racewagenmodel inkoop



Bron: Significant (bewerkt door Aedes)

### Aanbeveling:

Wordt gratis lid van het **digitale netwerk** van Aedes zodat je gebruik kunt maken van het handboek Het Strategisch Inkoopproces (STIP), Het Tactisch Inkoopproces (TIP), Contract- en Leveranciersmanagement (CLM) en de daarbij behorende documenten en sjablonen van Trevian.



## 2.3 WAT LEVERT CONTRACTMANAGEMENT OP?

Of het nu gaat om de profit- of non profitsector, de voorbeelden van falend contractbeheer en prestatie management (samen contractmanagement) zijn talrijk. Prijsverhogingen die niet aansluiten bij overeengekomen indexering, buiten overeenkomsten inkopen (*maverick buying*), betalen voor licenties die niet worden gebruikt, leveringen van andere producten, dan wel producten met een lagere kwaliteit dan overeengekomen. Het zijn voorbeelden die wij allemaal herkennen. En vaak gaat dit om wel 40% van de beïnvloedbare spend. Stel dat je in de privé situatie niet weet wat er met 40% van je geld gebeurt...

Heb je als corporatie het contractmanagement goed voor elkaar, dan pluk je daar de vruchten van. Met goed contractmanagement zorg je er voor dat jouw corporatie en de huurder de waarde krijgen die met de leverancier is overeengekomen. Een zorgvuldig opgesteld contractmanagementbeleid borgt de uitgangspunten en het proces binnen de hele organisatie. Daarmee wordt contractmanagement minder afhankelijk van individuele medewerkers.

Goed ingericht en professioneel uitgevoerd contractmanagement levert het volgende op:

- Beter inzicht in risico's en kansen.
- Beheersen en voorkomen van juridische en commerciële risico's.
- Verkrijgen van betere meet- en sturingsmogelijkheden (intern en extern met de leverancier).
- Kostenbesparingen en voorkomen van inkoop buiten de afgesloten overeenkomst (zie paragraaf 7.6) door goede contractbenutting.
- Beter beheersbaarheid van de uitgaven.
- Meer inzicht in de prestaties van de leverancier in zijn geheel, in plaats van per opdracht.
- Beter input ter voorbereiding van prestatiegesprekken met de leverancier.
- Meer gestroomlijnde samenwerking tussen corporatie en leverancier.
- Beter benutting van kwaliteiten (kennis, kunde, processen) van de leverancier.
- Beter interne en externe communicatie.
- Beter interne verdeling van tijd en capaciteit naar belang overeenkomst en leverancier.

De sterk gestegen belangstelling voor contractmanagement binnen corporaties is te danken aan de toename van het uitbesteden van werkzaamheden aan derden en de daarmee samenhangende noodzakelijke professionalisering van

inkoop. Inmiddels wordt ruim 70% van de bestedingen van een corporatie bij derden ingekocht. Daarnaast hebben nieuwe, complexere contractvormen hun intrede gedaan. Dat alles heeft echter ook tot een flinke spraakverwarring van begrippen geleid.

## 2.4 KERNBEGRIPPEN CONTRACTMANAGEMENT

Van contractmanagement zijn vele, vaak heel uiteenlopende, definities in omloop en dat is verwarrend. Daarom starten we hier met definiëring van dit begrip en deelvogelbeprippen die we ontlenden aan Arjan van Weele (2017).

**Contractmanagement** is het geheel van activiteiten gericht op het wederzijds doen nakomen van afspraken tussen opdrachtgever en leveranciers, zodanig dat maximale waarde voor jouw corporatie wordt gecreëerd.

Contractmanagement bestaat uit 2 deelvogelbeprippen:

1. Contractbeheer
2. Prestatiemanagement.

**Contractbeheer** is het administratieve proces om (bij voorkeur alle) overeenkomsten te registreren in een systeem en mutaties te verwerken en naar betrokkenen te communiceren tijdens de looptijd. Contractbeheer is hét fundament van contractmanagement (zie hoofdstuk 4).

**Prestatiemanagement** is het monitoren en bijsturen van de gewenste prestaties van leveranciers. Hier hoort ook bij het oplossen van knelpunten en problemen in de relatie met leveranciers. Alleen als contractbeheer op orde is, kan een organisatie aan de slag met prestatimanagement. Omdat de tijd en middelen beperkt zijn, richt prestatimanagement zich op specifieke overeenkomsten (zie paragrafen 5.2 en 7.4).

Contractmanagement is de basis van **leveranciersmanagement**. Zonder effectief contractmanagement komt leveranciersmanagement niet goed van de grond. Het primaire doel van leveranciersmanagement is het verbeteren van de prestaties van de leverancier met als gezamenlijk doel groei en meer uit de relatie halen. Het primaire doel van contractmanagement is het verkrijgen, behouden en verbeteren van de grip op de prestaties van leveranciers: wat hebben wij samen afgesproken in de overeenkomst en krijgen wij dit ook geleverd.

## 2.5 CYCLUS VAN ACTIVITEITEN

Contractmanagement heeft een cyclisch karakter, we herkennen hierin de volgende activiteiten (fases):

1. Inkoopproces (aanbesteding)
2. Contracteren
3. Contractimplementatie
4. Contractuitvoering
5. Contractevaluatie

Het ontwikkelen en actueel houden van de visie op contractmanagement vormt hierbij de basis (zie paragraaf 7.1). De verschillende fases worden hieronder toegelicht.

### 1. Inkoopproces (voorbereiden, specificeren en selecteren)

Contractmanagement heeft veel raakvlakken met het inkoopproces. Het opleggen van een overeenkomst zonder enige mogelijkheid voor inschrijvers om suggesties te doen is niet effectief. Tijdens de inkoopprocedure kunnen potentiële inschrijvers hun inbreng leveren voor eventuele aanpassingen van de conceptovereenkomst.

In het inkoopproces worden de kaders neergezet voor het contractmanagementproces. De contractmanager bespreekt met het inkoopteam de randvoorwaarden voor het contractmanagement. Dit geeft richting en regels voor procuratie, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de contractmanager, contractbeheerder en contracteigenaar of budgethouder (zie voor verdere uitleg over functies paragraaf 7.2). Op basis van de uitkomsten van de voorbereiding ontstaat een beeld van het meest effectieve type leveranciersrelatie en de eisen die dit type stelt aan het contractmanagement. Door een risico-inventarisatie wordt het uiteindelijke beheer niveau helder en krijgt het management zicht op de benodigde middelen en consequenties ten aanzien van de veranderimpact voor de organisatie.

In deze fase worden onder andere de volgende taken uitgevoerd:

- Opzeggen huidige overeenkomst(en).
- Maken van een contractenstrategie op basis van de inkoopportfoliomatrix van Kraljic (zie paragraaf 7.4). Vragen die hierbij aan de orde komen:
  - Wel of geen prestatimanagement toepassen?
  - Ben je op zoek naar een partner of een leverancier van routineproducten?
- Markt- en leveranciersanalyse.
- Maken van een inkoop- en contractenplan met daarin bijvoorbeeld opgenomen:
  - Huidige contractvoorwaarden
  - Wensen voor de nieuwe overeenkomst
  - Bepalen contracteigenaar en contractmanager
  - Te beheersen risico's
  - KPI's en/of SLA
- Opstellen conceptstukken voor het inkoopproces (aanbesteding):
  - Opstellen aanbestedingsstukken (offerte-aanvraag en bijlagen)
  - Juiste vorm van overeenkomst kiezen
  - Conceptovereenkomst aanpassen op basis van definitieve uitvraag
  - Conceptovereenkomst meesturen met de offerte-uitvraag
  - Inkoopvoorwaarden meesturen
- Beoordelen van de ingediende offertes met behulp van een beoordelingsmatrix:
  - Maak aantekeningen van belangrijke punten van de aanbieding die uiteindelijk ook in de overeenkomst worden opgenomen.
- Inschrijvers gemotiveerd op de hoogte stellen van de uitslag van het selectieproces.

**Aanbeveling:**

In het Handboek STIP en TIP (exclusief beschikbaar voor Aedes-leden van het [inkoop- en contractmanagementnetwerk](#)) vind je een helder overzicht van het inkoopproces in relatie tot contractmanagement.

## 2. Contracteren

Op basis van het aanbod van de winnende leverancier(s) en de risico-inventarisatie vindt een vertaling plaats naar het contract. De verantwoordelijkheden, aansprakelijkheden en de hiermee samenhangende serviceniveaus zijn in het offertetraject beoordeeld en in overleg met de interne klant en leverancier(s) definitief bepaald. Eventuele boetes en vergoedingen (als positieve prikkel) zijn ook definitief vastgesteld en vastgelegd.

In deze fase worden de volgende taken uitgevoerd:

- Definitieve overeenkomst opstellen.
- Alle (leverings-)afspraken die voortvloeien uit het aanbod van de winnende leverancier vastleggen in een schriftelijke overeenkomst.
  - Alle prestaties die in de offerte zijn aangeboden en van invloed zijn op de strategische doelstellingen van de corporatie vertalen naar meetbare KPI's.
- Voor het ondertekenen van overeenkomsten deze toetsen aan het procuratiereglement (tekenbevoegdheid).
- Registratie van de ondertekende overeenkomst inclusief bijlagen in het (centrale) contractenregister om efficiënt en effectief contractbeheer te kunnen uitvoeren (zie hoofdstuk 4).

**Aanbeveling:**

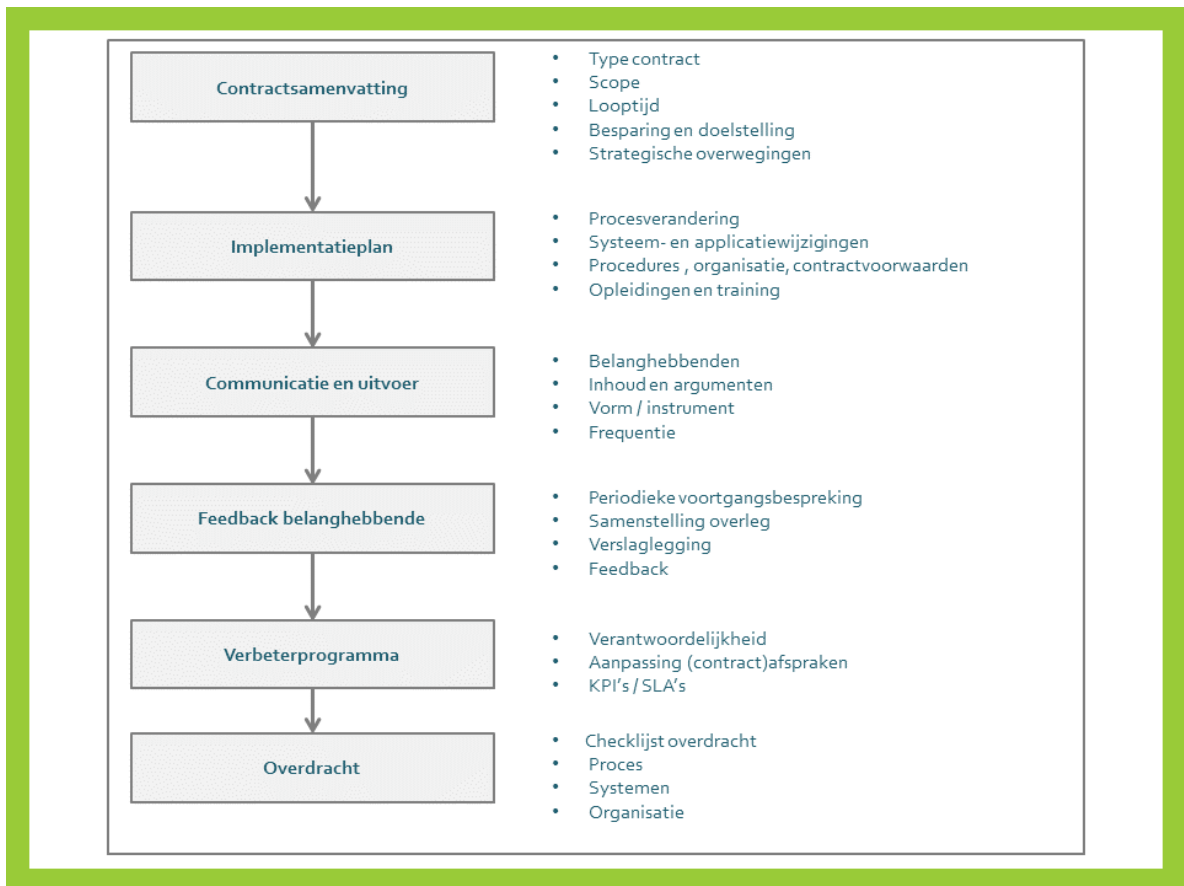
Stuur met de aanbestedingsstukken altijd de conceptovereenkomst mee zodat de leveranciers hierover eventuele vragen kunnen stellen tijdens de aanbesteding. Dit voorkomt dat er tijdens de contractfase discussies ontstaan over de inhoud, zoals eventuele boetebepalingen, indexeringen etc. Dit sluit ook aan bij de basisprincipes uit de [Leidraad Aanbesteden](#)

## 3. Contractimplementatie

De contractimplementatie is verreweg de belangrijkste succesfactor voor de uiteindelijke effectiviteit van de overeenkomst. Implementatie van complexe en/of omvangrijke overeenkomsten verloopt vaak via van een implementatieplan.

Pas na een succesvolle implementatie vindt de definitieve overdracht en dus verantwoordelijkheid van de overeenkomst naar de contractmanager plaats. Dan kan ook de formele afsluiting van het inkoopproces plaatsvinden en wordt het inkoopteam ontheven van zijn taken. De implementatie van de overeenkomst vraagt om een fasegewijze aanpak. In onderstaand afbeelding staat een gefaseerde implementatie van een overeenkomst weergegeven.

Afbeelding 3: Fasegewijze implementatie van overeenkomsten



Bron: NEVI Kennislab (2018)

Onvoldoende aandacht voor de implementatie van de overeenkomst kan leiden tot stagnatie van de bedrijfsvoering, ongeoorloofde risico's en uiteindelijk ontevreden huurders. Een slechte implementatie (en uitvoering) heeft vaak tot gevolg dat beoogde resultaten niet worden bereikt. Dat leidt tot ontevredenheid bij:

- Interne klanten en huurders, omdat zij niet de beoogde dienstverlening krijgen.
- Het management, vanwege het niet realiseren van kwaliteit, deadlines en strategische doelen (bijvoorbeeld verduurzaming of besparingen).
- Leveranciers, vanwege het niet behalen van de verwachte omzet en/of omdat onvoorziene risico's bij hen komen te liggen.
- De contractverantwoordelijke, omdat hij veel tijd kwijt is met het blussen van brandjes die ontstaan door onduidelijke of niet terug te vinden afspraken.

#### 4. Contractuitvoering

Na een succesvolle implementatie komt de overeenkomst in de uitvoeringsfase. Hier begint prestatie management (zie hoofdstuk 5). In deze fase worden afspraken en data bewaakt. Daarnaast moet je de feitelijke prestatie op een gestructureerde en transparante manier documenteren. Daarmee heb je een toetsingskader voor later en goede input voor toekomstige inkooptrajecten. Bij prestatiebewaking moet je toezien op naleving van de afspraken door de eigen organisatie en die van de leverancier.

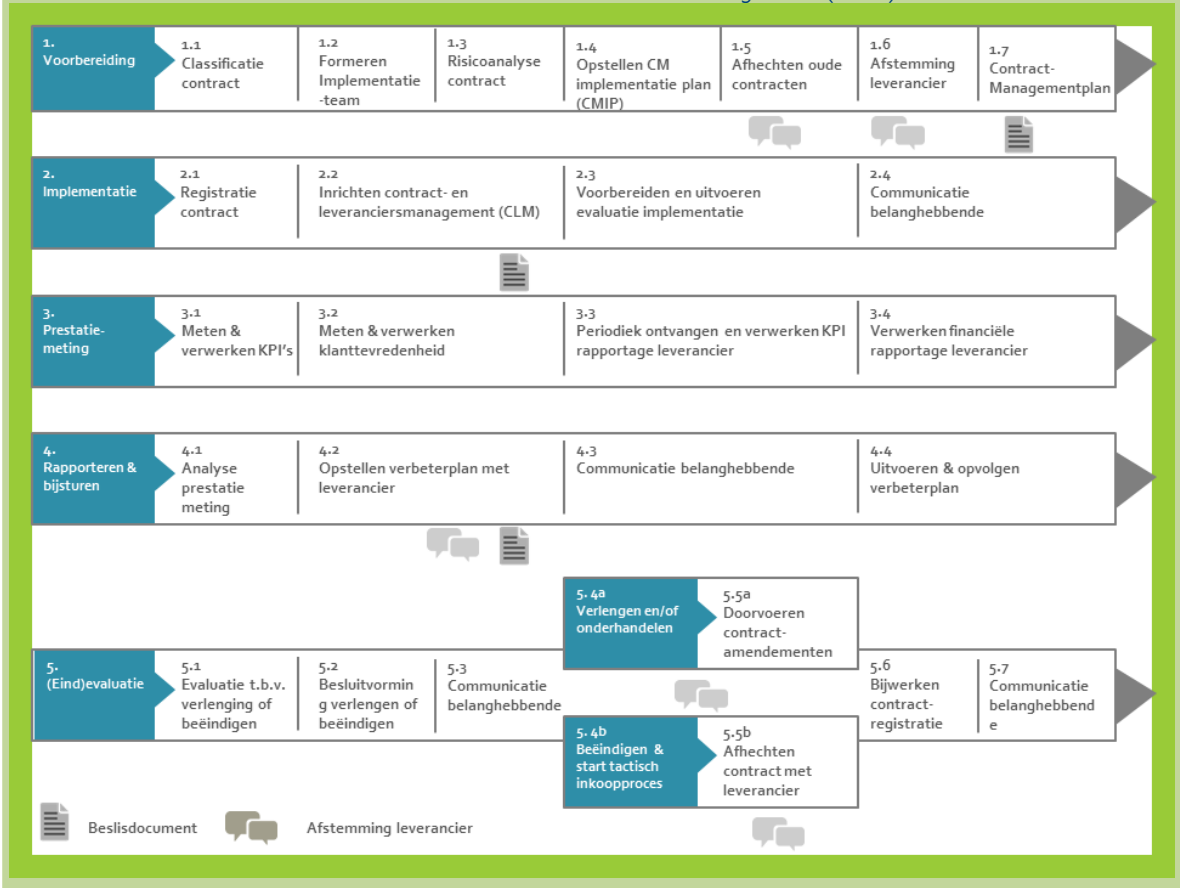
#### 5. Contractevaluatie

Op basis van de verkregen informatie uit de voorgaande fase weet je of de geleverde prestatie overeenkomt met hetgeen is afgesproken. Is dat niet het geval, dan is bijsturing nodig. Als er afwijkingen zijn, onderzoek je wat de redenen zijn. De succes- en faalfactoren geven aan wat de toegevoegde waarde van het contractmanagement is.



### Een praktijkvoorbeeld

Alwel heeft reeds in 2016 het contractmanagement als gestructureerd proces ingericht. Hiervoor gebruiken zij het Handboek contract- en leveranciersmanagement (CLM).



# 3. OVEREENKOMSTEN

**Omdat het bij contractmanagement draait om overeenkomsten gaan we in dit hoofdstuk eerst in op de verschillende soorten overeenkomsten. Vervolgens besteden we aandacht aan de (juridische) basisprincipes bij het aangaan van overeenkomsten.**

## 3.1 SOORTEN OVEREENKOMSTEN

Een overeenkomst is de juridische term voor een afspraak tussen 2 of meer partijen. Een overeenkomst komt tot stand door aanbod en aanvaarding. De aanvaarding is een (schriftelijke) wilsverklaring waaruit blijkt dat het aanbod wordt aangenomen. Bepaalde wetten bevatten dwingend recht, zoals het huurrecht voor woonruimte. Ook staan in de wet open normen, zoals redelijkheid en billijkheid. Verder is er regelend recht. Dat zijn rechtsregels waarvan partijen mogen afwijken. Maar als zij dat niet doen, dan geldt wat in de wet staat. Hieronder valt ook contractsvrijheid. Contractsvrijheid betekent dat een corporatie in beginsel vrij is om te bepalen wat de inhoud van de overeenkomst is. Mochten woningcorporaties op termijn echter aanbestedingsplichtig worden dan beperkt dat deze vrijheid wel wat (zie paragraaf 1.2 van de [Leidraad Aanbesteden](#)).

We onderscheiden bij corporaties verschillende soorten overeenkomsten (zie paragraaf 2.3 van de [Leidraad Aanbesteden](#)) Hieronder de meest voorkomende:

- Contract of overeenkomst (met afnameverplichting)
- Raamovereenkomst (zonder afnameverplichting, enkel afspraken over voorwaarden, looptijd etc.)
- Bouwteamovereenkomst
- Eenmalige opdracht (vaak zonder overeenkomst)
- Geïntegreerde overeenkomst (UAV-GC)
- Mondelinge afspraak (overeenkomst zonder papieren contract, maar wel rechtsgeldig)
- Service level agreement (SLA) (vaak een losse overeenkomst bij een ICT overeenkomst)
- Leaseovereenkomst (bijvoorbeeld voor wagenpark)

In de praktijk is er vaak onduidelijkheid tussen een overeenkomst (contract) en een raamovereenkomst.

### Contract

Een contract is een overeenkomst en bedoeld voor het plaatsen van opdrachten met afname- en leverplicht. De corporatie is verplicht om gedurende de looptijd van deze overeenkomst de afgesproken aantallen van de leverancier af te nemen. De leverancier heeft leverplicht. Een contract kun je, over het algemeen, niet zonder consequenties ontbinden. Kun je geen afname garanderen, dan kun je het beste een raamovereenkomst afsluiten.

### Raamovereenkomst

Een raamovereenkomst is bedoeld voor het plaatsen van een stroom van toekomstige opdrachten. De corporatie is niet verplicht om gedurende de looptijd van een raamovereenkomst opdrachten te verstrekken, maar is daartoe gerechtigd. De leverancier kan geen aanspraak maken op het verkrijgen van opdrachten gedurende de looptijd. We spreken voor de looptijd van de raamovereenkomst een aantal voorwaarden af (zoals prijs, kwaliteit, hoeveelheid en levertijd) waaronder de raamcontractant toekomstige opdrachten krijgt.

#### **Aanbeveling:**

Bepaal altijd tijdens de voorbereiding van een inkoopproces welk type overeenkomst je wenst af te spreken met de leverancier(s). Houd altijd rekening met hoog- dan wel laagconjunctuur en kijk in hoeverre bijvoorbeeld beschikbaarheid gegarandeerd moet zijn. Stel een leverancier heeft een contract met een andere opdrachtgever en met jou een raamovereenkomst? Dan kun je er op rekenen dat de leverancier er alles aan doet om zijn contractafspraken met de andere opdrachtgever na te komen!

## 3.2 AANDACHTSPUNTEN

Bij het aangaan van een overeenkomst dient men rekening te houden met een aantal zaken. Hieronder een toelichting op de belangrijkste aandachtspunten.

### Wettelijke regels

Verschillende soorten overeenkomsten kennen verschillende wettelijke regels. Dit is vooral terug te zien bij de bijzondere overeenkomsten (ook wel 'benoemde overeenkomsten'). Bijzondere overeenkomsten zijn bijvoorbeeld: koopovereenkomst, huurovereenkomst en verzekeringsovereenkomst. Doordat bij dit type overeenkomsten specifieke wettelijke regels gelden, is een corporatie minder vrij om af te spreken wat zij wil.

### Mondeling versus schriftelijk

Overeenkomsten kun je zowel mondeling als schriftelijk aangaan. Een mondelinge afspraak is net zo zeer rechtsgeldig als een schriftelijke, en is dan ook in rechte afdwingbaar. Een mondelinge afspraak is echter in veel gevallen moeilijker te bewijzen.

#### **Aanbeveling:**

Leg afspraken in principe altijd schriftelijk vast, dit voorkomt eventuele discussies achteraf. Een e-mail kan in sommige gevallen al voldoende zijn. Hier geldt, hoe groter de overeenkomst en/of de risico's die hier mee gemoeid zijn, des te belangrijker het is om dit goed vast te leggen en door de juiste persoon te laten bekrachtigen (ondertekenen).

### Vormvereisten

Voor de meeste overeenkomsten gelden geen vormvereisten: een elektronisch overeenkomst is net zo geldig als een schriftelijk overeenkomst. Overeenkomsten dienen vooral als bewijs voor wat is afgesproken. Echter, als je ervoor kiest de originele overeenkomst te vernietigen en alleen een gescand exemplaar te bewaren, heeft deze officieel niet dezelfde bewijskracht als een papieren origineel. Een papieren overeenkomst is een onderhandse akte en heeft dwingende bewijskracht tussen partijen. Een scan van een papieren overeenkomst is geen akte en heeft dus niet dezelfde dwingende bewijskracht. Voor niet-akten geldt de vrije bewijswaardering door de rechter. Dit betekent dat de rechter vrij is in het waarden van het bewijs en zoveel mogelijk de materiële waarheid moet achterhalen. Zolang de wederpartij de ontvangst van e-mails of de geldigheid van een scan niet betwist, is er geen probleem.

### Geen monodisciplinaire benadering

Een monodisciplinaire benadering van de overeenkomst komt vaak voor. In het meest ideale geval is een overeenkomst een product dat tot stand komt in zorgvuldige afweging van alle heersende belangen binnen de corporatie én leverancier. Zo ligt de focus vanuit juridisch oogpunt op het reduceren van de risico's binnen de overeenkomst en de vertaling van het serviceniveau in bijvoorbeeld een *service level agreement* (SLA). De gebruiker(s) van de overeenkomst zijn vooral geïnteresseerd in het serviceniveau van de dienstverlening, de continuïteit van de levering of de mate van ondersteuning door de leverancier. De inkoper heeft onder andere oog voor de commerciële en kwaliteitsaspecten en de manier van relatiebesturing. Toets samen met de leverancier of zijn belangen voldoende in de overeenkomst zijn geborgd.

### 3.3 BASISPRINCIPES BIJ HET AANGAAN VAN OVEREENKOMSTEN

Bij het aangaan van overeenkomsten gelden een aantal basisprincipes:

- Zorg voor een eigen concept voor de af te sluiten overeenkomst en stuur deze mee met de aanbestedingsstukken.
- Baseer het concept op een model en niet op een bestaande overeenkomst, hiermee voorkom het kopiëren van fouten.
- Ga de tekenbevoegdheid na van de vertegenwoordiger van de potentiële leverancier.
- Geef aan als je bevoegd bent overeenstemming te bereiken over de inhoud van de overeenkomst, maar niet om de overeenkomst aan te gaan.
- Definieer de begrippen die in de overeenkomst staan.
- Ken de inhoud van de overeenkomst, inclusief de van toepassing zijnde algemene inkoopvoorwaarden.

#### Zorg voor een eigen concept

Het werken met gestandaardiseerde en uniforme conceptovereenkomsten heeft belangrijke voordelen. Allereerst kan het de grip op controle en uitvoering vergroten. In eenvoudige inkoop situaties (bijvoorbeeld kantoorartikelen) kun je deze gestandaardiseerde overeenkomsten prima gebruiken. Dat vermindert het risico en verhoogt de beheersbaarheid.

Overige voordelen van het werken met uniforme eigen conceptovereenkomsten zijn:

- De herkenbaarheid voor diegene die de overeenkomst uitvoert en managet. Men is bekend met de opzet, structuur en inhoud van de eigen overeenkomsten.
- Het kunnen opnemen van voorwaarden die voor de eigen organisatie het voordeligste zijn. Denk aan het standaard opnemen van de eigen algemene inkoopvoorwaarden.
- Duidelijkheid rondom aansprakelijkheid en nakoming van de overeenkomst.
- Sturing op een actieve beëindiging van de overeenkomsten en het vermijden van automatische verlenging.

Aanbeveling:

Wees potentiële leveranciers altijd voor met je eigen conceptovereenkomst, accepteer conceptovereenkomsten van leveranciers in principe niet, tenzij het gaat om contracten waarbij de corporatie weinig risico loopt. Echter: wees ervan bewust dat sommige leveranciers hiermee niet akkoord gaan. Denk bijvoorbeeld aan het inkopen van Microsoft licenties of mobiele telefonie, deze leveranciers (meestal multinationals) hanteren altijd hun eigen formats, dit is voor een corporatie niet onderhandelbaar.

#### Baseer het concept op een bestaand model

Aedes biedt op de [onderwerppagina Opdrachtgeverschap & Inkoop](#) diverse modelovereenkomsten (onder het kopje Instrumenten & werkwijzen), voor zowel vernieuwende als meer traditionele samenwerkingsvormen met marktpartijen. Enkele voorbeelden zijn:

- [Algemene Inkoopvoorwaarden](#)
- [Algemene ICT-inkoopvoorwaarden \(ACBIT\)](#)
- [Modelovereenkomsten voor bouw en renovatie](#)
- [Modelovereenkomsten Resultaatgericht Samenwerken \(RGS\)](#)
- [Standaard opdrachtbrief](#)
- [Modelovereenkomst Conceptueel Bouwen](#)

#### Eigen voorwaarden eerst

Artikel 6:225 lid 3 BW luidt: 'Verwijzen aanbod en aanvaarding naar verschillende algemene voorwaarden, dan komt aan de tweede verwijzing geen werking toe, wanneer daarbij niet tevens de toepasselijkheid van de in de eerste verwijzing aangegeven algemene voorwaarden uitdrukkelijk van de hand wordt gewezen'.

Verklaar daarom in de eigen inkoopvoorwaarden nadrukkelijk van toepassing en wijs eventuele (verkoop)voorwaarden van de leverancier(s) expliciet van de hand. Dit kunnen standaard inkoopvoorwaarden zijn, maar bijvoorbeeld ook algemene ICT-voorwaarden indien er ICT-gerelateerde producten of diensten worden ingekocht, of DNR indien er met een constructeur een overeenkomst wordt aangegaan. Dit voorkomt problemen bij het afsluiten van de definitieve overeenkomst, zoals de zogenoemde *battle of forms* (welke voorwaarden zijn van toepassing op een overeenkomst?).

### Juiste bevoegdheid

Volgens de wet geldt: als iemand zonder mandaat de overeenkomst ondertekent, is er een niet-geldige overeenkomst afgesloten. Het mandaat moet de corporatie officieel vastleggen bij de Kamer van Koophandel. Controleer bij het afsluiten van een overeenkomst altijd of degene die namens de leverancier(s) de overeenkomst ondertekent, hiervoor bevoegd is. Leg daarnaast intern ook goed vast wie er namens de corporatie bevoegd is voor het ondertekenen van overeenkomsten en tot welke opdrachtbedrag (procuratieregeling of mandaatregeling).

### Definieer de begrippen in de overeenkomst

Definieer in de overeenkomst duidelijk alle relevante begrippen. Om een overeenkomst op te stellen zijn naast de conceptovereenkomsten een aantal documenten nodig als bijlage. Voorbeelden van deze documenten zijn:

- Vraagspecificatie of programma van eisen (en wensen): documenten die beschrijven wat moet worden gemaakt/geleverd en hoe dat moet gebeuren.
- Algemene inkoopvoorwaarden, zoals de Aedes Inkoopvoorwaarden of de DNR (De Nieuwe Regeling voor diensten van bijvoorbeeld architecten).
- Aanbod leverancier.
- Service Level Agreement (SLA).

#### Een praktijkvoorbeeld

Op basis van de Leidraad Aanbesteden zijn bij een corporatie de volgende afspraken gemaakt over inkoop- en contractmanagement:

- Dat de corporatie altijd als 1 entiteit uniform naar buiten treedt. Het beleid richt zich op het opstellen van gelijksoortige (raam)overeenkomsten en voorkomt dat een leverancier met verschillende afdelingen andere afspraken maakt.
- Dat de corporatie voor elke aanbesteding een conceptovereenkomst opstelt, waarin zij de belangrijkste kenmerken van de inkoopopdracht vastlegt. Zoals kansen en risico's, randvoorwaarden, eisen en het beoogde resultaat zijn hierin opgenomen.
- Dat de corporatie voor elk inkooptraject en de beoogde doelstellingen de meest passende contractvorm kiest.
- Dat de corporatie de uitkomst (het aanbod van de leverancier) van elk inkooptraject in een overeenkomst vastlegt.
- Dat een overeenkomst alleen rechtsgeldig is als deze door de juiste persoon of personen (volgens procuratiereglement) is ondertekend.
- Dat de corporatie de afspraken die zijn overeengekomen periodiek evalueert, zowel intern als samen met de leverancier.
- Dat het *pas-toe-of-leg-uit-principe* in het beleid is vastgelegd. Dit houdt in dat de werkwijze voor inkoop- en contractmanagement is vastgelegd, maar dat met de juiste motivering en goedkeuring van het bestuur daarvan kan worden afgeweken.

#### Aanbeveling:

Leg afspraken, zoals uit bovenstaand praktijkvoorbeeld, altijd vast in het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de corporatie. De corporatie kan voor het opstellen van dit beleid gebruik maken van het [sjabloon voor inkoop- en aanbestedingsbeleid](#) van Aedes. In hoofdstuk 7 van dit sjabloon met de titel 'Contract- en Leveranciersmanagement' kun je afspraken vastleggen.

## 4. CONTRACTBEHEER

**Contractbeheer is het administratieve proces om overeenkomsten te registreren en mutaties te verwerken tijdens de looptijd. Contractbeheer is de basis van contractmanagement, zonder goed contractbeheer is contractmanagement niet mogelijk. In dit hoofdstuk lees je over de stappen die je hiervoor moet zetten.**

### 4.1 INZICHT IN LOPENDE OVEREENKOMSTEN

Contractbeheer is het onderdeel van contractmanagement dat als doel heeft de interne organisatie te voorzien van een actueel inzicht in alle lopende overeenkomsten en de juiste contractuele afspraken en informatie, door het voeren van een daarvoor bestemde administratie. Het vormt de basis voor het benutten van de waarde in de overeenkomst en verkleinen van risico's. In grotere organisaties is contractbeheer dusdanig georganiseerd dat veel (standaard) administratieve werkzaamheden niet meer ten laste komen van inkopers, contractmanagers of leidinggevende.

Contractbeheer is gericht op het digitaal bewaren, administratief beheren (mutaties verwerken) van rechtsgeldig ondertekende overeenkomsten. Contractbeheer vindt bij voorkeur plaats in een geautomatiseerd systeem, maar starten met een eenvoudig Excel behoort ook tot de mogelijkheden. Een contractendatabank maakt inzichtelijk wat de contractafspraken zijn, wat de looptijd is en wie de contractverantwoordelijke is. In een geautomatiseerd systeem moet het mogelijk zijn die zaken vast te leggen waarop enerzijds de afdelingen en anderzijds de contractmanager (of inkoper) wil monitoren.

Naast het hebben van een systeem is het van essentieel belang dat binnen de corporatie de rol van de contractbeheerder duidelijk is (zie paragraaf 7.2). Getoetst moet worden of de database op orde is en medewerkers moeten hier ook op worden aangesproken. Bij grotere corporatie is contractbeheer vaker als 'functie' belegd. Bij de meeste corporaties is contractbeheer echter meestal als 'taak' belegd bij 1 of meerdere medewerkers. Door systematisch te werken met rapportages kun je contractbeheer beter borgen. Daarnaast is het essentieel dat het contractbeheer is opgenomen in het beleid en de procedures. Zo is intern (en extern) duidelijk hoe het contractbeheer binnen de corporatie is georganiseerd.

#### Een praktijkvoorbeeld

Een corporatie heeft weergegeven wie in de organisatie waar verantwoordelijk voor is, op basis van de indeling strategisch, tactisch en operationeel. Deze corporatie heeft gekozen om per afdeling 1 medewerker aan te stellen die verantwoordelijk is voor contractbeheer (als taak). Deze medewerkers zorgen ervoor dat alle nieuw afgesloten overeenkomsten in het centrale inkoopcontractenregister worden vastgelegd. De corporatie gebruikt hiervoor de inkoopcontractenmodule van Tobias AX. De contractmanagers hebben, naast enkele andere medewerkers, toegang tot het contractregister en rapporteren hierover eens per kwartaal richting het MT.

Contractbeheer is niet moeilijk, maar kost zeker bij inrichting veel tijd. Het is een hele uitdaging om alle gegevens te verzamelen binnen jouw organisatie, maar het up-to-date houden van die informatie is minstens zo'n grote uitdaging. Juist bij het up-to-date houden gaat het vaak mis, hiervoor moet dus blijvend aandacht zijn.

### 4.2 IMPLEMENTEREN VAN CONTRACTBEHEER

Voordat je contractbeheer gaat inrichten, moet je enkele keuzes maken, zoals:

- Welke overeenkomsten wil je minimaal beheren? We verwijzen hier naar de matrix van Kraljic en Rietveld in het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 7). In dit hoofdstuk staat aangegeven welke overeenkomsten sowieso onderwerp van contractmanagement moeten zijn.
- Waar worden de originele overeenkomsten opgeslagen?
- Welke koppelingen met andere systemen en processen zijn noodzakelijk?
- Welke data van de overeenkomsten moet je opslaan (wat zijn de verplichte velden en welke optionele data zijn beschikbaar)?

- Wie is verantwoordelijk voor het invoeren van de overeenkomsten en voor het bijhouden van de actualiteit van het contractenregister?
- Hoe worden bestaande overeenkomsten geïnventariseerd om ingevoerd te worden in het contractbeheersysteem?

Nadat keuzes zijn gemaakt, kun je de volgende stappen zetten:

1. Belang van contractbeheer onder de aandacht brengen van MT en de rest van de organisatie om zodoende voldoende draagvlak te creëren.
2. Inventariseren welke overeenkomsten de corporatie heeft afgesloten. Dit kan bijvoorbeeld op basis van de factuurgegevens of een spendanalyse (zie [Leidraad Inkoop](#)).
3. Selecteren van een contractregistratiesysteem (zie hoofdstuk 6).
4. Inrichten van een contractendatabase.
5. Standaardiseren van contractenprocedures.
6. Verzamelen en registreren van contractgegevens. Zijn er overeenkomsten afgesloten en actueel? Zijn overeenkomsten volledig, inclusief alle bijlagen?
7. Verzamelde contractgegevens communiceren naar alle betrokkenen.
8. Nazorg en analyse. Aflopende overeenkomsten signaleren en betrokkenen (bijvoorbeeld inkoopverantwoordelijke en budgethouders) tijdig informeren. Nagaan of de overeenkomsten op de juiste manier worden benut. Komen uitgaven overeen met de overeenkomsten? Komt de prestatie overeen met wat is afgesproken? Dat laatste staat centraal in het volgende hoofdstuk over prestatie management.

### Een praktijkvoorbeeld

#### Contractbeheer: zaken die je sowieso moet regelen

Je bewijst je organisatie een grote dienst als je de basis van contractbeheer op orde hebt. Die basis bestaat volgens inkoophoogleraar Arjan van Weele uit de volgende elementen:

- Benoem de contracteigenaar en de verantwoordelijke inkoper/contractmanager.
- Breng tenminste alle belangrijke (grote, risicovolle) overeenkomsten samen in een contractbibliotheek met tenminste: expiratiedata (en signaleringsfunctie), verplichtingen en sleutelpersonen.
- Zorg voor een goede contractplanning over het jaar heen, om te voorkomen dat alle overeenkomsten aan het eind van het jaar aflopen.
- Toets periodiek samen met de toeleverancier of de contractafspraken netjes worden nagekomen. Leg de prestatiegegevens vast.
- Op basis van een periodieke toetsing stel je vast of je de overeenkomst al dan niet wilt verlengen of dat de bestaande leverancier al dan niet mee mag doen in een nieuwe offerteronde.
- De meest actuele versie van de overeenkomst is altijd beschikbaar in de contractbibliotheek.

Bron: Arjan van Weele (2017)

# 5. PRESTATIEMANAGEMENT

**Met goed contractbeheer (zie hoofdstuk 4) heb je de basis voor contractmanagement gelegd. Alleen als de basis stevig is, kun je aan de slag met prestatie management. Prestatie management is het monitoren en bijsturen van de gewenste prestaties van leveranciers. In dit hoofdstuk gaan we in op het gebruik van kritische prestatie-indicatoren. Daarna laten we zien hoe je kunt starten met prestatie management. Communicatie speelt bij prestatie management een grote rol. Daarom passeert het hier de revue.**

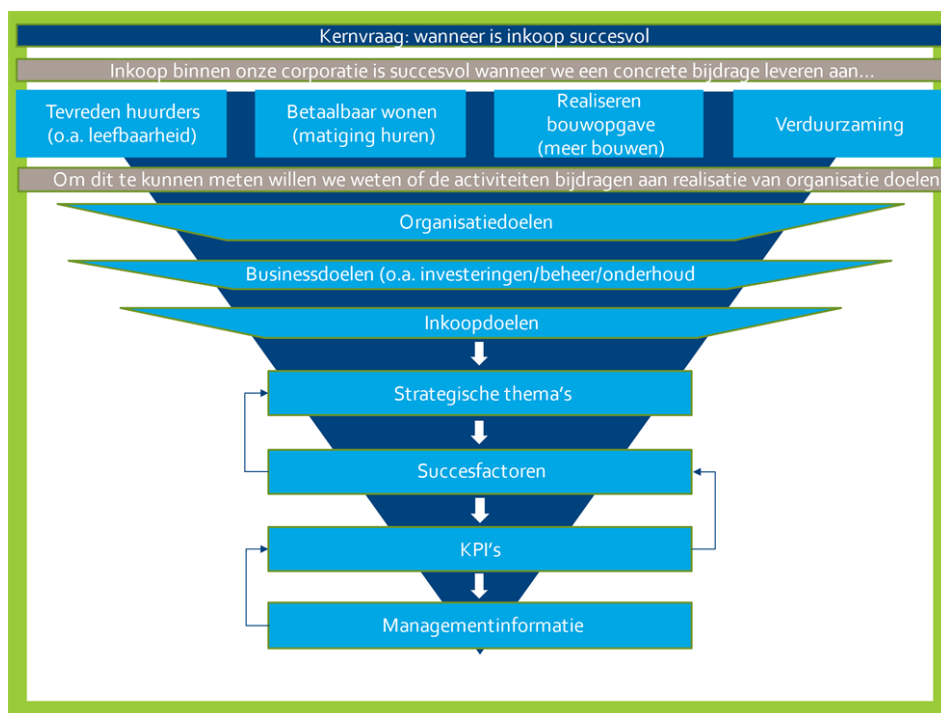
## 5.1 METEN IS WETEN

De kern van prestatie management is het monitoren van prestaties en het bijsturen waar nodig. Het doel van prestatie management is om de leverancier en de corporatie in staat te stellen snel en adequaat bij te sturen, (kansen op) fouten te voorkomen en continu te verbeteren door prestatieafspraken te volgen en te analyseren.

Het meten van de prestaties is hier belangrijk. Immers: je kunt niet managen wat je niet kunt meten. Maar wat wil je weten en wat kun je meten? Het is belangrijk dat je de voortgang in de gaten houdt door periodiek met de leverancier om tafel te gaan zitten. Er is steeds meer mogelijk door het inzetten van moderne middelen zoals slimme meters, sensoren en het meten met behulp van een drone. Ook het koppelen van data van de corporatie en die van de leverancier zorgt voor een bredere accurate meting.

De leveranciersbeoordeling (onderdeel van prestatie management) moet transparant en uniforme prestatieafspraken bevatten, zodat deze bruikbaar zijn voor eventuele verbeterplannen. Sla beoordelingen bij voorkeur op in een systeem (zie hoofdstuk 6) en maak dit voor de hele organisatie inzichtelijk. De benadering van afspraken moet worden vastgelegd in KPI's (kritieke prestatie-indicatoren). De eerste stap bij het ontwikkelen van KPI's is het specificeren van de visie en strategie van de organisatie.

Afbeelding 4: Van organisatiedoelstellingen naar inkoop KPI's



Bron: AevesBenefit 2022



**Aanbeveling:**

Hoe stel je vast op welke punten jouw corporatie en of leverancier kan verbeteren? Dat doe je door KPI's te formuleren voor de onderdelen waarop je daadwerkelijk invloed hebt, door verbeterpunten meetbaar te maken en door gericht actie te ondernemen als resultaten achter blijven. Daarvoor is in de [community inkoop & opdrachtgeverschap](#) een handleiding, voorbeeld KPI's en een KPI dashboard in Excel beschikbaar. Met deze eenvoudige Excel tool heb je een geweldig hulpmiddel om performance van processen, afdelingen en leveranciers inzichtelijk te maken, te visualiseren en te communiceren.

Een duidelijk geformuleerde strategie is zeer effectief als communicatiemiddel voor alle medewerkers die met de KPI's werken. Het is goed als een corporatie de leverancier vraagt om, eventueel samen, een aantal (niet te veel) kern-KPI's op te stellen. Dat zorgt voor een realistisch beeld en geeft wederzijds vertrouwen. Leveranciers zijn tenslotte de expert. Zorg er wel voor dat KPI's goed meetbaar zijn, dat er een leercurve zichtbaar is en dat er een goede balans is tussen de korte en de lange termijn. Bedenk een KPI om innovatie voor de toekomst te (blijven) garanderen. Maak de KPI's onderdeel van de (concept) overeenkomst.

De grootste uitdaging voor het voeren van het prestatie management is nog niet eens zozeer het organiseren. Wat echt veel moeite, tijd en geld kost, is het optuigen van de benodigde informatiehuishouding. Als de informatievergaring een regelrechte uitdaging is, kun je het prestatie management het beste beperken tot 'handwerk'.

## 5.2 IMPLEMENTEREN VAN PRESTATIEMANAGEMENT

Om te starten met prestatie management kun je de volgende 3 stappen zetten:

1. Bepaal de overeenkomsten die je wilt managen (bijvoorbeeld alleen de kernleveranciers, zie paragraaf 7.4).
2. Bepaal (in het inkooptraject) samen met de leverancier op welke prestaties je gaat sturen.
3. Ontwerp een dashboard op basis van IT-keuzes (IT zie hoofdstuk 6).

Bovenstaande stappen lichten wij hieronder verder toe.

### Stap 1: Bepaal welke overeenkomsten je wilt managen

Het managen van overeenkomsten kost tijd en geld. Pas daarom prestatie management niet op alle overeenkomsten toe, maar alleen voor die overeenkomsten waarvan je zeker wilt weten dat de leverancier de afspraken ook daadwerkelijk nakomt. Concreet: voor overeenkomsten uit het strategische of hefboom segment. Zie hiervoor de matrix van Kraljic en Gerco Rietveld in paragraaf 7.4 en 7.5. Contractmanagement levert voor die 2 categorieën, met grote financiële risico's, meer op dan de kosten van de inspanningen die je ervoor moet leveren.

Stel jezelf daarbij altijd de volgende vragen: hoe belangrijk is de leverancier voor jouw organisatie? En: hoe belangrijk is jouw organisatie voor de leverancier? Hier vertellen we meer over in de [Leidraad Leveranciersmanagement](#)).

## Een praktijkvoorbeeld

Het is bijna onmogelijk om op alle overeenkomsten te sturen. Bij een corporatie zijn alle overeenkomsten intern geëvalueerd. Op basis van: een spendanalyse, Kraljic-analyse, contractendatabase en verschillende risico's zijn overeenkomsten door een team beoordeeld. De resultaten zijn vastgelegd in een Excel (zie hieronder). Op basis van de score is besloten om te starten met prestatiemanagement voor 'rode' overeenkomsten (strategische) en 'gele' (hefboom) overeenkomsten (zie ook hoofdstuk 7.4 en 7.5).

Contract	Leverancier	Inkoopcategorie	Overeenkomst	Verantwoordelijke	20-80	25	20	20	30	20	5	20	20	180	Score	Kraljic Inkoopcategorie (kolom C)
C-201593	Gegistes	Geen overeenkomst	Onderhoud	ONBAAR											70	
C-201507	Basta Bouw BV	Strategische	Bouwtzovereenkomst	Projecten	VAAR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	160	Strategisch kwadrant
C-201507	SBS Multimedia	Hefboom	Opdrachtbevestiging	ICT	ONBAAR										20	Hefboom
C-201594	Decker S chiders BV	Routine	Aanvragen, goederen	Geen overeenkomst	Onderhoud	1	1	1	1						50	Routine
C-201593	Lander NV	Geen overeenkomst	Onderhoud	VAAR											50	
C-201507	Draas Vastgoed	A&O - Makelaar	Overeenkomst met de Makelaar	VAAR											20	
C-201507	Werk Samen	Groenovereenkomst	Raamovereenkomst	Onderhoud	VAAR		1	1	1						70	
C-201507	SBT beveiligingen	Instalateurs, elektrook	Overeenkomst st doorn	Onderhoud	ONBAAR					1	1	1	1	1	40	Overeenkomst (kolom E)
C-201507	SBT beveiligingen	Instalateurs, elektrook	Onderhoudscontract	Onderhoud	ONBAAR		1	1	1	1	1	1	1	1	90	Geen overeenkomst st insysteem
C-201507	BigSecurity	Instalateurs, elektrook	Overeenkomst st beheer	Onderhoud	ONBAAR					1	1	1	1	1	75	
C-201507	Horevow Nederland B.V.	Instalateurs, elektrook	Opdrachtbevestiging	Onderhoud	ONBAAR					1	1	1	1	1	50	20-80 regel (kolom F)
C-201507	Horevow Nederland B.V.	Instalateurs, elektrook	Onderhoudscontract	Onderhoud	ONBAAR	1	1	1	1						95	Boven € 17.000 spend per jaar
C-201507	Kleine Deursystemen b	Instalateurs, elektrook	Onderhoudsovereenkomst	Onderhoud	VAAR										6	Bid score (kolom G)
C-201507	Bakker	A&O - Overig	Opdrachtbevestiging	Projecten	ONBAAR					1	1	1	1	1	45	Hoge mate van contractmanagement
C-201507	Omotechniek	Instalateurs, elektrook	Raamovereenkomst el	Mutatie	VAAR					1	1	1	1	1	70	Basix contractmanagement
C-201507	Veiligheidsregio	Brandbeveiliging	Overeenkomst st aansluit	Onderhoud	ONBAAR					1	1	1	1	1	65	Lage mate van contractmanagement
C-201507	GH architecten	A&O - Architecten	Geen overeenkomst	Projecten	ONBAAR										0	
C-201507	Telecom bv	ICT - Automatisering	Overeenkomst st	ICT	ONBAAR										5	

## Stap 2: Bepaal op welke prestaties je wilt sturen

Op dit moment zijn de meeste contracten nog ingericht op basis van een inspanningsverplichting, terwijl er een toenemende behoefte is aan prestatiecontracten. Prestatiecontracten maken de prestatie van de leverancier meetbaar en objectief te evalueren. We omschrijven daarom in overeenkomsten duidelijk welke kritische prestatie-indicatoren (KPI's) van toepassing zijn, hoe deze worden gemeten, door wie en wat de gevolgen zijn als prestaties al dan niet worden behaald. De juiste KPI's zijn de essentieel binnen prestatiemanagement. Daarin schuilt ook een kwetsbaarheid. Een KPI mag geen doel op zichzelf worden. Je moet regelmatig (laten) toetsen of prestatie-indicatoren nog wel bijdragen aan de kritische succesfactoren. En of deze kritische succesfactoren zelf niet aan herziening toe zijn.

Manage een overeenkomst aan de hand van het meten van de prestaties en het bijsturen van deze prestaties. Het meten van prestaties kan zowel op basis van objectieve aspecten aan de hand van outputgerichte KPI's als op basis van subjectieve aspecten. Voorbeelden van harde KPI's zijn: aantal klachten, aantal storingen en mijlpalen. Voorbeelden van subjectieve aspecten zijn de kwaliteit van samenwerking met de leverancier en de mening van de bezoekers van het bedrijfsrestaurant over de kwaliteit van de catering. Service level agreements (SLA's) worden vaak gebruikt bij diensten. Hier zit een verbeteraspect in, door direct de consequentie vast te leggen in geval van het niet halen van het juiste serviceniveau. De kunst is een beperkt aantal essentiële KPI's te hanteren.

Je moet kunnen meten wat je vraagt en iemand moet de gemaakte afspraken bewaken. De helft van de organisaties faalt hier: in de overeenkomst staan KPI's, maar er gebeurt verder niets mee. Ondersteuning vanuit een digitaal systeem helpt hierbij enorm.

De frequentie van leveranciersbeoordelingen is per overeenkomst verschillend en leg je vast bij de opdrachtverlening of bij het opstellen van de aanbestedingsstukken. Na afloop van elke overeenkomst maak je een eindbeoordeling. De leveranciersbeoordelingen worden gearchiveerd. Het is belangrijk om leveranciersbeoordelingen door verschillende medewerkers te laten uitvoeren. Hiermee worden beoordelingen niet te persoonlijk en komt de integriteit niet in gedrang.

Voor prestatie management zijn uiteraard 2 partijen nodig: de corporatie als opdrachtgever en de opdrachtnemer/leverancier. Start een overleg met de leveranciers van de overeenkomsten die je wilt managen om met elkaar het prestatie management vorm te geven. Houd hier natuurlijk altijd rekening met de basisafspraken van de overeenkomst. Een contract openbreken kan juridische en financiële consequenties hebben.

### Stap 3: Ontwerp een dashboard

Een dashboard is een visuele weergave van de belangrijkste informatie die nodig is om de doelstellingen in een overeenkomst te bereiken. Zo'n dashboard moet bij voorkeur in zijn geheel op het computerscherm passen, zodat je alle informatie bij elkaar ziet. De afbeelding geeft een voorbeeld van een dashboard met KPI's voor de ontwikkeling van een ICT-systeem.

Afbeelding 5: Voorbeeld dashboard voor prestatie meting



Bron: NEVI Kennislab (2018)

## 5.3 INRICHTEN COMMUNICATIESTRUCTUUR VOOR PRESTATIEMANAGEMENT

Communicatie is van groot belang voor zowel effectief als efficiënt contractbeheer en prestatie management. Bij contractbeheer is die communicatie gericht op de interne belanghebbenden in de corporatie. De juiste personen moeten kunnen beschikken over de relevante informatie in de overeenkomst. Bij prestatie management van overeenkomsten is de communicatie zowel intern als extern (naar leveranciers) essentieel om ervoor te zorgen dat je daadwerkelijk krijgt wat in de overeenkomst staat. Op elk niveau binnen de samenwerkende organisaties moet een aanspreekpunt zijn, waarbij 1 iemand overkoepelend eindverantwoordelijk is.

De corporatie moet een proces inrichten dat rekening houdt met alle bestaande interne en externe belangen. Als de relatie goed georganiseerd is, beschikt iedereen over relevante en juiste (contract)informatie en zijn er duidelijke aanspreekpunten bij escalatie. Goede en effectieve communicatie tussen alle belanghebbenden helpt bij het vroegtijdig identificeren en oplossen van problemen en vergroot wederzijds het vertrouwen en begrip.

### Communicatiematrix biedt duidelijkheid

Een handig instrument om zicht te krijgen op de verschillende communicatielijnen is de communicatiematrix. Deze matrix kun je samen met de interne organisatie en externe leverancier invullen. Zo worden direct de eventuele leemtes zichtbaar. Denk aan een communicatieniveau dat niet is afgedekt of een disbalans in verantwoordelijkheidsniveau. In onderstaande afbeelding is de communicatiematrix voor prestatie management van NEVI weergegeven. De communicatiematrix is de basis voor een later in te vullen RASCI-schema (zie hoofdstuk 7.3).

Afbeelding 6: *Communicatiematrix prestatie management*

Betrokken vanuit eigen organisatie	'Counterpart' leverancierszijde	Inhoud van de communicatie	Structuur en frequentie van de communicatie
<i>bijvoorbeeld:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>inkoper</i></li> <li>• <i>contractmanager</i></li> <li>• <i>interne klant</i></li> <li>• <i>projectleider</i></li> <li>• <i>sponsor</i></li> <li>• <i>materiedeskundige</i></li> <li>• <i>lijn- of business verantwoordelijke</i></li> <li>• <i>management</i></li> </ul>	<i>bijvoorbeeld:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>management</i></li> <li>• <i>accountmanager</i></li> <li>• <i>frontoffice</i></li> <li>• <i>relatiemanager</i></li> <li>• <i>uitvoerend medewerker op locatie</i></li> </ul>	<i>bijvoorbeeld:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>doelstellingen</i></li> <li>• <i>thema's</i></li> <li>• <i>contractwijzigingen</i></li> <li>• <i>verbeterplannen</i></li> <li>• <i>prestatieniveau</i></li> </ul>	<i>bijvoorbeeld:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ad hoc</i></li> <li>• <i>escalatie</i></li> <li>• <i>jaarlijkse evaluatie</i></li> <li>• <i>dagelijks operationeel</i></li> <li>• <i>maandelijks prestatieniveau</i></li> </ul>

Bron: NEVI Kennislab (2018)

#### **Aanbeveling:**

Neem in belangrijke overeenkomsten een communicatiematrix als bijlage op. Op deze wijze is voor iedereen - zowel intern als extern - duidelijk hoe de communicatielijnen lopen, welke inhoud het betreft en wat de structuur en frequentie van communicatie is.

# 6. CONTRACTMANAGEMENT EN IT-SYSTEMEN

**Inzet van de juiste technologie helpt om contracten op de juiste wijze te documenteren, het contractmanagement te ondersteunen met behulp van workflow, integratie met het operationele bestelsysteem te bewerkstelligen en prestaties te meten. Optimaal contractbeheer vindt plaats in geautomatiseerde systemen.**

## 6.1 CONTRACTBEHEERSYSTEEM

De basis van contractbeheer is dat je continu inzicht hebt wanneer contracten aflopen. Het contractbeheersysteem moet makkelijk en overzichtelijk doorzoekbaar zijn, of een filterfunctie van alle contracten omvatten. Op zijn minst krijg je een notificatie, per mail of app, bij mutaties of belangrijke alerts. Ook is bij voorkeur een integraal onderdeel van de primaire systemen zoals een ERP of heeft het een koppeling met financiële systemen. Op dit moment bieden dergelijke ERP systemen (nog) geen contractbeheermodule of directe koppeling.

Systemen hebben als doel om verantwoordelijkheden en taken goed ondersteunen. Het systeem moet een goede en logische structuur hebben en makkelijk up-to-date te houden zijn. Digitale kennis helpt om communicatie tussen afdelingen te verbeteren. Het biedt inzicht in nut en noodzaak van contractmanagement en daarmee draagvlak in de organisatie. Een goed ingericht systeem geeft duidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden van verschillende medewerkers.

### **Aanbeveling:**

Een contractbeheersysteem heeft vaak raakvlakken met andere systemen, denk aan financiële systemen. Voordat een corporatie kiest voor een systeem, moet je in kaart brengen met welke reeds aanwezige systemen raakvlakken zijn en welke gegevens al in andere systemen worden vastgelegd.

Data en digitalisering zijn steeds belangrijker voor woningcorporaties. Alle partijen in de corporatiesector werken daarom samen om kwalitatief hoogwaardige, actuele en onderling goed vergelijkbare informatie efficiënt met elkaar uit te wisselen. Dit zorgt voor verregaande digitalisering van processen binnen corporaties en tussen corporaties en andere partijen. Kijk voor meer informatie over dit onderwerp bij [aedes.nl/datastandaarden](https://www.aedes.nl/datastandaarden).

### **Voordelen contractbeheersysteem**

Een centraal contractregistratiesysteem levert de volgende voordelen op (ten opzichte van contractbeheer zonder een systeem):

- betere contractbewaking
- zicht op alle contractdata op 1 plek
- betere managementinformatie
- toewijzen en monitoren van budgetten
- betere service naar de afdelingen
- kostenbesparing
- tijdbesparing
- overzicht in de administratieve afhandeling
- vaste methodiek voor het registreren van overeenkomsten

### **Minimale functionaliteiten**

Hoewel het lastig is om iets te zeggen dat voor elke corporatie geldt, omschrijven we de minimale functionaliteiten van een contractbeheersysteem. Het spreekt voor zich dat het contractbeheersysteem door adequate autorisaties de mogelijkheid moet hebben om informatie af te schermen voor bepaalde gebruikers. Neem je als uitgangspunt onze definitie van contractbeheer, dan zijn de volgende functionaliteiten en invulvelden essentieel in een systeem:

- leveranciersgegevens

- contactpersoon leverancier
- contractnummer
- contractnaam
- soort overeenkomst (bijv. raamovereenkomst, leaseovereenkomst etc.)
- inkoopcategorie en inkooppakket
- naam inkoper corporatie
- naam contractbeheerder en contractmanager corporatie
- interne en externe stakeholders (bijvoorbeeld budgethouder, complexbeheerder, bewonerscommissie etc.)
- startdatum
- einddatum
- opzegtermijn
- contractwaarde (per jaar en/of totale contractperiode)
- gerelateerde overeenkomst (in geval van een raamovereenkomst met meerdere deelovereenkomsten)
- status (actueel of beëindigd)
- contractdocumenten (scan origineel getekend contract plus alle bijlagen)
- contractclassificatie
- automatische reminders voor te nemen acties

Bovenstaande opsomming is een goede basis voor contractbeheer. Maar hou wel rekening met toekomstige wensen. Denk bijvoorbeeld aan het kunnen monitoren en beheren van KPI's en SLA'S, het vastleggen van voortgangsgesprekken en andere contacten met de leverancier. Kortom: wees flexibel bij het inrichten van het systeem zoals het kunnen toevoegen van extra velden en extra functionaliteit.

### Een praktijkvoorbeeld

Een corporatie heeft de basisinformatie in een beheersysteem opgeslagen. 1 medewerker van een afdeling is verantwoordelijk voor een contract. Vaak is die persoon verantwoordelijk voor de gehele inkoopcategorie (bijvoorbeeld alle ICT-contracten). Door middel van signalering per e-mail krijgt de medewerker in kwestie tijdig een waarschuwing dat hij zijn contract moet opzeggen of verlengen. Via het systeem zijn overzichten te maken in Excel. Deze kunnen met management en andere stakeholders (gebruikers) worden gedeeld.

Contr	leverancier	Inkoopcategorie	Onderwerp	Begin	Eind	Opzegda	Eigenaar	Contractwa
C-201507	Ubom Bouw	Aannemer, bouwkundig	Aannemingsovereenkomst re	01-01-2014	01-01-2016	project	Nieuwbouw	€ 4.994.970,00
C-201507	KingBouw B.V.	Aannemer, nieuwbouw	Aannemingsovereenkomst 6	28-01-2015	31-12-2016	project	Nieuwbouw	€ 4.543.203,00
C-201507	Zwart Wognun	Aannemer, bouwkundig	Raamovereenkomst duurzaam	01-06-2015	01-01-2019	30-6-2018	Nieuwbouw	€ 1.428.457,12
C-201627	Petro	ICT - Beheerdiensten ICT	Dossier Financiële Afspraken	01-06-2016	31-05-2018	31-10-2017	ICT	€ 870.000,00
C-201647	Tobias	A&d - ICT	SaaS overeenkomst	01-04-2016	31-12-2022	1-7-2020	ICT	€ 531.720,00
C-201507	Petro	ICT - Automatisering (sof)	Microsoft licenties	01-09-2014	31-08-2017	28-2-2017	ICT	€ 443.368,20
C-201507	Macrosoft	ICT - Automatisering (sof)	Open Value Subscription ord	01-09-2014	01-09-2017	31-3-2017	ICT	€ 366.000,00
C-201507	StukBeheer	Aannemer, glas	Raamovereenkomst Glashers	01-01-2016	31-12-2017	31-5-2017	Onderhoud	€ 240.448,96
C-201507	Groen Nederl	ICT - Multifunctionals	Koop- en Service overeenkon	18-04-2013	18-04-2018	1-10-2017	ICT	€ 196.080,00
C-201507	Buitelaar van	A&d - Architecten	Overeenkomst ontwerpen ap	17-07-2014	01-01-2016	project	Nieuwbouw	€ 177.720,00
C-201507	ALMERE BV Scl	Schoonmaak en sanitaire	Raamovereenkomst schoonr	01-05-2011	01-05-2016	29-2-2016	Onderhoud	€ 176.675,15
C-201507	Netwerk, Sticf	Leefbaarheid	Meerjarige overeenkomst te	01-01-2012	01-01-2016	1-7-2015	Directie	€ 160.000,00
C-201507	CBMM B.V.	ICT - Telecom	Overeenkomst Vodafone	15-10-2013	14-10-2018	1-5-2017	ICT	€ 97.143,49
C-201507	Losseburg	Schoonmaak en sanitaire	Raamovereenkomst schoonr	03-09-2013	01-01-2018	1-6-2017	Onderhoud	€ 95.326,68
C-201507	Losseburg	Schoonmaak en sanitaire	Raamovereenkomst Schoonn	01-02-2011	01-02-2016	30-11-2015	Onderhoud	€ 66.850,77
C-201507	AB&C Consulti	Inleen- en uitzendkracht	Ondersteuning en projectleic	01-01-2015	01-01-2016	project	HRM	€ 64.064,00
C-201507	SQ Solutions	ICT - Automatisering (sof)	Overeenkomst Intranet en Pr	22-01-2013	01-01-2018	1-5-2017	ICT	€ 42.840,00
C-201614	Kropvrouw B.	Installateurs, CV Onderh	Overeenkomst BMI, SV bhi, b	01-01-2016	01-01-2019	1-9-2018	Onderhoud	€ 28.655,34

## 6.2 SYSTEMEN VOOR PRESTATIEMANAGEMENT

Bij de implementatie van prestatie management moet je ook een keuze maken over de inrichting van het systeem om deze prestaties te beheren. Een systeem, in combinatie met een (centrale) beheersfunctie kan de werklust verlichten en het proces beheersbaar maken. Hierdoor wordt contractmanagement een onderdeel van de bestuurlijke informatievoorziening van jouw organisatie. Dit is op meerdere manieren in te vullen, afhankelijk van het type organisatie en het soort overeenkomst. In de praktijk blijkt dat dit er zelfs toe kan leiden dat een organisatie genoeg heeft aan Excel als systeemdrager en je geen kostbare applicatie hoeft aan te schaffen.

### **Aanbeveling:**

Is er al een contractbeheersysteem binnen je organisatie aanwezig? Kijk dan eerst of dit systeem ook geschikt is (of geschikt is te maken) voor prestatie management.

### **Voordelen systeem voor prestatie management**

Voordelen van een goed ingericht systeem voor prestatie management zijn:

- Zicht op gemaakte afspraken en de realisatie van deze afspraken.
- Rapportagemogelijkheden.
- Onderbouwing bij gesprekken en evaluaties met leveranciers.
- Zicht op gerealiseerde prestaties.
- Herinnering voor mijlpalen (evaluaties, oplevering KPI's).

### **Minimale functionaliteiten**

Voor een systeem voor prestatie management is het noodzakelijk dat het beschikt over een functionaliteit waarbij je onder meer de KPI's en andere parameters om leveranciers te beoordelen, in de software kunt zetten. Zo kan de contractmanager bijvoorbeeld sneller zien hoe de leverancier functioneert en op welke punten hij aangesproken kan worden.

Daarnaast is het van belang bij dergelijke software dat het alleen toegevoegde waarde levert als de medewerkers het systeem ook optimaal en eenduidig gebruiken. Als de input in het systeem niet op een eenduidige manier gebeurt, dan levert een systeem ook geen eenduidige output. Een softwaretool voor prestatie management heeft vooral toegevoegde waarde als de gehele contractmanagementfunctie goed is ingericht en alle medewerkers er gedisciplineerd mee werken.

## 6.3 WELKE SOFTWARE?

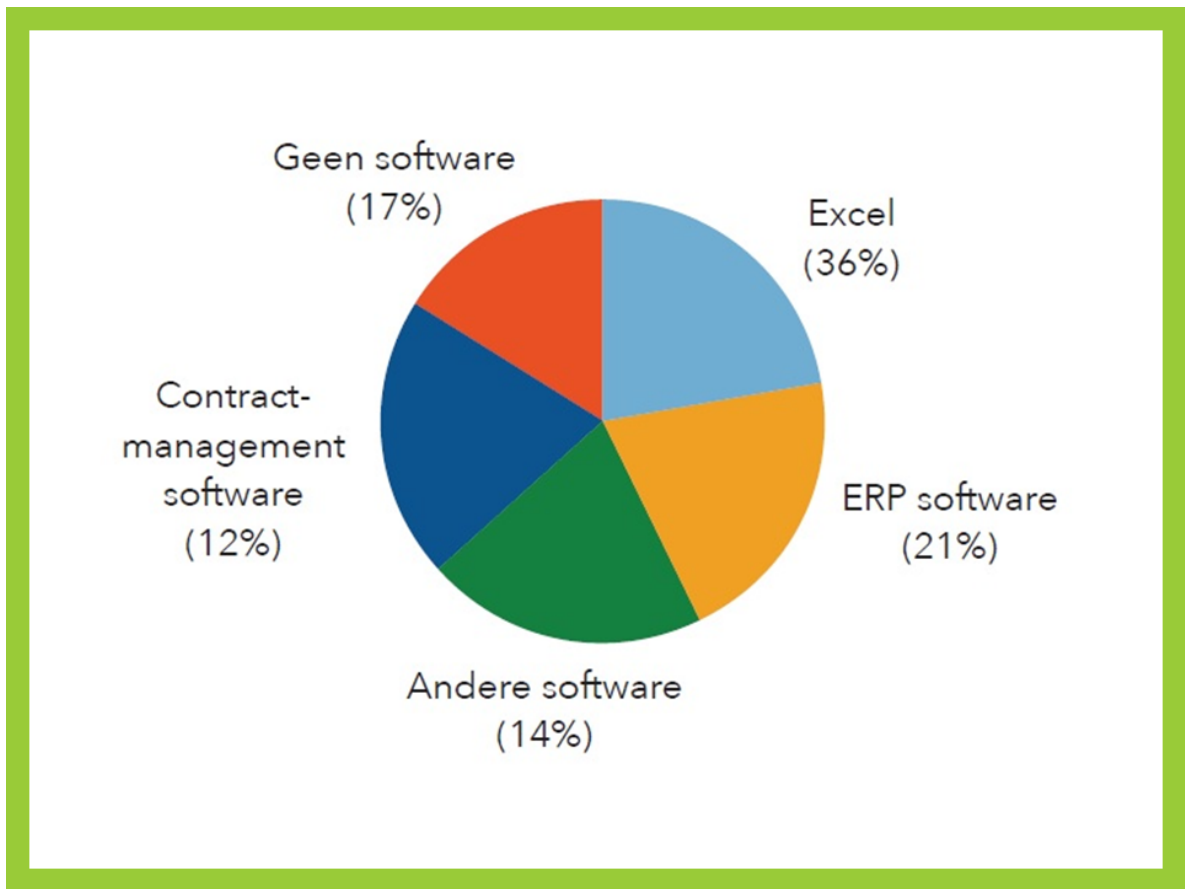
Er zijn verschillende software pakketten op de markt die contractbeheer en prestatie management ondersteunen. E-proQure doet jaarlijks marktonderzoek naar inkoopssystemen waaronder systemen voor contractmanagement. De resultaten van het marktonderzoek zijn (na registratie) gratis te [downloaden](#).

### **Aanbeveling:**

Kies, vanwege de ruime keuze en het verschil in functionaliteit, software die bij jouw corporatie en het ambitieniveau past. Met het ambitieniveau bedoelen we: in hoeverre en in welke mate de functionaliteit van de software moet aansluiten bij het niveau van het prestatie management zoals je deze gaat inrichten (zie ook O-meting in het volgende hoofdstuk). Het heeft weinig zin om een zeer uitgebreid en duur softwarepakket te selecteren terwijl intern het volwassenheidsniveau van het prestatie management laag is en blijft.

Uit een groot onderzoek naar Contractmanagement uit 2019 door Mitopics en NEVI kwam naar voren dat de meest gebruikte tool (36%) nog steeds Excel is, gevolgd door ERP (21%) en andere software (14%). Speciale software voor contractmanagement komt pas op de vierde plaats (12%), 17% van de respondenten gebruikt geen software voor contractmanagement.

Afbeelding 7: Onderzoek naar software voor contractmanagement



Bron: NEVI/Mitopics (2019)

Enkele ERP systemen die door corporaties worden gebruikt (zoals NCCW, Itrix, Cegeka-dsa en Aareon) hebben ook speciale modules voor contractbeheer en -management. De meeste van deze modules zijn qua functionaliteiten echter nog redelijk beperkt.

**Aanbeveling:**

Indien jouw corporatie over wil gaan naar gespecialiseerde software voor contractmanagement dan doe je er goed aan om eerst te onderzoeken of het ERP-systeem dat je gebruikt, een geschikte module hiervoor heeft. Software voor contractmanagement dat is geïntegreerd in het ERP-systeem biedt een aantal voordelen waaronder een snelle(re) implementatie, eenvoudiger bestellen 'vanuit' een overeenkomst. En bijvoorbeeld de implementatie van *Procure-to-Pay*. Dit is het gehele proces van bestelaanvraag, inkoop/aankoop tot en met het (automatisch) betalen van de factuur.

**Implementatie en gebruik**

Na het selecteren van de softwaretool moet je het systeem uiteraard invoeren. Zoals bij iedere vernieuwing van software zijn er in de implementatiefase veel aspecten die aandacht moeten krijgen om er voor te zorgen dat het project geen vertraging oploopt of zelfs compleet mislukt. Belangrijke aspecten zijn:

- Problemen met de hardware, software of (management) informatie in de organisatie. Hierbij kan gekeken worden naar interne procedures, werkinstructies, bevoegdheden en communicatie in het gebruik ervan. Het doel hierbij is om de acceptatie te bevorderen en weerstand zoveel mogelijk weg te nemen.
- Het doorbreken van oude gewoonten en ontevredenheid over een nieuw systeem. Ook kunnen medewerkers onvoldoende in staat blijken om met de software te werken. Betrek collega's op tijd bij het selecteren om succesvol te implementeren.



### Een praktijkvoorbeeld

Alwel gebruikt Corpomanager van het bedrijf ChangeBlue. Corpomanager is een systeem voor Contract- en Leveranciersmanagement (CLM) dat koppelingen heeft met:

1. het eigen ERP-systeem (Empire)
2. het eigen DMS-systeem (E-content)
3. de leveranciers (input op bijvoorbeeld KPI's en borgingsdocumenten)

De KPI's zijn per contract opgenomen in Corpomanager. Corpomanager heeft dashboards die realtime de performance weergeeft van de KPI's. Daarnaast kunnen leveranciers ook direct input leveren op de KPI's. Natuurlijk alleen als je dit zo inregelt; dit doe je namelijk niet met iedere leverancier. Daarnaast kun je deze dashboard informatie gebruiken voor PowerBI.

Alwel heeft op deze wijze op 1 centraal systeem al haar contracten geborgd. Contractmanagers en contractbeheerders worden gefaciliteerd in hun dagelijks werk en hebben een goed overzicht over hun contracten onder andere. door:

- Taken volgen uit het systeem naar de juiste stakeholders:
  - Contracteigenaar (bijvoorbeeld tekenen van een verlengingsbrief, akkoord op advies etc.)
  - Contractmanager (bijvoorbeeld voorbereiden vergadering, herinnering expiratie, borgingsdocumenten, kennisgeving taken overige stakeholders, contractimplementatie etc.)
  - Contractbeheerder (bijvoorbeeld input leveren performance in het werk, contractadministratie op orde etc.)
  - Leverancier (bijvoorbeeld aanleveren borgingsdocumenten (keuringen, certificaten e.d.), inzage KPI-dashboard, verslagen en acties)
- Verantwoordelijkheden, vanuit de classificatie van het contract, volgt de juiste workflow van het contract. De juiste functionarissen krijgen de taken die ze moeten uitvoeren.
- Overzicht per complex en/of VHE. Doordat het systeem gekoppeld is aan het ERP-systeem, kun je ook per complex zien welke contracten er op dit complex lopen, hoe de leveranciers performen, en of alle borgingsdocumenten aanwezig zijn (keuringen, certificering en dergelijke).

Alwel heeft in 2021 gekozen voor een gefaseerde implementatie. Men is begonnen met het invoeren van de 'A'-geclassificeerde contracten van de afdeling Vastgoedbeheer, vervolgens de 'B'- en 'C'-geclassificeerde contracten. Met opleidingen aan personeel zijn ze in de zomer van 2021 gestart. In 2023 start men met de overige afdelingen van de organisatie. Voor de invoering van contracten zijn instructie filmpjes gemaakt en handleidingen geschreven.

Door de invoering van het CLM-systeem is gebleken dat taken en verantwoordelijkheden van de rollen (contracteigenaar, contractmanager en contractbeheerder) nog onvoldoende waren geborgd in de organisatie. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor iedere organisatie, zorg dat je je inkooprollen goed borgt!

# 7 BEGINNEN MET CONTRACTMANAGEMENT

In de voorgaande hoofdstukken hebben we verschillende overeenkomsten, juridische aspecten, contractbeheer, prestatie management en het inrichten van IT-systemen besproken. Maar hoe zorgt al deze informatie voor contractmanagement? Met een 0-meting stel je vast in welke fase van volwassenheid het contractmanagement zich bevindt. Daarna komen in dit hoofdstuk de 3 centrale spelers binnen contractmanagement aan bod: contractmanager, contractbeheerder en contracteigenaar. In de praktijk blijkt dat goed contractmanagement gemakkelijker is gezegd dan gedaan. Vaak heeft dat te maken met onduidelijke taken en verantwoordelijkheden. Een handig instrument om zicht te krijgen op de blinde vlekken is het RASCI-schema.

## 7.1 START MET EEN NULMETING

Voordat je start met contractmanagement kun je het beste eerst vaststellen in welke fase van volwassenheid voor wat betreft contractmanagement jouw corporatie zich bevindt. Het model contractmanagement model van Significant Synergy (zie volgende pagina) kent 4 volwassenheidsfasen en 4 aandachtsgebieden. Met dit model kun je vaststellen of en hoe jouw corporatie het volgende niveau kunt bereiken.

Het gewenste volwassenheidsniveau kan variëren per inkooppakket/inkoopcategorie en per leverancier. Een strategische leverancier voor NOM-nieuwbouwprojecten kent een andere aansturing/samenwerking dan een leverancier van kantoorartikelen (voor meer informatie zie paragraaf 7.4 en de [Leidraad Categoriemanagement](#)).

De 4 fasen van volwassenheid zijn:

1. **Ad hoc:** inventarisatie, registratie en beheer van overeenkomsten.
2. **Structuur:** output van afspraken bewaken en leveranciersevaluaties om naleving van de afspraken te borgen.
3. **Integraal:** leveranciersevaluaties voor continue verbetering van de dienstverlening.
4. **Externe oriëntatie:** samenwerkingsevaluaties met leveranciers voor proactieve samenwerking, waarbij je samen iets nieuws creëert.

Het model heeft de volgende 4 aandachtsgebieden:

1. **Centrale vraag:** welke vraag of vragen dienen per fase gesteld worden?
2. **Kenmerken:** wat zijn de belangrijkste kenmerken per fase?
3. **Focus gebieden:** waar moeten we ons per fase op te focussen?
4. **Tooling/invulling:** hoe en waarmee geven we invulling aan een fase?

### Aanbeveling:

Zodra je via een 0-meting de volwassenheid van contractmanagement binnen jouw corporatie hebt vastgesteld, is het aan te bevelen om ook het ambitieniveau van de corporatie op het gebied van contractmanagement te bepalen. Het ambitieniveau inclusief de periode waarbinnen de corporatie dit niveau wil hebben bereikt, dien je vast te leggen in het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de corporatie. Gebruik hiervoor voor het [sjabloon voor inkoop- en aanbestedingsbeleid](#) van Aedes. In hoofdstuk 7 van dit sjabloon met de titel 'Contract- en Leveranciersmanagement' kun je deze ambities vastleggen.

Afbeelding 8: *Volwassenheidsmodel contract- en leveranciersmanagement*



Bron: Significant Synergy (2022)

In de 'ad hoc-fase' (fase 1) is er geen contractmanagementbeleid, zijn overeenkomsten niet centraal te raadplegen en is contractmanagement niet organisatorisch belegd. Als een organisatie zich bevindt in fase 1 adviseren we eerst te starten met contractbeheer. Zodra de 'structuur' (centraal contractbeheer) is aangebracht, kan contractmanagement worden geïmplementeerd. Vanaf fase 3 (de 'integraal fase') kan een corporatie starten met leveranciersmanagement. In de 'externe oriëntatie' (fase 4) worden leveranciers betrokken bij het opstellen van het beleid.

Een voordeel voor de corporaties die nog moeten starten met contractmanagement is, dat zij het wiel niet opnieuw hoeven uit te vinden. Ze kunnen leren van de corporaties die al verder zijn. Deze *Leidraad Contractmanagement* helpt daar bij.

## Een praktijkvoorbeeld

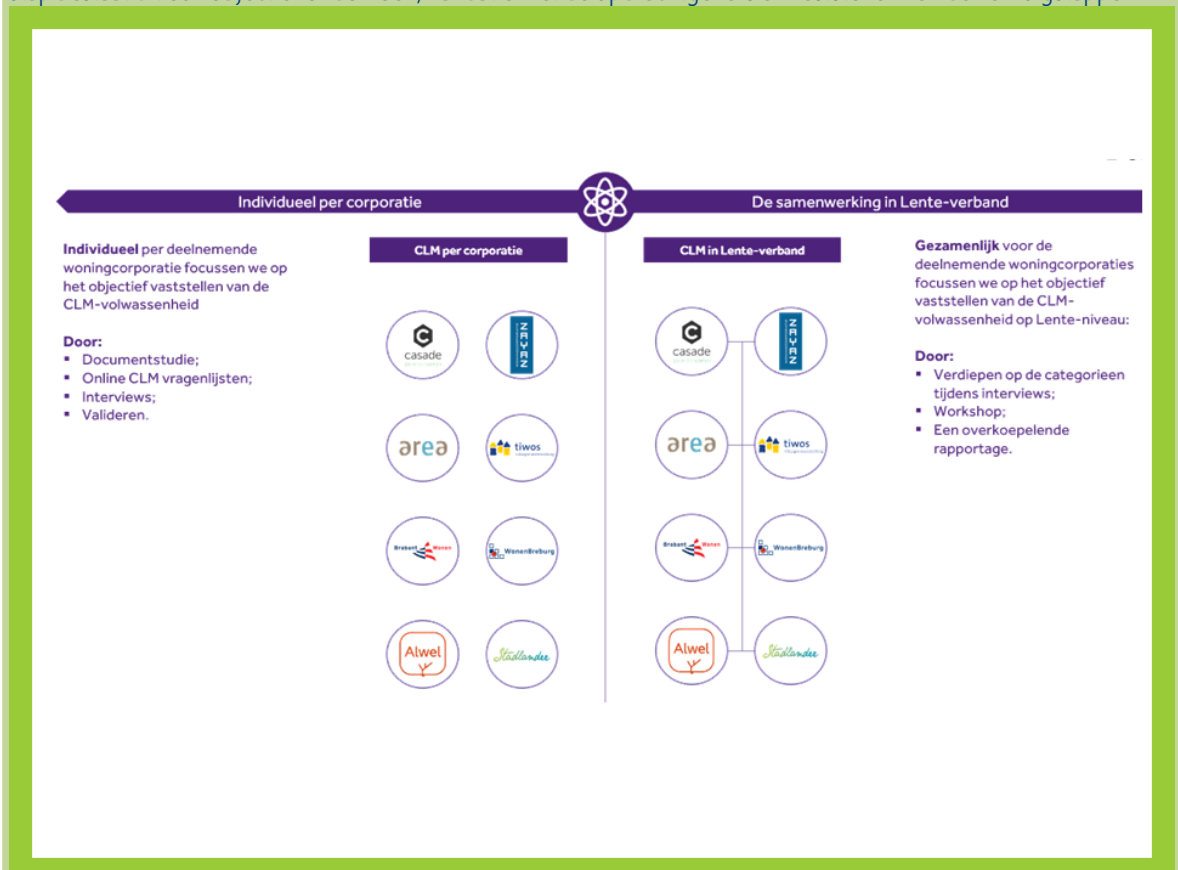
### Achtergrond

Binnen de provincie Noord-Brabant zijn 8 corporaties gebundeld in Lente. Lente is een samenwerkingsverband van de Brabantse corporaties: Alwel, Area, BrabantWonen, Casade, Stadlander, Tiwos, WonenBreborg en Zayaz. Lente beheert gezamenlijk meer dan 100.000 huurwoningen, waar mensen betaalbaar wonen. De corporaties werken samen, dagen uit en verbinden vanuit een maatschappelijke opgave. Ze werken samen op het gebied van verschillende thema's, waaronder op het gebied van inkoop en contract- en leveranciersmanagement (CLM).

### Behoeft Lente

Deze samenwerking bundelt de kracht rondom Contract- en Leveranciersmanagement (CLM). Ze werken nauw samen op het gebied van inkoop, innovatie en kennisdeling. De aandacht gaat uit naar de 14 gezamenlijke categorieën én naar de individuele organisaties. Lente wil graag de volwassenheid op het gebied van CLM verhogen en is enkele jaren geleden begonnen met het professionaliseren van dit proces.

In 2019 is de eerste 0-meting uitgevoerd en in 2020 is de ambitie vastgesteld. Deze ambitie is vertaald naar een concreet plan van aanpak, waarmee de corporaties aan de slag zijn gegaan. In 2022 is onder begeleiding van AevesBenefit een nieuwe meting uitgevoerd om de voortgang te meten en om de ambitie te actualiseren. Iedere stap bestaat uit een objectief onderzoek, validatie met de opdrachtgevers en vaststellen van de vervolgstappen.



### Aanpak

Voor het meten van de ontwikkeling is gebruik gemaakt van een volwassenheidsmodel met verschillende groeifases. De CLM-volwassenheid is getoetst voor de 8 corporaties en voor de categorieën waarop ze samenwerken. Naast de kenmerken uit het model is nadrukkelijk rekening gehouden met individuele kenmerken van corporaties en de onderlinge verschillen. Zoals de visie op opdrachtgeverschap, cultuur en werkwijze.

Per corporatie is onder begeleiding van AevesBenefit de CLM-volwassenheid individueel vastgesteld door het uitvoeren van een CLM-documentstudie, het afnemen van een online CLM-vragenlijst, het afnemen van interviews voor bepaling van de huidige situatie en de ambitie voor CLM. De vervolgstap is een plan waarmee de corporatie de volgende stap in de ontwikkeling kan zetten.

Gezamenlijk voor de deelnemende corporaties is er de nadruk gelegd op het objectief vaststellen van de CLM-volwassenheid op Lente-niveau. Dit is gerealiseerd door tijdens de interviews te verdiepen op de categorieën. Vervolgens is de huidige volwassenheid gevalideerd met de deelnemers. De bevindingen zijn gebundeld in een rapportage met uitsplitsing naar de gezamenlijke projecten.

### Resultaten

Door gestructureerd te werken en regelmatig objectief te toetsen hebben de corporaties grote stappen gezet op het gebied van CLM. Met de basis op orde is de ambitie om verder te kijken en te verdiepen op zaken als leveranciersmanagement, het verder verbeteren van de aansluiting op het inkoopproces, kennisdeling en omgang met gemeenschappelijke opgaven zoals verduurzaming en de energietransitie.

## 7.2 FUNCTIES BINNEN CONTRACTMANAGEMENT

Voor effectief en efficiënt contractbeheer en prestatie management zijn processen en systemen van belang. Primair draait het echter om mensen. De juiste mensen met de juiste kwalificaties (kennis, ervaring en soft skills) zijn dé kritische succesfactor voor contractmanagement. Daarom gaan we hierna eerst in op de belangrijkste spelers bij contractmanagement: contracteigenaar, contractbeheerder en contractmanager.

Bij veel corporaties kent men nog geen contractbeheerder(s) en/of contractmanager(s). Bij deze organisaties zijn die taken bijvoorbeeld ondergebracht bij een inkoper, medewerkers van de afdeling Beheer, Vastgoed en/of Bedrijfsvoering. We zien in de praktijk (zeker bij de kleinere corporaties) ook regelmatig dat contractbeheer, contractmanagement en contracteigendom verenigd zijn in 1 persoon.

Soms moet er 'hard' (zakelijk) gestuurd worden zodat leveranciers afspraken nakomen. Verlies de 'zachte' kant (relatie) dan niet uit het oog. Deze 2 kernvaardigheden vragen doorgaans om verschillende beroepsprofielen. Wat een relatiemanager en een contractmanager succesvol maakt, staat af en toe met elkaar op gespannen voet. De een kan goed verbinden en samenwerken, de ander is meer op de harde kant van de overeenkomst gericht. Organisaties moeten zich dus afvragen of zij de juiste mensen op de juiste plekken hebben zitten. Richt je dit goed in, dan draagt het bij aan de positieve impact van prestatie management, waarbij de regie over de relatie behouden blijft en klant en leverancier onderling helder communiceren. In de [Leidraad Leveranciersmanagement \(2019\)](#) gaan we dieper in op dit onderwerp.

Wil je contractmanagement professioneel uitvoeren? Zorg dan voor voldoende inkopers en contractmanagers in de organisatie. Heb je deze mensen niet in huis, maak dan op zijn minst goede afspraken (gedragen door bestuur en leidinggevende) op basis van het RASCI-schema (zie paragraaf 7.3). Ook kun je de medewerkers met contractmanagementtaken/-vaardigheden een opleiding laten volgen bij bijvoorbeeld [NEVI](#).

Hieronder gaan we verder in op de verschillende functies binnen contractmanagement.

### **Contracteigenaar (strategisch)**

De contracteigenaar is intern eindverantwoordelijk (budgetverantwoordelijk) voor de uitvoering en de resultaten van de afspraken in de overeenkomst. Het is vaak een medewerker die intern verantwoordelijk is voor het resultaat van de uitvoering van de overeenkomst, omdat hij verantwoordelijk is voor het bedrijfsproces waar de overeenkomst aan gekoppeld is. Dit kan een budgethouder zijn, maar ook een manager, wiens afdeling de (grootste) gebruiker is van de overeenkomst.

De contracteigenaar ziet toe op registratie volgens de juiste procedure in het contractregistratiesysteem door de contractbeheerder. De contracteigenaar is eindverantwoordelijk voor het tijdig actie ondernemen door de contractmanager op signalen uit het contractregistratiesysteem (verlengen, overeenkomst opzeggen en dergelijke).

### **Contractmanager (tactisch)**

Contractmanagers zijn in de corporatiesector nog schaars. Vaak worden taken bij verschillende medewerkers belegd en zijn meerdere medewerkers verantwoordelijk voor een leverancier. Wees je ervan bewust dat leveranciers hier handig gebruik van maken. Zijn er bij jouw corporatie geen contractmanagers? Maak dan 1 medewerker verantwoordelijk per overeenkomst. Bijvoorbeeld een gebruiker van de overeenkomst.

*'Waar iedereen verantwoordelijk is voelt niemand zich verantwoordelijk.'*

Het takenpakket van de contractmanager kan het volgende bevatten:

- Bewaking van het gecontracteerde (bijvoorbeeld assortiment en kwaliteit).
- Inhoudelijke kennis van de overeenkomst. Beantwoorden van vragen (huurders, medewerkers en leveranciers), controleren en accorderen van facturen.
- Beslissen en accorderen of een wijziging, opzegging, verlenging of een nieuwe overeenkomst nodig is.
- Implementeren van de overeenkomst in de organisatie.
- Sturen op afspraken, KPI's, verplichtingen, voorwaarden, aannames, verwachtingen, doelstellingen met betrekking tot een overeenkomst. Dit alles in samenspraak met de inkoper.
- Verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van overeenkomsten. Er bijvoorbeeld voor zorgen dat tijdig een leveranciersbeoordeling plaatsvindt.
- Adviserend aan management en directie op het gebied van contractmanagement, belangrijke (wettelijke) ontwikkelingen en mogelijke risico's.
- Stakeholdermanagement als vaardigheid is steeds belangrijker. Dit komt doordat overeenkomsten complexer worden en er steeds meer partijen en disciplines bij betrokken zijn.

Om taken goed te kunnen uitvoeren, heeft de contractmanager een set harde en zachte vaardigheden nodig.

Naast het hebben van de juiste kennis, is het een kunst een relatie tot bloei te laten komen en bloeiend te houden. Daar zijn belangrijke soft skills voor nodig zoals:

- inlevingsvermogen
- helicopterview
- goede communicatieve vaardigheden
- stressbestendig
- analytisch
- verbinder
- leiderschap
- diplomatieke talenten

### **Contractbeheerder (operationeel)**

Het profiel en takenpakket van de contractbeheerder bevat het volgende:

- Verzamelen van alle overeenkomsten om deze te registreren in het contractbeheersysteem.
- Beheer van contractgegevens. Alle gegevens worden centraal geregistreerd en gedocumenteerd.
- Archivering van overeenkomsten in fysieke vorm.
- Overeenkomsten digitaal en/of fysiek ter beschikking stellen aan inkoper, contractmanager of contracteigenaar. Bewaken van acties en planning, en tijdig signaleren. De contractbeheerder weet wanneer overeenkomsten aflopen en hij stelt de contracteigenaren daarvan op de hoogte.
- Genereren van rapportages. Hierbij kun je denken aan: aantal overeenkomsten of leveranciers, looptijd dan wel leeftijd, aflopende overeenkomsten in een bepaalde periode.

In onderstaande afbeelding staan de verantwoordelijkheden en taken per functie uitgebreid omschreven. Dit overzicht is afkomstig van corporatie Alwel.

Afbeelding 9: *Verantwoordelijkheden en taken*



Bron: Lente (2022)

### 7.3 VERANTWOORDELIJKHEDEN CONTRACTMANAGEMENT

In de praktijk blijkt dat goed contractmanagement makkelijker is gezegd dan gedaan. Vaak heeft dat te maken met onduidelijke taken en verantwoordelijkheden. Een handig instrument om zicht te krijgen op de blinde vlekken is het RACI of RASCI-schema.

De afkorting RASCI staat voor de verschillende taken die je kunt hebben binnen de contractcyclus:

**R responsible** - Wie is (gedelegeerd) verantwoordelijk?

**A accountable** - Aan wie moet de verantwoordelijke verantwoording afleggen?

**S supportive** - Wie is/zijn ondersteunend?

**C consulted** - Wie moeten worden geraadpleegd?

**I informed** - Wie moet(en) worden geïnformeerd?

Na het benoemen van de deelprocessen in de fases van de contractcyclus kun je de medewerkers invullen in de kaders. Ieder (deel)proces moet na het vullen een proceseigenaar (R) hebben. Zo niet, dan loop je risico. Als er bijvoorbeeld niemand verantwoordelijk is voor de kwalitatieve overdracht van een afgesloten overeenkomst naar de operationeel verantwoordelijke(n), dan bestaat het risico dat de overeenkomst niet bekend is, niet gebruikt wordt en/of de gemaakte afspraken niet helder zijn. Het invullen van het RASCI-schema bevordert de communicatie tussen betrokkenen. Ook geeft het zicht op de elementen waarbij een zorgvuldige overdracht moet plaatsvinden tussen betrokkenen in de implementatiefase.

Afbeelding 10: RASCI-schema contractmanagement

Niveau: <input type="text" value="CLM"/>							
Versiebeheer: <input type="text" value="1.0"/>		Revisie: <input type="text"/>					
Eigenaar: <input type="text" value="Bestuurder X"/>							
Hoofdstappen	Processtap	Contract eigenaar (Budget houder)	Projectleider	Inkoper	Interne gebruiker (Materiedeskundige)	Contractmanager	Leverancier
1. Voorbereidingen	Beleid	R	I	C	I	C	
2. Implementatie	Strategie			R		R	
3. Prestatiemeting	KPI	I				R/A	S/A
4. Rapporteren & bijsturen	Risicoanalyse			A		R/A	
5. (Eind)evaluatie	(concept) Overeenkomst	R	C	A		A	S
	Communicatiematrix			A		R	
	Procesinrichting					R	
	Leverancierevaluatie			S		R	
	Escalatie	R					
R = Responsible A = Accountable S = Supportive C = Consulted I = Informed							
R = Wie is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de processtap? A = Kan Raanspreken; wie is eindverantwoordelijk? (vetorecht) S = Wie kan support leveren; wie kan (uitvoerend) helpen? C = Wie moet geconsulteerd worden voordat je naar de volgende processtap gaat of om advies in te winnen? I = Wie moet geïnformeerd worden ter informatie of voor het uitvoeren van een volgende activiteit?							

## 7.4 NIET ELKE OVEREENKOMST IS BELANGRIJK

Niet iedere overeenkomst is belangrijk en contractmanagement richt zich altijd in eerste instantie op de belangrijkste overeenkomsten van een organisatie. In paragraaf 7.5 presenteren we een model van Gerco Rietveld. Dit model is gebaseerd op de door Peter Kraljic ontwikkelde inkoopportfoliomatrix (1983). De matrix is zeer nuttig voor het vaststellen van de juiste inkoopstrategie en contractstrategie. Ook is de matrix de basis voor leveranciersmanagement. In de [community Opdrachtgeverschap & Inkoop](#) is een document beschikbaar die dieper ingaat op de verschillende strategieën.

Ook kun je de matrix gebruiken voor het bepalen een contractvorm (zie ook paragraaf 3.1 Soorten overeenkomsten).

Om deze materie beter te begrijpen bespreken we eerst het gebruik en de toepassing van de inkoopportfoliomatrix. Kraljic maakt onderscheid tussen 4 typen producten op basis van:

- mate van (toeleverings)risico;
- invloed op het financiële resultaat (inkoopomzet/'spend').

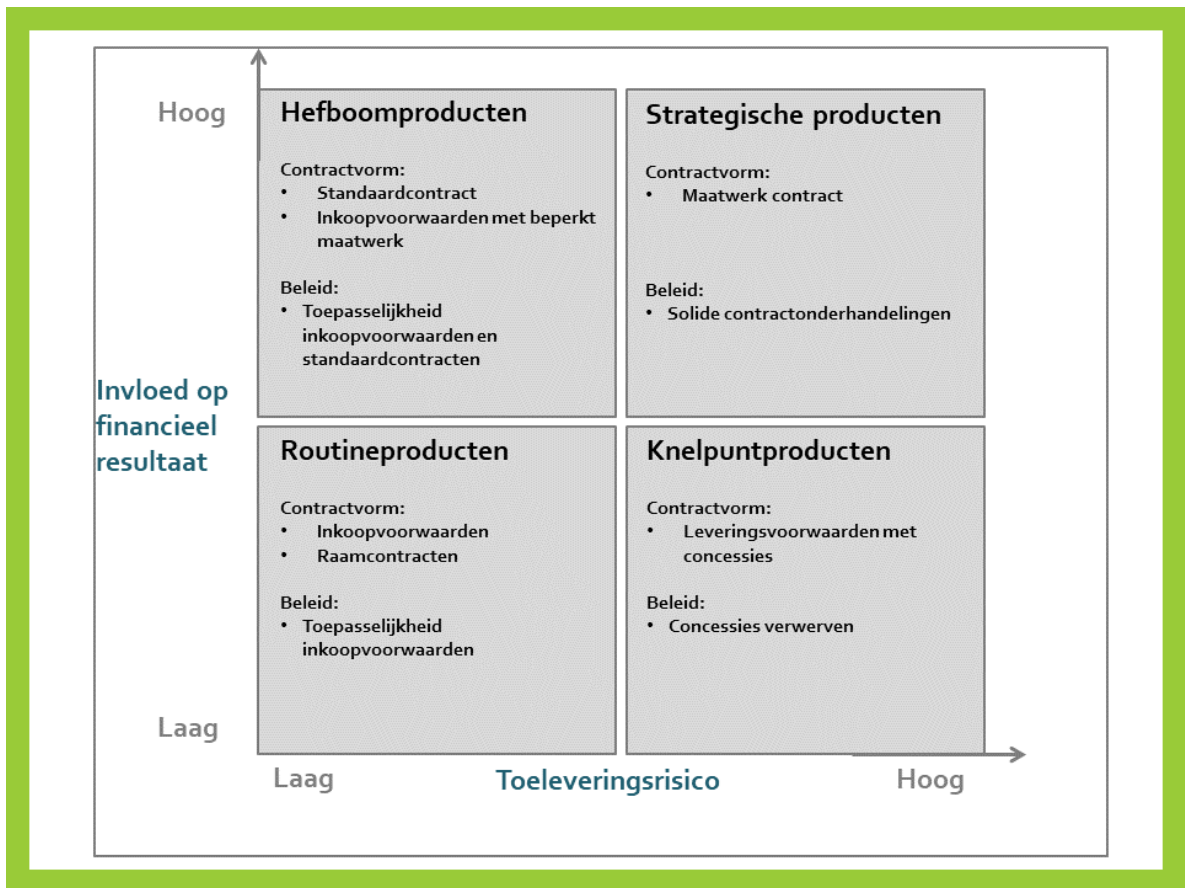
Het toeleveringsrisico bepaalt de corporatie aan de hand van de volgende criteria:

- **Impact:** welke gevolgen heeft een verstoring van de (op)levering van werk, dienst of levering?
- **Schaarste:** in welke mate zijn er alternatieve leveringen, diensten, werken óf leveranciers beschikbaar?
- **Technologie:** hoe snel verloopt de technologische ontwikkeling of houdbaarheid van levering, dienst of werk?
- **Omschakeling:** hoe snel en moeiteloos kan de organisatie omschakelen naar een alternatief?



De invloed op het financiële bedrijfsresultaat wordt bepaald door de hoogte van de inkoopuitgaven ten opzichte van de totale inkoopuitgaven. Deze informatie kan de corporatie halen uit de kwantitatieve inkoopanalyse/ spendanalyse (zie voor meer informatie hoofdstuk 3 uit de [Leidraad Inkoop](#)). Neem je per inkoopcategorie ook het toeleveringsrisico in ogenschouw, dan kun je voor jouw corporatie een inkoopportfoliomatrix opstellen. In de gratis [spendanalyse tool van Aedes](#) staan standaard de risicoscores per inkooppakket ingesteld. Het is wel belangrijk om deze risico's geregeld te checken, omdat deze continue veranderen. Bijvoorbeeld wanneer de vraag naar een product of dienst opeens verandert.

Afbeelding 11: De inkoopportfoliomatrix: contractvorm en beleid



Bron: Peter Kraljic (1983)

Hieronder een toelichting op de 4 kwadranten.

### **Routineproducten: inkoopvoorwaarden en raamovereenkomsten**

Routineproducten zijn goederen of diensten waarvan de kosten relatief laag zijn, die weinig afbreukrisico's kennen en waarvoor er voldoende leveranciers zijn. Dit betekent dat je bijvoorbeeld zorgt voor zo min mogelijk administratieve belasting. Dat bewerkstellig je door zoveel mogelijk gebruik te maken van raamovereenkomsten, in aanvulling op de algemene inkoopvoorwaarden.

Op basis van de inkoopvoorwaarden en de afspraken uit de raamovereenkomst worden vervolgens opdrachten geplaatst. In sommige gevallen kan contractueel worden vastgelegd dat de leverancier diverse administratieve taken gaat uitvoeren. Daarbij kun je denken aan het regelmatig verstrekken van overzichten van uitgevoerde bestelopdrachten. De inkoopverantwoordelijke voorkomt dat de voorwaarden van de leverancier van toepassing zijn. In het inkooptraject worden de inkoopvoorwaarden van de corporatie 'van toepassing verklaard' en gelijktijdig met de inkoopvoorwaarden meegezonden.

Zoals in paragraaf 3.3 aangegeven, is het advies om de standaard modelovereenkomsten te gebruiken, die Aedes biedt op de onderwerppagina [Opdrachtgeverschap & Inkoop](#) (onder het kopje Instrumenten & werkwijzen). In het geval dat het onderhandelingsresultaat aanleiding geeft tot aanpassingen van een modelovereenkomst moet je die altijd op juridische aspecten beoordelen. Juridische knelpunten zijn bij routineproducten veelal niet complex.

### **Hefboomproducten: standaardovereenkomsten en inkoopvoorwaarden met beperkt maatwerk**

Bij hefboomproducten gaat het om goederen en diensten die niet complex zijn en die voldoende aanbieders kennen. Maar ze vertegenwoordigen wel een substantiële waarde van de totale inkoopspend. Dus: hoge kosten en geringe toeleveringsrisico's. Hier wordt de meeste energie besteed aan contractonderhandelingen over prijzen en de toegevoegde waarde van de leverancier.

Voor hefboomproducten kun je doorgaans volstaan met standaardovereenkomsten en het toepassen van de inkoopvoorwaarden. De looptijd van de overeenkomsten is beperkt. De inkoper wil immers dat de marktwerking blijft bestaan, want er is (in principe) voldoende aanbod. Bij hefboomartikelen laat de organisatie zich meer leiden door marktontwikkelingen. Enig opportunisme mag daarbij niet vreemd zijn. Dit betekent dat 'wisseling van de wacht' zo min mogelijk 'switching costs' met zich meebrengt.

In de overeenkomst neem je hiervoor voorzieningen op. Je maakt concrete afspraken onder welke voorwaarden je afscheid van elkaar neemt en welke afhandelingstaken de corporatie en leverancier op zich nemen. Een voorbeeld hiervan is een clause dat je de overeenkomst, met inachtneming van opzegtermijnen zonder extra kosten, voortijdig kunt beëindigen. Ook kun je in de overeenkomst een link opnemen tussen de prijsontwikkeling van het contract en de marktontwikkelingen. Je moet er wel rekening mee houden dat inkoopdominantie kan omslaan in verkoopdominantie. Bijvoorbeeld als een aantal belangrijke leveranciers gaat fuseren of bij hoogconjunctuur in de bouwsector.

Net zoals bij routineproducten heeft de contractdeskundigheid met name betrekking op het opstellen van inkoopvoorwaarden of standaardovereenkomsten en op het beoordelen van eventuele aanpassingen op hun juridische merites.

### **Knelpuntproducten: leveringsvoorwaarden met concessies**

Je duidt een product aan als knelpuntproduct als er bijvoorbeeld maar 1 leverancier is of slechts enkele. De corporatie moet dan in de meeste gevallen akkoord gaan met de leveringscondities van de leverancier. Het belangrijkste aandachtspunt in overeenkomsten voor deze producten is de zekerheid van levering. In zo'n afhankelijke situatie heeft het weinig zin om de eigen inkoopvoorwaarden of (standaard) contractvoorwaarden als vertrekpunt te nemen. Je kunt beter alle energie steken in de onderhandelingen.

Bij knelpuntproducten ben je in het algemeen afhankelijk van de leverancier die zijn leveringsvoorwaarden wil hanteren. Het streven moet gericht zijn op het verkrijgen van concessies. Soms heeft de corporatie zichzelf afhankelijk gemaakt van 1 leverancier. Bijvoorbeeld door schaarste op de markt (denk aan rietdekkers) of door te standaardiseren op een bepaald merk. In zo'n situatie is het de primaire rol van de inkoper om de merkspecificaties in leverancier-neutrale specificaties te wijzigen. De organisatie moet onderzoeken welke juridische consequenties de eventuele ontbinding van de overeenkomst heeft. De inkoper onderzoekt de commerciële consequenties en de materiedeskundige onderzoekt de technische gevolgen.

### **Strategische producten: maatwerkovereenkomsten**

Is een product of dienst als strategisch geïdentificeerd (hoge kosten en hoge risico's), dan komt niet alleen bij het opstellen van de offerteaanvraag de nodige creativiteit aan de orde, maar ook bij het opstellen van de overeenkomst. Kenmerkend voor overeenkomsten van strategische producten is dat er eerst een gedegen interne voorbereiding aan vooraf gaat en dat er vervolgens een solide afstemming met de leverancier is. Contractonderhandelingen zijn in dit segment altijd een tijdrovende bezigheid. Hier spreek je van maatwerkovereenkomsten. Een maatwerkovereenkomst is een overeenkomst die geheel is toegeschreven op de te leveren diensten.

Afhankelijk van de gekozen concrete inkoopstrategie maak je een keuze voor de meest geëigende en haalbare contractvorm. Daarbij moet je de risico's voor alle partijen zoveel mogelijk minimaliseren. Het opstellen van overeenkomsten voor deze categorie is teamwerk van alle intern en extern betrokkenen. Materiedeskundigen moeten niet alleen de technische risico's duidelijk in kaart brengen. Ze worden ook nauw betrokken bij het inventariseren van de commerciële en juridische risico's.

In de overeenkomst neem je voor de commerciële en juridische risico's passende clausules op. Overeenkomsten die betrekking hebben op strategische producten vergen veel tijd en expertise. Hier geldt dat de kwaliteit van de overeenkomst een belangrijke bijdrage levert aan het uiteindelijke inkoopresultaat. Met andere woorden: het loont om de nodige tijd, energie en geld te investeren in het opstellen van de overeenkomst. De aard van de opdracht en de investeringen die beide partijen doen bepaald in belangrijke mate de looptijd van dergelijke overeenkomsten.

### **Een praktijkvoorbeeld**

#### **Innovatieve contractering van mutatie-aannemers**

Contractmanagement is bij WonenBregburg een strategisch vraagstuk. De markt is sterk in beweging en dat heeft invloed op het bedrijfsresultaat van de corporatie. Hoe neem je de juiste beslissingen op managementniveau en hoe vertaalt de contractmanager die naar de overeenkomst? Moet je bijvoorbeeld mee met prijsstijgingen of ga je (interne) processen anders inrichten? Waar liggen de belangrijkste risico's? En, hoe maak je die inzichtelijk en beheersbaar? Bij WonenBregburg heeft de contractmanager hierin een belangrijke rol en vertaalt de mogelijkheden van de markt naar de visie (ondernemingsplan) van de corporatie en andersom. Kortom, contractmanagement is veel meer dan alleen netjes op het contract passen.

WonenBregburg, aangesloten bij de Lente-groep, is intensief bezig met het inrichten van contractmanagement. Het belang daarvan kwam voort uit een inkoopbeleidsnotitie met als uitgangspunt dat 'als niemand stuurt op de overeenkomst, we net zo goed kunnen stoppen met inkoop'.

De afdeling Contractmanagement is in ontwikkeling. Het team van 6 contractmanagers volgt opleidingen en een coachingprogramma. Visie van het team is om in de toekomst alle contracten binnen WonenBregburg centraal te coördineren. Alleen zo kan de corporatie sturen op de beïnvloedbare uitgaven. Ook heeft WonenBregburg ervoor gekozen om contractmanagement centraal in de organisatie te positioneren. De meerwaarde van contract- en leveranciersmanagement valt of staat met de interne organisatie en de betrokkenheid van de leveranciers. Zij zijn een verlengstuk van de organisatie, omdat zij directe invloed hebben op de tevredenheid van huurders.

Een goed voorbeeld van de professionalisering van contractmanagement binnen WonenBregburg is de andere wijze van contractering van de mutatie-aannemers. In de huidige markt is er een tekort aan personeel en materialen. Dit is normaal gesproken van invloed op de inkoopprijs. Uit een risicoanalyse werd duidelijk dat niet zozeer de inkooprijzen aan het stijgen zijn, maar de verkoopprijzen van handelaars. Ook bleek dat het mutatieproces efficiënter ingericht kan worden door direct bij het inleveren van de sleutel de werkzaamheden van de aannemer te laten starten.

Op basis van die inzichten is een vaste groep aannemers geselecteerd en is samen met hen gekeken naar oplossingen. Zo zijn er contractafspraken gemaakt om personeel in te lenen op het moment dat 1 van de aannemers het minder druk heeft. Ook kopen de aannemers met elkaar in om de kracht van het inkoopvolume te benutten. Normaal gesproken zijn deze aannemers elkaars concurrent, maar nu werken zij voor dezelfde opdrachtgever. Door met hen het belang van de huurder en de organisatiedoelstellingen te delen, snappen zij ook beter voor welke uitdagingen WonenBregburg staat en zijn zij meer dan bereid mee te denken.

Door het evalueren van het interne proces werd duidelijk waar verspilling voorkwam. Voorheen waren verschillende taken bij verschillende mensen belegd. Inmiddels ligt de verantwoordelijkheid voor de planning en uitvoering volledig bij de aannemer. Hij meldt de woningen af als ze gereed zijn, waardoor de corporatie sneller kan starten met de verhuur. De langdurige afspraken voorkomen absurde prijsstijgingen voorkomen, is de huurdering door een lang mutatieproces verkleind en zijn huurders meer dan tevreden omdat zij sneller in hun woning kunnen. Voor de aannemers is deze manier van samenwerken ook prettig. In plaats van elkaar te beconcurreren, leren zij van elkaar en kunnen ze met WonenBregburg meedenken.

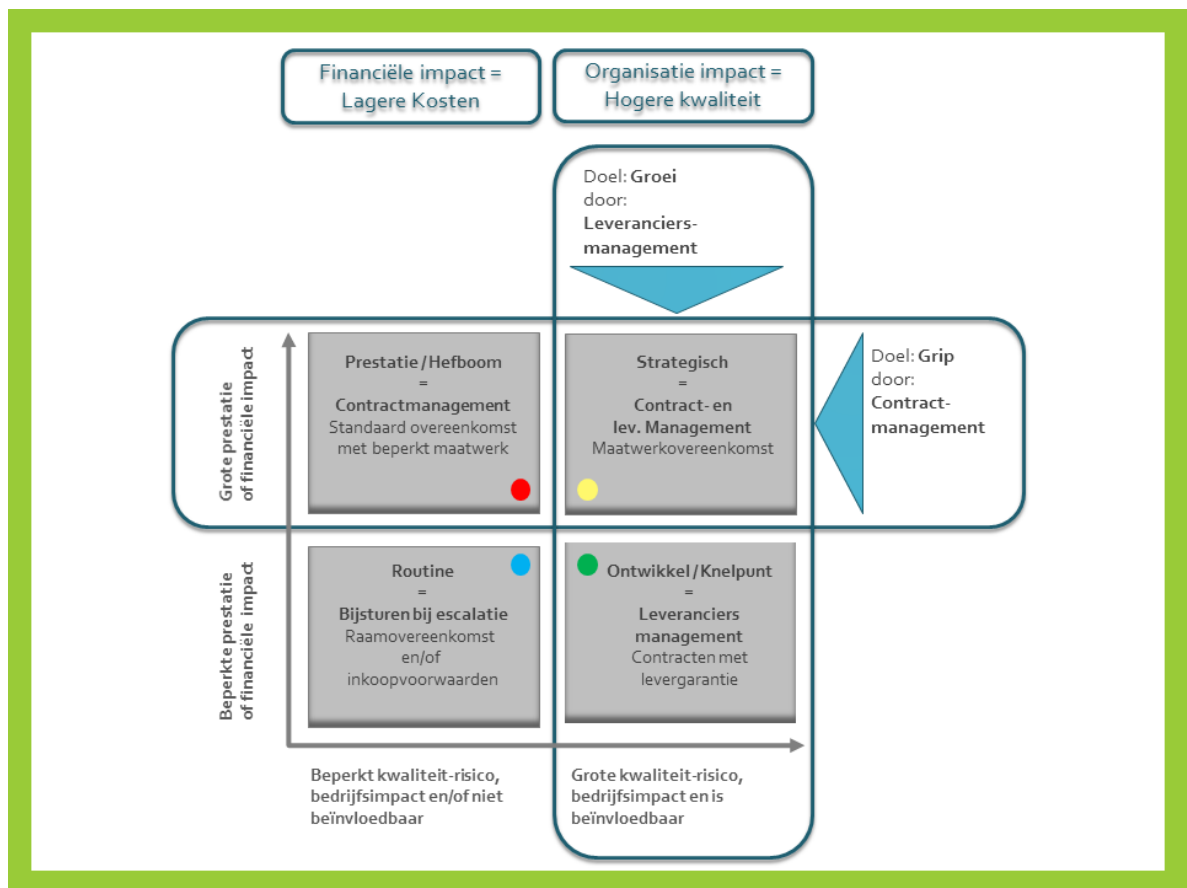
Bron: Peggy van Bavel (contractmanager WonenBregburg), 2018

## **7.5 KERNLEVERANCIERS**

Nu je inzicht hebt in het model van Kraljic, overeenkomsten en het zoveel mogelijk beheersbaar maken van risico's gaan we nog een stapje verder. Het onderstaande model van Gerco Rietveld maakt duidelijk dat bij strategische leveranciers gebruik wordt gemaakt van zowel leveranciers- als contractmanagement.

De leveranciersportfoliomatrix maakt duidelijk dat leveranciersmanagement alleen geschikt is om toe te passen op strategische leveranciers en zogenaemde 'ontwikkelleveranciers'. Samen vormen zij de kernleveranciers. Een kernleverancier moet in ieder geval de basis op orde hebben. Want als dat niet het geval is dan heeft het geen zin om de relatie verder te verdiepen. Kernleveranciers leveren een aantoonbare bijdrage aan de organisatiedoelen van de corporatie. Zij hebben hetzelfde DNA, dezelfde visie en waarden. Denk aan betaalbaar en kwalitatief goed wonen, beschikbaarheid en duurzaamheid. Een kernleverancier moet deze rol kunnen en willen uitvoeren. Als de leverancier het niet kan of wil, dan is er geen reden om in de relatie te investeren.

Afbeelding 12: Leveranciersportfoliomatrix



Bron: G. Rietveld (2009) en H. Geus Groenwest (2018)

## 7.6 CONTRACT COMPLIANCE

Voorkom zo veel mogelijk het inkopen buiten overeenkomsten, het zogenoemde *maverick buying*. Het onder contract hebben van leveranciers heeft veel voordelen op het gebied van kostenbesparing, schaalvergroting en risicomanagement. Het percentage van alle uitgaven binnen een contract noemen we contract compliance. Er moet per inkoopcategorie gekeken worden wat de te volgen strategie is. Aedes adviseert hiervoor de standaard [inkooppakketindeling](#) te gebruiken, omdat de branche deze al veel gebruikt.

Er is een richtlijn die je aan kunt houden. Uit diverse marktonderzoeken blijkt namelijk dat alle succesvolle organisaties een contract compliance tot 80% hebben. Corporaties met een groot percentage leveranciers waarmee een contract is afgesloten, lijken goed op weg. Maar een grote hoeveelheid contracten, zegt nog niets over of het daadwerkelijk leveren van het afgesproken inkoopvolume. Het is belangrijk om met een systeem het volume te monitoren dat binnen contracten plaatsvindt.

### Contract compliance bepalen per inkooppakket

Om per inkooppakket een doel voor de contract compliance te kunnen bepalen, kun je diverse methodes gebruiken. Aan de hand van deze methodes krijg je inzicht in de verschillende leveranciers en hoe hoog de contract compliance moet zijn.

**Spendanalyse:** De spendanalyse (kwantitatieve analyse) brengt de inkoopuitgaven overzichtelijk in kaart. Deze kwantitatieve analyse geeft onder andere inzicht in wie koopt én wat waar wordt ingekocht. Verder helpt deze analyse om het urgentiebesef van het belang van een professioneel contractmanagement te vergroten. De input voor de kwantitatieve analyse komt uit de crediteurenadministratie. Inkoopuitgaven, het aantal leveranciers en het aantal facturen worden inzichtelijk gemaakt.

**ABC-analyse:** De ABC-analyse helpt bij de beslissing met welke leveranciers je een contract moet afsluiten. Als bij alle A-leveranciers bijvoorbeeld binnen een contract wordt ingekocht, dan betekent dat automatisch dat 80% van de omzet onder contract wordt gerealiseerd.

**Kraljic-matrix:** Door leveranciers in te delen in de Kraljic-matrix, ontdek je welk inkooppakket een hoog inkooprisico heeft en hoe belangrijk dit pakket is voor jouw organisatie. Daarmee weet je direct wat het belang is van een contract en of er contractafspraken gemaakt moeten worden.

# TOT SLOT

Met het inrichten van contractmanagement verbetert een corporatie de beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid, kwaliteit en leefbaarheid. Bij het realiseren van deze doelstellingen spelen professioneel opdrachtgeverschap, aanbesteding, inkoop, contractmanagement, leveranciersmanagement en categoriemanagement een belangrijke rol. Professioneel opdrachtgeverschap betekent dat je de manier waarop je samenwerkt met opdrachtnemers (marktpartijen) bewust vormgeeft. Die samenwerking moet maximaal bijdragen aan de eigen (maatschappelijke) doelstellingen, de dienstverlening aan huurders en aan de relatie met stakeholders. Dit komt allemaal tot uiting in contractmanagement. Als we niet sturen op wat er in een overeenkomst is afgesproken, kunnen we net zo goed stoppen met inkopen!

Het inrichten van contractmanagement gaat niet zomaar. Daarvoor is de juiste kennis, ervaring en een gedegen plan van aanpak voor nodig. Hiervoor kun je verschillende opleidingen volgen. Zo'n traject duurt gemiddeld 3 jaar. Of je kunt de handleidingen en tools van Aedes gebruiken. Deze zijn gemaakt voor en door corporaties en zorgen voor de versnelling van het vakgebied.

Voor corporaties die al wat verder zijn met het implementeren van contractmanagement delen we tot slot nog een aantal aandachtspunten en 'bewegingen' die we zien in de sector:

1. Veiligheid (van de huurders) is enorm belangrijk, aandacht voor de juiste certificering(en) van leveranciers dient altijd te worden meegenomen alvorens leveranciers worden gecontracteerd.
2. Datakwaliteit (ook in relatie tot sturing op vastgoed) is een belangrijk opgave voor de hele sector. Veel corporaties lopen er tegenaan dat de basis onvoldoende op orde is. Dit geldt ook voor contractmanagement.
3. Corporaties sluiten steeds vaker integrale contracten af. De beweging naar integrale contractvormen heeft ook impact op de benodigde 'skills' van contractmanagers.
4. Leveranciersbeoordelingen van de strategische leveranciers dienen waar mogelijk te worden 'gekoppeld' aan de eigen strategische organisatie doelstellingen.

Contractmanagement richt zich op het vinden van de waarde in de overeenkomst, krijgen wat is afgesproken en verbeteren van de waarde uit de overeenkomst. Pas als deze basis op orde is, heeft het zin om aan de slag te gaan met leveranciersmanagement. Hiervoor kunnen corporaties de [Leidraad Leveranciersmanagement](#) gebruiken.

© 2023 Aedes vereniging van woningcorporaties Den Haag

Deze brochure is in opdracht van Aedes opgesteld.

**Redactie en vormgeving**

Aedes vereniging van woningcorporaties

**Contact en meer informatie**

Gaby van der Peijl, adviseur Inkoopsamenwerking,  
g.vanderpeijl@aedes.nl , 06 351 124 59

**DISCLAIMER**

De inhoud van deze uitgave is met de grootste zorgvuldigheid samengesteld. Toch is het mogelijk dat de aangeboden informatie verouderd, onvolledig of niet meer juist is. Aedes vereniging van woningcorporaties aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade ontstaan door het gebruik van of het zich beroepen op informatie uit deze uitgave.

Aedes behoudt zich alle rechten voor. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier zonder voorafgaande toestemming van Aedes vereniging van woningcorporaties.