

Ted Knoester

Contractmanagement in de praktijk

Ted Knoester

Contractmanagement in de praktijk

Derde druk



Bohn
Stafleu
van Loghum

Springer Media

Houten 2013

ISBN 978-90-368-0384-7

© Bohn Stafleu van Loghum, onderdeel van Springer Media 2013

Alle rechten voorbehouden. 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 of opnamen, hetzij op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet¹° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Samensteller(s) en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een betrouwbare uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor drukfouten en andere onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

NUR 801

Ontwerp omslag: Studio Bassa, Culemborg

Automatische opmaak: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Bohn Stafleu van Loghum

Het Spoor 2

Postbus 246

3990 GA Houten

www.bsl.nl

Inleiding

Ik had eens een slim hoofd inkoop die mij vroeg een abc-analyse uit te draaien van de leveranciers. Niet op basis van ingekochte omzet maar op basis van gefactureerde omzet. Wat bleek? De top tien van leveranciers bestond voor de helft uit leveranciers van diensten. Leveranciers waarop de afdeling inkoop tot dan toe helemaal geen grip had. Inkoop was tot op dat moment vooral gericht op het inkopen van materialen en investeringen. Hierdoor viel de helft van de bij derden betrokken omzet van de instelling waar ik toen werkte buiten de competentie van inkoop.

Deze ervaring was voor mij aanleiding om mij te concentreren op de inkoop van diensten. Ik ontdekte dat er bestanden van tientallen contracten aanwezig waren – waarvan sommige meer dan tien jaar oud – op basis waarvan nog steeds diensten werden uitgevoerd. Soms ook was het contract gewoon niet meer te vinden, maar er werd wel werk op uitgevoerd en gefactureerd.

Voortbordurend op de ervaring die ik bij KPN had opgedaan, kwam ik erachter dat het inkopen van diensten beslist iets anders is dan het inkopen van materialen. Er zijn nu eenmaal andere vaardigheden en kennis voor nodig. Door het doorspitten van vele honderden contracten, het onderhandelen met leveranciers en door te praten met deskundigen binnen de organisatie heb ik de kennis ontwikkeld die nodig is voor contractbeheer.

Omdat steeds meer diensten worden uitbesteed en er erg veel geld door contracten wordt afgedekt, is in het bedrijfsleven de behoefte ontstaan om een nieuwe functie te creëren, namelijk die van contractmanager. Dit is voor mij aanleiding geweest om een boek te schrijven over contractmanagement, dat is gebaseerd op de zaken waar ik in de loop der jaren tegenaan ben gelopen. Het inkopen van diensten wordt hierbij gezien als basis van het contractmanagement. Contractbeheer is daar een onderdeel van.

Dit is geen boek om het vak inkoper te leren. Daarover is inmiddels al veel literatuur verschenen. Bepaalde inkoopzaken en bijvoorbeeld onderhandelings technieken worden als bekend verondersteld. Dit boek is bestemd voor inkopers maar ook voor facilitair managers en hoofden technische dienst die veel met contracten te maken hebben.

Veel organisaties, zoals ziekenhuizen, overheidsinstellingen en nutsinstellingen, maar ook grote bedrijven, banken en verzekeraars, blijken voor hun facilitaire ondersteuning en automatisering afhankelijk van honderden contracten. Hoewel contractmanagement vaak niet tot de *core business* van een bedrijf gerekend wordt, vertegenwoordigt het wel een aanzienlijk kapitaal en een aanzienlijk deel van de exploitatiebegroting. Hoog tijd dus dat deze weinig bekende discipline wat meer in de spotlights wordt gezet.

Inhoud

1	Wat is contractmanagement?	1
1.1	Hoe is contractmanagement ontstaan?	2
1.2	Wat is het doel van contractmanagement?	3
1.3	Wat doet een contractmanager?	3
1.4	Het opzetten van contractmanagement	5
1.5	De contractprocedure	6
1.6	De contractmanager als intermediair	6
2	Het inkopen van diensten	9
2.1	Kenmerken van diensten	10
2.2	Het inkopen van diensten	12
2.3	Het gezamenlijk inkopen van diensten	16
2.4	Total cost of ownership	17
2.5	Risicoanalyse	18
2.6	Garantie	19
3	In- of uitbesteden	21
3.1	Voordelen van inbesteden	22
3.2	Voordelen van uitbesteden	23
3.3	Valkuilen van uitbesteden	24
4	Specialist of totaalleverancier	27
4.1	Concurrentie	28
4.2	Diensten en Kraljic	28
4.3	Merkonafhankelijk onderhoud	30
4.4	De total supplier	31
5	Het contract	33
5.1	Definitie	34
5.2	Commerciële aspecten van het contract	34
5.3	Juridische aspecten van het contract	36
5.4	Ontbindende voorwaarden	37
5.5	Algemene voorwaarden	38
6	Soorten contracten	39
6.1	Onderhoudscontracten	40
6.2	Dienstencontracten	41
6.3	Licenties	41
6.4	Service level agreements	42
6.5	Afnamecontracten	43
6.6	Debetcontracten	43
6.7	Huur- en leasecontracten	44

7	Beoordelen van een contract	45
7.1	Vergoeding, facturering en betaling	46
7.2	Overdracht van rechten en plichten	47
7.3	Aansprakelijkheid	48
7.4	Duur van de overeenkomst	48
7.5	Recht en geschillen	49
7.6	Onderhoudsovereenkomsten	49
7.7	Licenties	50
8	Onderhandelen over het contract	51
8.1	Het vak onderhandelen	52
8.2	Onderhandelen over contracten	53
8.3	De contractmanager binnen een DMU	54
9	Contract maken	57
9.1	Het zelf maken van een contract	58
9.2	Functioneel specificeren	58
9.3	Meer flexibiliteit inbouwen in contracten	58
10	Contractbeheer	61
10.1	Het opzetten van een contractenbestand	62
10.2	Het digitale bestand	64
10.3	Actualiseren	64
10.4	Rapportage	65
11	Contractbewaking	67
11.1	Juridisch	68
11.2	Operationeel	68
11.3	Financieel	69
11.4	Commercieel	69
12	Inkopen van energie	71
12.1	De energiemarkt	72
12.2	Inkopen van elektriciteit	73
12.3	Inkopen van gas	74
12.4	Monitoren van energieleveranties	74
13	Europese aanbesteding	77
13.1	Wat is Europees aanbesteden?	78
13.2	Het Europees aanbesteden van diensten	81
13.3	Innovatief aanbesteden	82
14	Duurzaam inkopen	87
14.1	Wat houdt duurzaam inkopen in?	88
14.2	Duurzaam inkopen van diensten	88

15	Diensten inkopen via internet	91
15.1	E-procurement	92
15.2	Veiling op internet	92
16	Het contracteren van ICT-contracten (software)	95
16.1	De onderhandeling	96
16.2	Users	96
16.3	Stand alone of via internet	96
16.4	Apparatuur.....	97
16.5	Open source-bronbestanden.....	97
16.6	Betaling.....	97
16.7	Het contracteren	97
16.8	Het testen	98
16.9	Het onderhoud.....	98
16.10	Algemene voorwaarden.....	99
17	Het inhuren van externen	101
17.1	Het afsluiten van het contract	102
17.2	Het bewaken van het contract.....	103
18	Valkuilen bij het contractbeheer	105
18.1	Valkuil: een kwestie van specificeren.....	108
19	Leveranciersmanagement	111
19.1	Het doel van leveranciersmanagement.....	112
20	Conclusie: contractmanagement als strategisch instrument	115
20.1	Ontwikkeling van de functie van contractmanager.....	116

Bijlagen

Bijlage 1 Algemene inkoopvoorwaarden van de gemeente X	121
Bijlage 2 Voorbeeld van een standaard-serviceovereenkomst	135
Literatuur	149
Register	151

Contractmanagement in de praktijk

Knoester, T.

2013, IX, 154 p. 10 illus., Softcover

ISBN: 978-90-368-0384-7