



Gemeente Rotterdam

Servicedienst

Inkoop Service Bureau

Leveranciers- en contractmanagement (LCM)

Contract- en contentbeheer

Uitwerkingsnota 6

Auteur

I. de Koning/J. Pijpers

Datum

22 oktober 2007

Documentcode

Versie

0.5

Status

Definitief



Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Achtergrond en aanleiding voor invoering van LCM	3
1.2	Nevendoelstelling(en)	3
2	Betekenis van leveranciers- en contractmanagement, contract- en contentbeheer	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Leveranciersmanagement	5
2.2.1	Definitie	5
2.2.2	Verduidelijking	5
2.2.3	Classificeren	6
2.2.4	Kwalificeren	6
2.2.5	Doelstellingen leveranciersmanagement	6
2.2.6	Materiële en immateriële waarde	7
2.3	Contractmanagement	7
2.3.1	Definitie	7
2.3.2	Verduidelijking	7
2.3.3	Doelstellingen contractmanagement	7
2.4	Contract- en contentbeheer	8
2.4.1	Definitie	8
2.4.2	Verduidelijking	8
2.4.3	Doelstellingen contractbeheer	8
2.4.4	Doelstellingen contentbeheer	8
2.5	Samenhang van processen	8
2.6	Leverancier levenscyclus	9
2.6.1	Fase leverancier levenscyclus	9



1 Inleiding

1.1 Achtergrond en aanleiding voor invoering van LCM

Na het afronden van een (Europese) aanbesteding en de daarmee gepaarde gaande contractering komt het inkoopproces in een nieuwe fase, namelijk die van het implementeren van de gemaakte afspraken. Deze fase gaat daarna naadloos over in het bewaken van de gemaakte afspraken, het onderhouden van de contacten over het verloop van de samenwerking met zowel de opdrachtnemer (leverancier) als met de klant en het structureel verbeteren, indien noodzakelijk, van de dienstverlening door opdrachtnemer naar de klant.

Uitgangspunt voor het invoeren van LCM voor leveringen en diensten is dat het contracten betreft waarvan de werking over een periode langer dan één jaar zich uitstrekken en (Europees) zijn aanbesteed. Ook bij het monitoren van dienstverleningsovereenkomsten zijn de principes van LCM toe te passen.

De uiteindelijke zwaarte van met name het contractmanagement is afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden ten aanzien van classificeren van het leveranciersbestand en/of overeenkomst voor het onderhouden van de relatie met de leverancier. Onderhavige uitwerkingsnota beschrijft hiertoe de handvatten.

Het proces om te komen tot classificatie van het leveranciersbestand en/of overeenkomst is onderdeel van de strategievorming rondom een inkooppakket en/of dienst of is onderdeel van een plan van aanpak bij een aanbesteding. De contractvoorwaarden worden geborgd in het inkoop- c.q. aanbestedingsproces en de uiteindelijke monitoring van het contract door contractmanagement en contract- en contentbeheer.

Voor alle contracten, ongeacht waarde of looptijd, geldt dat de elementen van contract- en contentbeheer dienen te worden ingevoerd. Een en ander vormt de basis voor het totale LCM. De uit te voeren activiteiten kunnen overigens wel separaat uitgevoerd worden.

1.2 Nevendoelstelling(en)

De volgende nevedoelen zijn bij leveranciers- en contractmanagement (en contract- en contentbeheer) aan de orde:

- er wordt procesmatige standaardisatie doorgevoerd;
- overzicht verkrijgen en behouden;
- betere communicatie zowel in de gemeentelijke organisatie als met leveranciers;
- betere meet- en sturingsmogelijkheden verkrijgen;
- eenduidige en transparante wijze van beheer.



2 Betekenis van leveranciers- en contractmanagement, contract- en contentbeheer

2.1 Inleiding

“Welke waarde kan de leverancier toevoegen?”. Het stellen van deze vraag is een fundamentele omslag in het denken en vereist een actief management van de relatie met de leverancier.

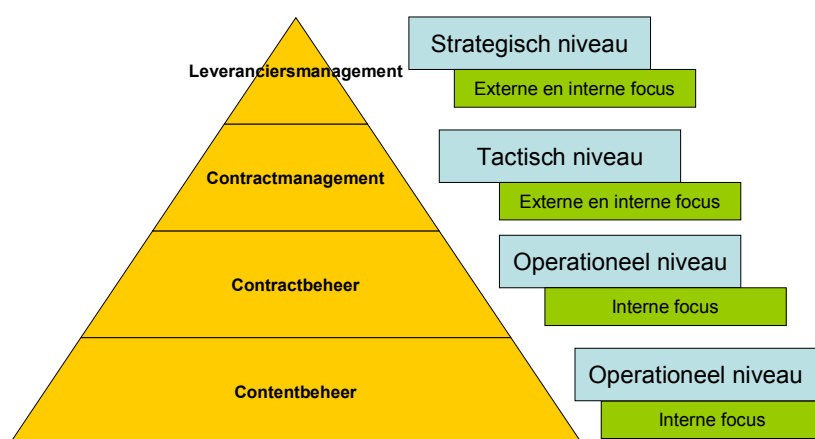
De termen leveranciersmanagement, contractmanagement, contract- en contentbeheer worden in de praktijk vaak door elkaar gebruikt.

De processen leveranciers- en contractmanagement zorgen ervoor dat de leveranciersrelatie op een, voor de organisatie, juiste wijze is ingericht met als gevolg dat na het afsluiten van een contract er op een goede wijze geïmplementeerd kan worden en dat gedurende de looptijd van het contract het nakomen van de contractuele afspraken structureel kan worden geëvalueerd en verbeterd en prestaties worden gemeten en beoordeeld. Met als doel de beoogde waarde c.q. resultaten behalen en maximaliseren.

Het proces contractbeheer zorgt ervoor dat na het afsluiten van een contract de beheeraspecten van een contract worden vastgelegd. Deze informatie is waardevolle input in de processen leveranciers- en contractmanagement en in het aanbestedingsproces. In het contentbeheer is de wijze waarop mutaties in artikelbestanden worden doorgevoerd vastgelegd.

De definities en een verduidelijking van de hierboven genoemde processen is in de volgende paragrafen opgenomen.

Deze 4 processen zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden en zijn ook geen op zichzelf staande activiteiten binnen een organisatie. Zij kunnen wel onafhankelijk van elkaar worden uitgevoerd, maar vormen uiteindelijk een geïntegreerde schakel.





2.2 Leveranciersmanagement

2.2.1 Definitie

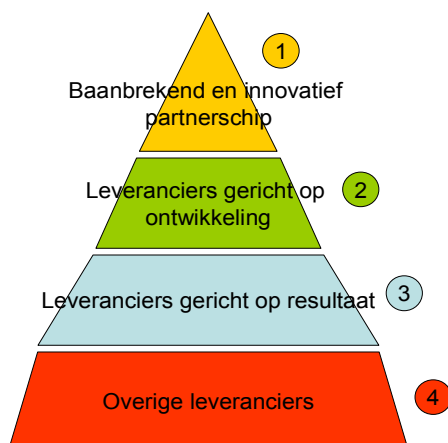
Het classificeren en kwalificeren van leveranciersrelaties zodanig dat dit leidt tot het vaststellen, structureren, inrichten, onderhouden en monitoren van het juiste type leveranciersrelatie.

2.2.2 Verduidelijking

Een organisatie heeft veelal meerdere leveranciers. De ene leverancier is belangrijker voor de continuïteit van een organisatie dan een ander. De mate van importantie wordt bepaald door de keuze die een organisatie, op basis van vooraf benoemde criteria, hierin maakt. Bijvoorbeeld een organisatie kiest ervoor zijn leveranciers in te delen op contractwaarde. De leverancier die de grootste waarde vertegenwoordigt is ook de meest belangrijke leverancier en dit met een aflopende schaal. Het indelen van leveranciers op basis van vooraf bepaalde criteria, die de mate van importantie voor de organisatie bepalen, is het **classificeren** van de leverancier. Dit is een strategische keuze en het geeft de zinswijze weer van de organisatie naar zijn leveranciers.

Vervolgens kunnen de leveranciers (of overeenkomsten) geclassificeerd worden conform onderstaande piramide.

WELKE DIENSTVERLENER PAST HET BEST?



Hoe de organisatie wenst om te gaan met de verschillende leveranciers, oftewel hun leveranciersportfolio, die op basis van criteria is ingedeeld in verschillende klassen, is het **kwalificeren** van de relatie. Dit kan betekenen dat een leverancier die volgens een overwogen keuze als meest belangrijk wordt gezien ook de meeste aandacht krijgt en waar beter op de geleverde prestaties wordt gelet en gestuurd en tevens bijvoorbeeld het communicatieschema op wordt aangepast.

Als is vastgesteld hoe de organisatie met de leveranciers in de verschillende klassen wil omgaan, dienen er inhoudelijke afspraken gemaakt te worden over diverse onderwerpen, zoals bijvoorbeeld taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De te maken afspraken gelden zowel voor de interne organisatie als voor de relatie met de leverancier en op ieder niveau (strategisch, tactisch en operationeel). Dit valt onder het vaststellen, structureren, inrichten, onderhouden en monitoren van de relatie.



2.2.3 Classificeren

Aan de hand van een classificatiemodel kan vervolgens worden bepaald in welk classificatieonderdeel de leverancier of overeenkomst valt.

Voorbeeld van benoemde criteria in het classificatiemodel zijn:

1	Financiële waarde leverancier of overeenkomst (omzet)
2	Politieke risico's
3	Mate van afhankelijkheid ter continuering core business
4	Mate van productontwikkeling & Innovatie (inhoud)
5	Resultaten: bijdrage aan Kritische Succes Factoren (KSF) c.q. materiële en immateriële waarde

Per criterium dient de relevantie bepaald te worden (van 0 (niet relevant) tot 4 (zeer hoge relevantie)).

2.2.4 Kwalificeren

Kwalificeren; geeft richting aan de intensiteit van leveranciersmanagement. Er dient vastgesteld te worden welke van de volgende regimes toegepast moeten worden op de classificatie-onderdelen die een stap eerder zijn benoemd:

1. partnership

Gebaseerd op een verregaande samenwerking tussen leverancier en gemeente en ontwikkelgericht.

2. volledig

Deze vorm besteedt naast de output criteria constant aandacht aan inrichting van de inkoop- en bestelprocessen, de structuur en besturing (governance) van de relatie in samenhang met periodiek operationeel, tactisch en strategisch leveranciersoverleg.

3. beperkt

Periodiek en gestructureerde informatieoverdracht gericht op het verkrijgen van de afgesproken 'output' (bijvoorbeeld tijdigheid, volledigheid, juiste kwaliteit conform de gecontracteerde service levels en commerciële condities). Daarnaast zal in deze vorm bij de start van de relatie, de relatie ingericht moeten worden (bijv. wie overlegt met wie, welke rapportages moeten worden opgeleverd).

4. ad-hoc

Slechts incidentgedreven informatieoverdracht vanuit leverancier aan de afnemer.

2.2.5 Doelstellingen leveranciersmanagement

Leveranciersmanagement heeft zowel interne als externe doelstellingen.

Bij interne doelstellingen kan gedacht worden aan:

- bijdrage aan de realisatie van bedrijfsdoelstellingen;
- meten van materiële en immateriële waarde;
- gericht op (kritische) leveranciersrelaties;
- inrichten van een adequaat beheer en ondersteuning, gekoppeld aan verschillende classificaties en samenhangende werkzaamheden (resource allocatie).

De externe doelstellingen kunnen zijn:

- continuïteit;



- het voorkomen van commerciële en juridische risico's;
- realiseren van optimale prijs/prestatie verhoudingen;
- inzicht in doelstelling, contract, prestatie van de dienstverlening;
- structureren van leverancieroverleg op verschillende niveaus;
- klant-/gebruikerstevredenheid.

2.2.6 Materiële en immateriële waarde

Een belangrijke doelstelling van leveranciersmanagement is het meten van de materiële en immateriële waarde van een overeenkomst (of leverancier). Met deze waarde wordt bedoeld de waarde die een overeenkomst (of leverancier) levert aan de missie, visie en strategie van een dienst c.q. het concern. Deze waarden dienen vastgelegd te worden in zogenaamde Kritische Succes Factoren (ook wel Succes Bepalende Factoren genoemd) op ieder niveau van de organisatie (organisatie-, businessunit- en afdelingsniveau en/of bijvoorbeeld ook op overeenkomstniveau).

2.3 Contractmanagement

2.3.1 Definitie

Het managen van de leveranciersrelatie en –overeenkomst en het meten, beoordelen en rapporteren van (outputgerichte) prestatie-indicatoren (PI) en het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) ter continuering en verbetering van de (afgesproken) dienstverlening.

2.3.2 Verduidelijking

Als een organisatie haar leveranciers en overeenkomsten inzichtelijk heeft, deze heeft onderverdeeld (classificeren), en de wijze hoe zij met de leveranciers en overeenkomsten wil omgaan (kwalificeren) heeft bepaald en vervolgens vanuit een (Europees) aanbestedingsproces duidelijk is wat de gemaakte afspraken ten aanzien van de dienstverlening zijn, dient de organisatie de leverancier en de overeenkomst (inclusief de afspraken) te managen. Het managen van de leverancier en de overeenkomst, zodanig dat deze leiden tot het behalen van de gestelde doelstellingen, heet contractmanagement. Het behalen van doelstellingen en bijsturen van de leverancier en het inkoopproces gebeurt door middel van communicatie (conform kwalificatie) met de leverancier en het meten van prestaties op zowel objectieve aspecten (aan de hand van outputgerichte prestatie-indicatoren) als subjectieve aspecten (door het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek).

Voor het managen van een leverancier en/of overeenkomst is het verstandig een plan van aanpak per overeenkomst of leverancier op te stellen. In dit plan worden -niet limitatief- onderwerpen als de inkoopstrategie, de kritische succes factor van de overeenkomst, de te meten prestatie-indicatoren, de verwachte te besteden tijd, planning en communicatieschema, omzetverwachting en overig te nemen acties opgenomen.

2.3.3 Doelstellingen contractmanagement

Contractmanagement heeft zowel interne als externe doelstellingen.

De interne doelstellingen kunnen zijn:

- bijdragen aan de realisatie van bedrijfsdoelstellingen;
- het beoordelen en rapporteren van objectieven en subjectieve aspecten (PI en KTO).

De externe doelstellingen kunnen zijn:

- continuïteit;
- afstemmen van doelstellingen voor het contract en de te leveren prestatie;
- vormgeven van het leverancieroverleg;
- klant-/gebruikerstevredenheid.



2.4 Contract- en contentbeheer

2.4.1 Definitie

Het beheren, registreren, onderhouden en bewaken van de (commerciële) contractgegevens, formats en (contract)data en catalogi.

2.4.2 Verduidelijking

Dit proces is feitelijk een output naar het contractmanagement, maar dient ook nadrukkelijk als input in het proces contractmanagement. Op basis van een contractregister, waarin de verschillende overeenkomsten, afspraken, prestatie-indicatoren (inclusief doelstellingen) en meetresultaten, staan, kunnen acties en eventuele reacties gepland en uitgevoerd worden.

2.4.3 Doelstellingen contractbeheer

Contractbeheer kenmerkt zich als administratief proces dat alleen interne doelstellingen heeft.

- een structurele planning en controle;
- een toereikend contractregister.
- Juiste artikelen en diensten bevattende catalogi afgestemd op de behoefte

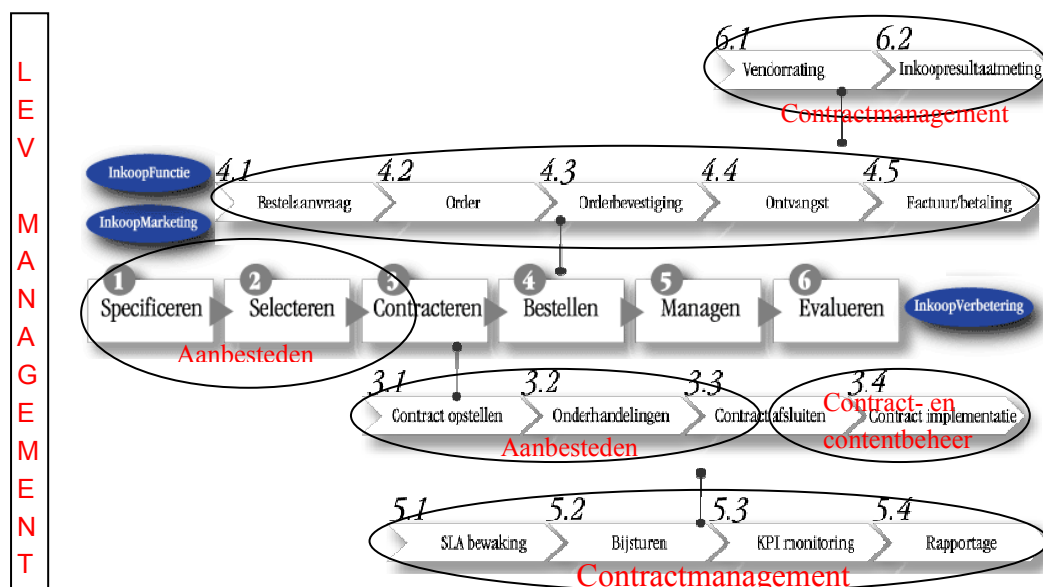
2.4.4 Doelstellingen contentbeheer

Contentbeheer kenmerkt zich als de administratieve verwerking van artikel-, prijs- en stamgegevensmutaties van artikel- c.q. dienstcatalogi met als doelstellingen:

- actualiteit van artikel- en prijsgegevens;
- efficiënte factuurmatching door actualiteit gegevens;
- doorvoeren standaardisatie van artikelen en diensten daar waar mogelijk.

2.5 Samenhang van processen

De processen leveranciersmanagement, contractmanagement, contract- en contentbeheer vormen een integrale keten die het opzetten, beheren, controleren en reguleren van relaties en contractprestaties overzichtelijk, beheersbaar maakt, de waarde van overeenkomsten (en leveranciers) maximaliseert en bijdraagt het continu verbeteren van de dienstverlening van de organisatie.

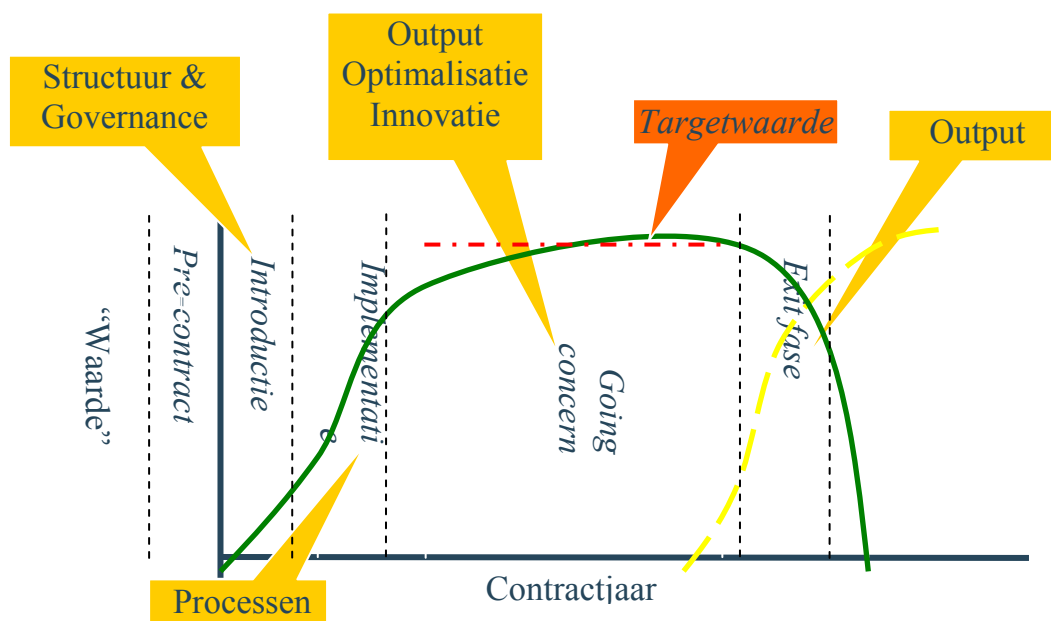


2.6 Leverancier levenscyclus

2.6.1 Fase leverancier levenscyclus

De relatie tussen een organisatie en ieder van zijn leveranciers wordt in sterke mate beïnvloed door de fase waarin een contract zich bevindt. Om een goede planning (capaciteit) te verkrijgen, maar ook om de waarde van de relatie (overeenkomst) te maximaliseren, is het van belang per overeenkomst te bepalen in welke fase van de levenscyclus de overeenkomst zich bevindt, dit bepaalt namelijk de intensiteit van de relatie.

Onderstaand figuur is een voorbeeld die de verschillende fasen van een contract verduidelijkt. Per soort contract kunnen de fasen wijzigen.



Pre-contract fase

In deze fase wordt het contract voorbereid en (via aanbesteding) tot stand gebracht. Hier ligt de focus op de inhoud van de gevraagde dienstverlening en het beoordelen van de overeenkomst gedurende de going concern fase.

Introductiefase

Hier ligt de focus op het resultaat en het inregelen van de structuur en governance rondom de overeenkomst.

Implementatiefase

Hier ligt de focus op het resultaat en het uitvoering geven aan de processen rondom de overeenkomst.

Going concern

Hier ligt de focus op zowel de uitvoering van de opdracht, het resultaat als ontwikkeling en is er aandacht voor rapportage, optimalisatie en innovatie.

Exitfase

Hier ligt de focus nog minimaal op het resultaat en is er meer gerichte aandacht voor ontwikkeling met rapportages, analyses en opstellen innoverende mogelijkheden en/of marktonderzoek.

De organisatie dient rekening te houden met wat de gewenste omgang per fase met de leverancier is, temeer omdat de investeringsbereidheid van de leverancier aan bijvoorbeeld het einde van de going concern fase en in de exitfase uiteraard minimaal c.q. verminderd is. Ook intern verschuift dan de aandacht naar een pre-contract fase waardoor er een cirkel ontstaat.