



CM Partners
CONTRACT MANAGEMENT

Uitbestedingsregels
voor
financiële instellingen
en CATS CM[®]
contractmanagement

Meer voordeel uit compliance



drs. L.I. Tonkes RA

DE AUTEUR

Linda Tonkes is kennisleider op het gebied van contractmanagement en mede-ontwikkelaar van de toonaangevende methode CATS CM® voor contractmanagement.

Met een achtergrond als registeraccountant bij één van de Big Four kantoren en een ruime consultancyervaring heeft zij de perfecte achtergrond om strategie en regelgeving te vertalen in toetsbare en meetbare processen, inclusief de sturing ervan en verantwoording erover. Linda is sinds 2013 verbonden aan CM Partners. Ze is vastberaden het domein van contractmanagement in alle lagen van de organisatie de erkenning te geven die het verdient.



SAMENVATTING



Uitbesteden, outsourcing, van (delen van) activiteiten van organisaties is niets nieuws. Het is bij CM Partners zelfs een soort motto geworden: "Niemand kan het alleen". Iedere organisatie werkt in een groter of kleiner zakelijk ecosysteem.

Het besef dat uitbesteden belangrijke schaalvoordelen kan creëren en de innovatiekracht en –snelheid kan vergroten is nog steeds groeiende. De steeds verder toenemende specialisatie, met name in het technologische domein, zorgt voor een markt waarin opdrachtgevers gespecialiseerde partijen nodig hebben om te kunnen meebewegen met de veranderende wereld. De "make-or-buy" beslissing die organisaties nemen, is steeds vaker een strategische "buy"-beslissing dan een op individuele behoefte gemaakte afweging.

Regelgevers en toezichthouders krijgen steeds meer aandacht voor uitbesteding door de toenemende mate waarin organisatie zaken uitbesteden en de daarmee stijgende invloed op de bedrijfsvoering. Zij schrijven regels voor over hoe deze organisaties hun uitbestedingen en bijbehorende contracten moeten opstellen en beheren, contractmanagementregels. Banken moeten de "EBA-richtsnoeren voor uitbesteding" volgen. Voor verzekeraars en pensioenfondsen gelden de "EIOPA-richtlijnen voor uitbesteding". DNB vat de veelheid aan regelgeving voor verzekeraars zelfs samen in de "Good Practice uitbesteding verzekeraars". Uitbesteding heeft ook volop de aandacht in de "Visie op Toezicht 2021-2024" van DNB.

Om organisaties, zowel aan de opdrachtgevende als aan de leverende kant, in staat te stellen aan die regels en toezichtseisen te voldoen, biedt de contractmanagementmethode CATS CM® een goede, solide basis.

De methode draait om het realiseren van organisatiedoelstellingen. Zowel vanuit de missie en de visie, als vanuit de aanwezige randvoorwaarden in de vorm van wet- en regelgeving. Het op alle organisatieniveaus borgen van deze professionele aanpak, stelt organisaties in staat aan wet- en regelgeving te voldoen en de strategische doelen te realiseren, zonder daarbij aan snelheid of wendbaarheid te verliezen.

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding
2. Hoofdpijnen van uitbestedingsregels
3. Contractmanagement op basis van CATS CM®
4. Uitbestedingsregels en CATS CM®
5. De rol van de dienstverlener
6. De toegevoegde waarde vergroten

01

Inleiding

Niemand kan het alleen. Uitbesteden van (delen van) activiteiten van organisaties is niets nieuws. De voordelen die het biedt worden alom erkend. Naast het toenemen van het aantal activiteiten dat wordt uitbesteed, verandert ook de vorm. Steeds vaker laten organisaties de exacte invulling van de uitbestede activiteiten over aan de leverancier en maken zij afspraken over het resultaat of zelfs het effect van de activiteiten. De activiteit is immers de specialiteit van de leverancier.

Net als interne activiteiten brengen uitbestede activiteiten risico's met zich mee. Deels dezelfde risico's als voor de uitbesteding, maar ook nieuwe risico's. Daarmee ontstaat uiteraard ook de noodzaak om die nieuwe risico's te managen. Dat vraagt een andere invulling dan het managen van risico's voor de intern uitgevoerde activiteiten. In de organisatie aanwezige beheersingsmechanismen kunnen steeds vaker niet meer (volledig) worden ingezet. Het bewustzijn van de noodzaak om de organisatie niet alleen als zelfstandige entiteit, maar ook als onderdeel van haar zakelijke ecosysteem te managen, is voor iedere organisatie belangrijk. Dat zien ook regelgevers en toezichthouders, zoals bijvoorbeeld in de financiële sector. Zij stellen over de hele breedte van de sector regels op over hoe om te gaan met uitbestedingen. Dat verhoogt de urgentie om deze uitbestedingen goed te managen.

Banken, verzekeraars en pensioenfondsen krijgen allemaal op een of andere manier te maken met richtlijnen voor uitbesteding. Wie deze richtlijnen goed bekijkt ziet een duidelijke lijn in de samenstelling en de opbouw ervan. De regels raken niet alleen de opdrachtgevers, maar ook de leveranciers. In sommige regelgeving worden bepaalde groepen leveranciers zelfs met naam en toenaam genoemd, zoals Fintech-bedrijven in de "Richtsnoeren voor uitbesteding" van de [European Banking Association](#). Voor zowel opdrachtgevers als leveranciers ligt er dus de opdracht te voldoen aan deze regels. Met uiteraard de uitdaging de schaalvoordelen, wendbaarheid of innovatiekracht te behouden die je met de uitbesteding wilt bereiken.

Samenwerking gaat gepaard met het maken van afspraken en leidt dus altijd tot het afsluiten van een vorm van een contract en het uitvoeren van dat contract. Daar zit dan ook een belangrijke sleutel voor het managen van de uitbestedingen. Zowel uit het oogpunt van de strategie, als uit het oogpunt van de wet- en regelgeving.

Regelmatig krijg ik de vraag of onze contractmanagementmethode [CATS CM®](#) hieraan een bijdrage kan leveren. Het antwoord is "ja". Hoe dat kan en hoe de methode nog meer voordelen kan opleveren dan het voldoen aan de richtlijnen zet ik in dit whitepaper uiteen. Ik behandel eerst de hoofdlijnen van de regelgeving en de kern van de contractmanagement-methode CATS CM®. Vervolgens ga ik in op de raakvlakken tussen de eisen vanuit de regelgeving en de methode CATS CM® en daarmee op hoe CATS CM® organisaties in staat stelt aan de regelgeving te voldoen. Ten slotte licht ik toe wat de toegevoegde waarde van CATS CM® is als basis voor professioneel contractmanagement is.

02

Hoofdpijnen van uitbestedingsregels

De regelgeving waaraan organisaties in de financiële sector moeten voldoen is talrijk. Verschillende regelgevers en toezichthouders zetten de kaders neer voor bijvoorbeeld banken, verzekeraars en pensioenfondsen. Een analyse van de verschillende regels laat grote overeenkomsten zien. Dit whitepaper gaat in op contractmanagement en bevat daarom geen gedetailleerde analyse van alle verschillende regels. Om toch concreet te kunnen zijn neem ik de "Richtsnoeren inzake uitbesteding" van de European Banking Authority (EBA) als voorbeeld. Deze richtsnoeren, waarvan de overgangsregeling eind 2021 afloopt, vormen een goede weergave van de zaken die ook in andere regelgevingen zijn opgenomen. 'Uitbesteding' wordt door de richtlijnen gedefinieerd als een overeenkomst van om het even welke vorm met een dienstverlener op grond waarvan deze dienstverlener een proces, een dienst of een activiteit verricht die anders door de organisatie zelf zou worden verricht. Het besef dat ook leveranciers op hun beurt weer zullen samenwerken met anderen blijkt ook uit de regelgeving. Er is ruime aandacht voor onderuitbesteding. De EBA-richtsnoeren geven een duidelijk kader voor de governance van het uitbesteden en de eisen aan het uitbestedingsproces. De hoofdpijnen hiervan zet ik hieronder uiteen.

GROEPSBREDE TOEPASSING

De regels zijn van toepassing op de gehele groep en gelden daarmee dus ook voor alle dochterondernemingen. Hiermee wordt een consistente uniforme toepassing beoogd, ongeacht de locatie van de dochteronderneming.

PROPORTIONALITEIT

Wanneer een organisatie activiteiten wil uitbesteden moet zij de aard, de complexiteit en de mate van uitbesteding afwegen, zodat de uitbestedingsrisico's toereikend kunnen worden ingeschat en gemanaged.

EXTRA EISEN VOOR UITBESTEDING VAN KRITIEKE OF BELANGRIJKE FUNCTIES.

Organisaties moeten allereerst bepalen of er sprake is van een uitbesteding op basis van de hiervoor gegeven definitie. Hierbij weegt ze mee of de uitbestede dienst een doorlopend karakter heeft en of de organisatie deze werkzaamheden normaal gesproken zelf zou uitvoeren, als onderdeel van haar primaire bedrijfsprocessen. Een eenmalige opdracht of het outsourcen van bijvoorbeeld schoonmaakwerkzaamheden valt dus niet onder de definitie.

Zodra er sprake is van een dienst die aan de definitie van uitbesteding voldoet, moet worden bekeken of dit een kritieke of belangrijke functie is. De definitie van kritieke of belangrijke diensten is breed. Of er sprake is van een primaire functie van de organisatie die uitbesteed wordt en de aanwezigheid van continuïteitsrisico's, reputatierisico's of compliancerisico's spelen hier onder andere een rol bij. Er zijn extra eisen aan uitbesteding van kritieke of belangrijke functies.

GOVERNANCEKADER

Het governancekader stelt strikte eisen aan de besturing (de governance) van uitbestedingen. Zo mag een uitbesteding bijvoorbeeld nooit leiden tot een instelling die een "lege huls" wordt of tot een verlaging van de eisen van vakbekwaamheid van het management. Het kader voor governance bepaalt ook dat er een uitbestedingsbeleid moet zijn wat het beheer, de documentatie en de controle van uitbestedingen regelt. De interne auditfunctie komt aan bod en er is een duidelijke beschrijving van de eisen aan een uitbestedingsregister.

UITVOERING VAN HET UITBESTEDINGSPROCES

Voor de uitvoering schrijft de regelgeving voor:

- wat er moet gebeuren voordat de organisatie een contract aangaat;
- welke zaken in het contract moeten worden opgenomen;
- dat er toezicht moet zijn op de uitvoering van de uitbestede functies;
- dat er exit-strategieën, die voldoen aan strikte eisen, beschikbaar moeten zijn voor het verwachte beëindigingsmoment of eerder als dat onverhoopt noodzakelijk blijkt.

03

Contractmanagement op basis van CATS CM®

Regelgevers en toezichhouders schrijven regels voor over hoe financiële instellingen hun uitbestedingen en bijbehorende contracten moeten opstellen en beheren. CATS CM® biedt een beproefde contractmanagementmethode die organisaties de mogelijkheid biedt om contractmanagement te professionaliseren, te standaardiseren en gelijktijdig schaalbaarheid en flexibiliteit te behouden. CATS is de afkorting van Contract Administration and Tracking Scenarios.

De methode definieert contractmanagement als volgt:

Contractmanagement is het realiseren van de met het contract beoogde doelstellingen door tijdens de uitvoeringsfase van een contract proactief van alle in het contract vastgelegde verantwoordelijkheden, verplichtingen, procedures, afspraken, voorwaarden en tarieven de naleving te bewaken, alle onduidelijkheden, tegenstrijdigheden en hiaten op te lossen, alle met het contract gepaard gaande risico's te beheersen en de gewenste wijzigingen in het contract te verzorgen.

DOELSTELLINGEN CENTRAAL

In de definitie en de methode staan de contractdoelstellingen centraal. Deze staan niet op zichzelf. De doelstellingen van het contract worden ontleend aan de organisatie-doelstellingen, die gevormd worden vanuit de missie en visie en de randvoorwaarden in de vorm van wet- en regelgeving, waaronder uiteraard de uitbestedingsregels.

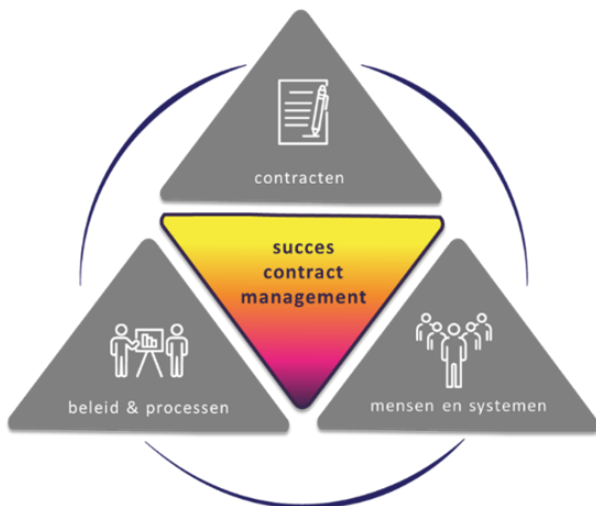


De relatie tussen organisatiedoelstellingen, contractdoelstellingen en contractprestaties

SUCCEFACTOREN CONTRACTMANAGEMENT

De door CM Partners ontwikkelde methode bestaat al 15 jaar en is gebaseerd op een continue toetsing en verrijking vanuit praktijkervaring en best practices. Die praktijk laat zien dat er drie factoren zijn die helpen contractmanagement optimaal succesvol te maken:

- beleid en processen
- mensen en systemen
- contracten

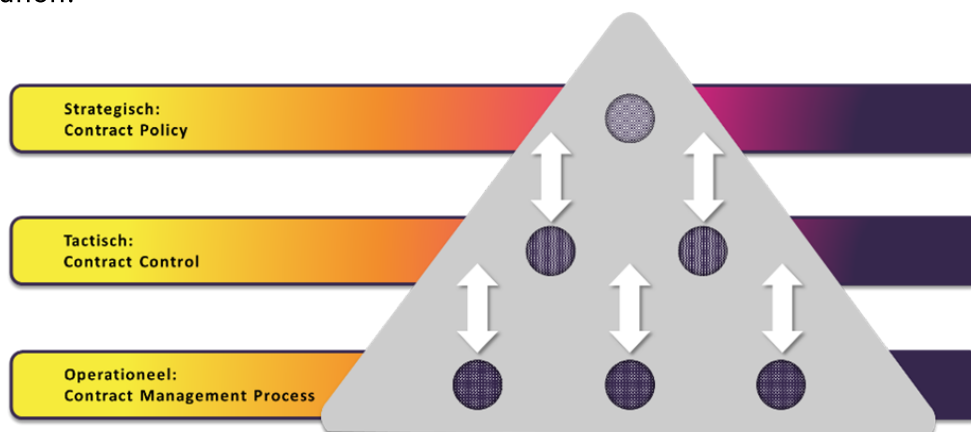


De succesfactoren voor contractmanagement

De basis ligt in een goed contractmanagement-beleid, met daarin een contractmanagementproces (gebaseerd op CATS CM®) dat procesmatig en gestructureerd werken mogelijk maakt. Om het contractmanagementproces vervolgens effectief uit te voeren is het belangrijk dat er voldoende en competente mensen beschikbaar zijn en dat zij worden ondersteund met op het proces afgestemde systemen. De laatste succesfactor is het borgen van het contractmanagement bij het opstellen van het contract.

HET CATS-BESTURINGSMODEL

Contractmanagement op één enkelvoudige overeenkomst, leidt niet zomaar tot beheersing van het zakelijk ecosysteem en optimale resultaten. Daarvoor moet contractmanagement ingebed worden in alle lagen van organisatie, rekening houdend met de eerder genoemde succesfactoren. Het CATS-besturingsmodel geeft een raamwerk dat hierbij kan ondersteunen.



Het CATS-besturingsmodel

In dit besturingsmodel staat op strategisch niveau de Contract Policy, waarin de organisatie opneemt hoe het met al haar contracten wil omgaan. Deze vormt de basis om de contracten, in de hele contractlevenscyclus, met dezelfde uitgangspunten te managen en zo een optimaal resultaat te hebben. De samenhang tussen onder andere inkoop-, sourcing-, risicomangement- en contractmanagementprocessen wordt hierin vanuit één integraal uniform beleid gestuurd.

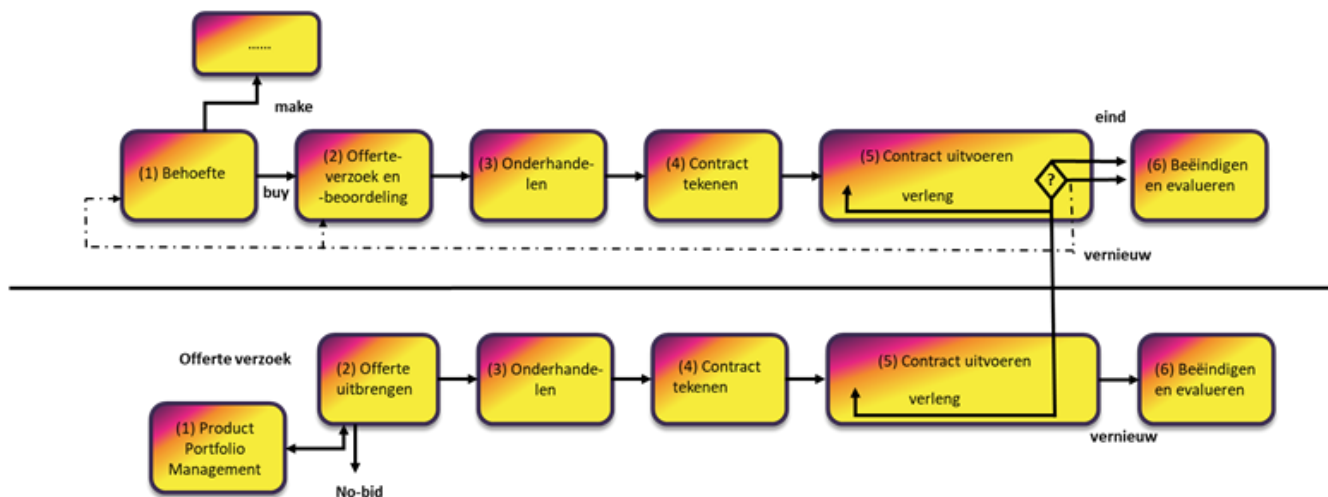
Op tactisch niveau regelt het CATS-besturingsmodel de Contract Control. Deze laag zorgt voor de inrichting, bewaking, meting en verbetering van de processen. Op dit niveau bevindt zich de proceseigenaar.

Op operationeel niveau in het CATS-besturingsmodel bevindt zich het Contract Management Process. Dit proces borgt de uitvoering en naleving van het beleid. Hoewel we hier alleen het contractmanagementproces hebben ingetekend, bevinden zich op dit niveau uiteraard ook de andere processen waar contracten een rol in spelen.

DE CATS-CONTRACTLEVENSCYCLUS

De CATS-contractlevenscyclus is een vereenvoudigde weergave van alle fasen waar een contract (in wording) doorheen gaat. Al deze stappen zijn een vereenvoudigde weergave van de operationele processen van de organisatie, waaronder het contractmanagementproces.

Opdrachtgever



Leverancier

De CATS-contractlevenscyclus

De methode CATS CM® geeft een overzicht van de bij een contract betrokken rollen in alle fasen van de contractlevenscyclus en geeft invulling aan de contractmanagementactiviteiten in de contractuitvoeringsfasen (4, 5 en 6). Daarmee is direct ook de basis aanwezig voor het inrichten van het contractmanagement in de contractcreatiefasen (1, 2 en 3). Bij het opstellen van het contract is het essentieel dat de afspraken het uit te voeren contractmanagement tijdens de contractuitvoering optimaal mogelijk maken. Dit betekent dat er op dat moment aandacht is voor een goede en meetbare vertaling van de contractdoelstellingen naar prestaties, toereikende consequenties voor het niet behalen van de doelstellingen, beoordeling van de effecten van de contractafspraken op het contractmanagement en waar mogelijk contractafspraken afgestemd op de verwachte invulling van het contractmanagement.

DE PIJLERS

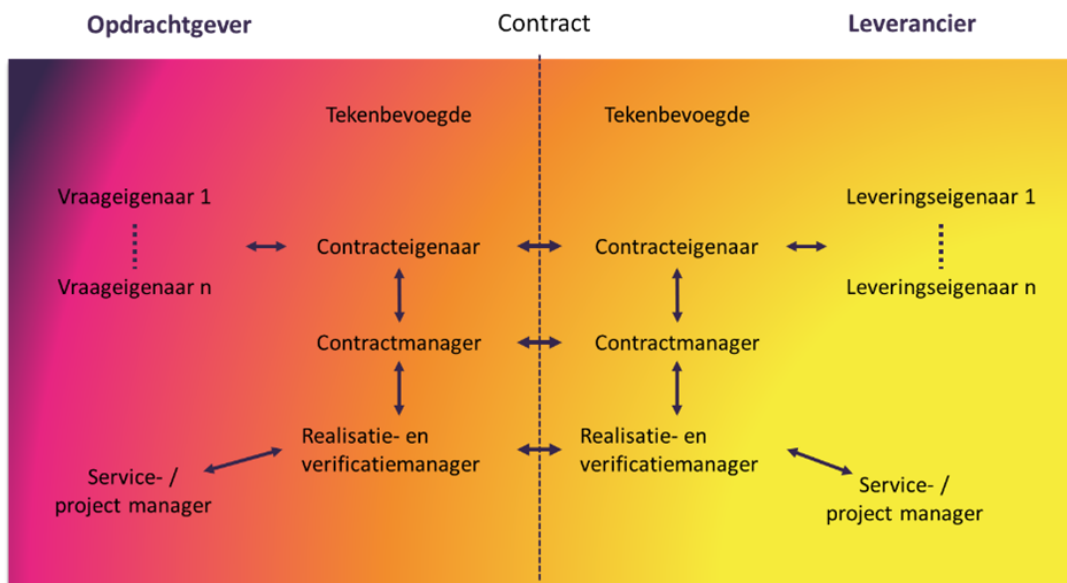
De methode CATS CM® is gebaseerd op vier pijlers, die samen voorzien in een uniforme begrippenset en uniforme roldefinities. Deze vormen voor de organisatie een perfecte basis voor het contractmanagement. Pijlers 1 en 2 gaan over de belangrijkste roldefinities en de taakverdeling daartussen. Pijlers 3 en 4 gaan over de essentiële aandachtsgebieden en de werkzaamheden per aandachtsgebied van de contractmanager.

Pijler 1 De Overeengekomen Prestatie en Alle Overige Contractafspraken

Deze pijler geeft aan waar het raakvlak tussen de bedrijfsvoering en contractmanagement ligt. De contractartikelen zijn in twee types verdeeld. "De Overeengekomen Prestatie" (DOP) en "Alle Overige Contractafspraken" (AOC). Dit onderscheid is in CATS CM® de basis voor de rolverdeling tussen de contractmanager en de realisatie- en verificatiemanager. Deze laatste rol wordt vaak gecombineerd met de service- of projectmanagerrol binnen organisaties.

Pijler 2 De rollen die ontstaan rondom een contract

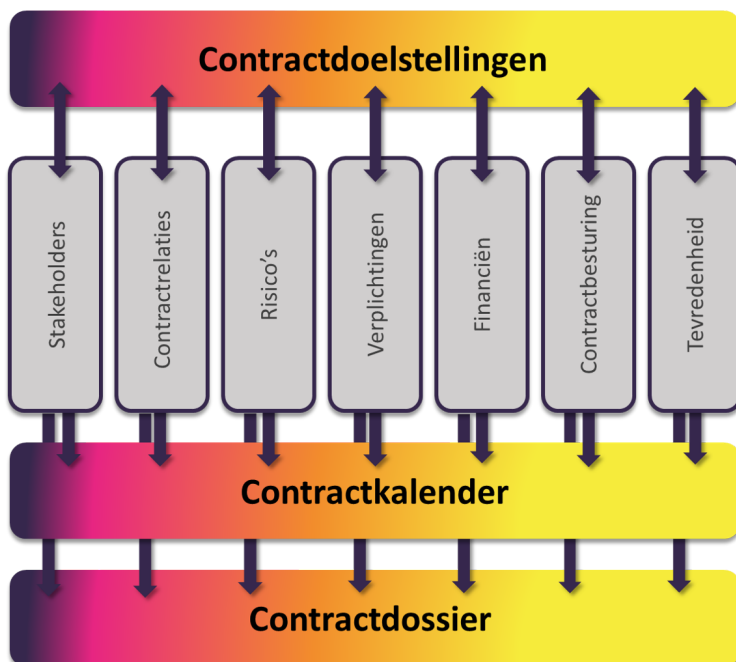
De tweede pijler van de methode definieert de rollen die ontstaan rondom een contract. Deze rollen, die grotendeels in het overzicht hieronder zijn weergegeven, vormen het aanknopingspunt voor de verdeling van activiteiten en verantwoordelijkheden.



De rollen die rondom een contract ontstaan

Pijler 3 De Contractmanagement Essentials

Iedere rol heeft zijn eigen aandachtsgebieden en focus. De Contractmanagement Essentials (CM Essentials) zijn de tien belangrijkste aandachtsgebieden voor de contractmanager. Ook de contracteigenaar en de realisatie- en verificatiemanager hebben een belangrijke bijdrage in deze aandachtsgebieden.

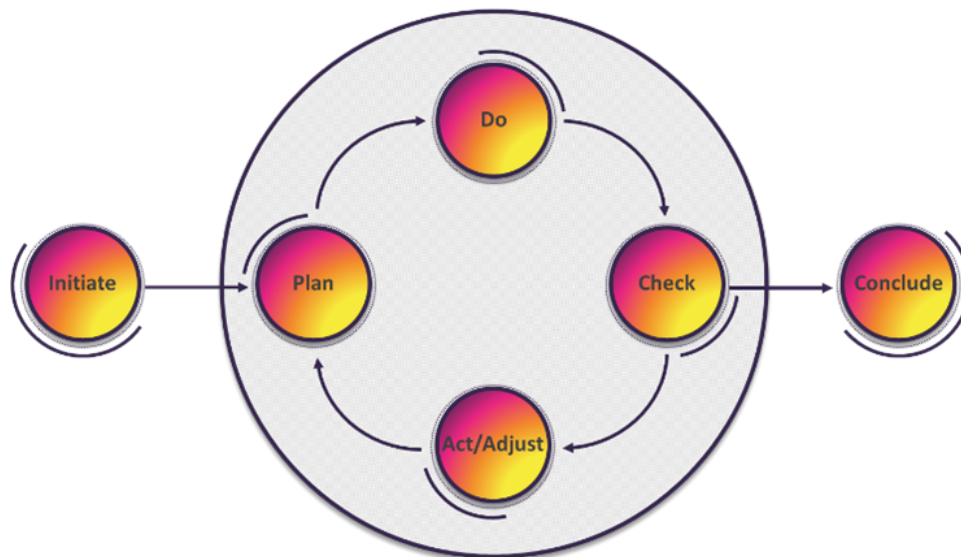


De CM Essentials

Uit het schema blijkt de centrale rol van de contractdoelstellingen. Alle contractmanagementactiviteiten zijn erop gericht om deze zo optimaal mogelijk te bereiken. De activiteiten volgend uit het contractmanagementproces worden vastgelegd in het contractdossier. De contractkalender vormt het draiboek voor het contract, met daarin de belangrijkste datums. Om de contractdoelstellingen zo optimaal mogelijk te bereiken houdt de contractmanager zich bezig met stakeholders, contractrelaties, risico's, verplichtingen, financiën, contractbesturing en tevredenheid.

Pijler 4 De stappen in het contractmanagementproces en de contractmanagement-scenario's

Het contractmanagementproces bestaat uit zes fundamentele stappen: Initiate, Plan-Do-Check-Act/Adjust (kwaliteitscirkel van Deming) en Conclude. De contractmanagementscenario's geven de mogelijkheid om per type contract (en daarmee per vorm van de uitbesteding) de stappen te vertalen naar activiteiten op maat.



De stappen in het contractmanagementproces

De contractmanagementscenario's geven aan wat de contractmanager moet doen voor iedere CM Essential en met welke frequentie. Dit varieert van een minimaal scenario (alleen activiteiten voor de noodzakelijke CM Essentials met een relatief lage frequentie) tot een zeer intensief scenario (alle CM Essentials met een relatief hoge frequentie). Dit leidt tot een contractspecifieke aanpak, gebaseerd op een standaard. Hierdoor is zowel sturing als rapportage en verantwoording op het contract afgestemd, maar zonder de vanuit het beleid opgestelde standaarden los te hoeven laten.

04

Uitbestedingsregels en CATS CM®

In dit deel van dit whitepaper breng ik de uitbestedingsregels en contractmanagement op basis van CATS CM® bij elkaar. Ik volg hierbij de hoofdlijnen van de regelgeving zoals eerder gehanteerd en geef bij elk onderdeel van de regelgeving aan wat de bijdrage is die de methode kan leveren.

GROEPSBREDE TOEPASSING

De eis van groepsbrede toepassing vraagt om groepsbrede sturing en verantwoording. Verschillen in uitgangspunten, definities en werkwijze binnen de groep bemoeilijken dit. Deze verschillen kunnen hun oorsprong vinden in geografische spreiding, maar ook in verschillende soorten bedrijfsvoering. De methode CATS CM® is ontwikkeld als uniforme basis voor alle soorten contracten, ongeacht het type dienst of product, de locatie van de uitvoering of lokale regelgeving. De ideale basis dus om een groepsbreed beleid op te baseren. Daarnaast biedt de methode een duidelijke, gedetailleerde, stapsgewijze aanpak die de organisatie in staat stelt dit beleid te vertalen naar processen, werkinstructies en richtlijnen die door iedereen binnen de groep kunnen worden toegepast. De organisatie kan in het beleid duidelijk aangeven waar in lokale situaties mag worden afgeweken en waar aanpassing aan de centrale voorschriften nodig is. Het beleid en de contractmanagementscenario's zijn de ideale plek om de noodzakelijke uniformiteit in aansturing en aanpak vast te leggen. Dit vergemakkelijkt de interne audit op deze zaken en geeft een grotere mate van "in control" zijn.

PROPORTIONALITEIT

Wanneer een organisatie activiteiten wil uitbesteden weegt zij de aard, de complexiteit en de mate van uitbesteding af, zodat de uitbestedingsrisico's toereikend worden ingeschat en gemanaged. De regels verplichten organisaties in alle fasen van de contractlevenscyclus (onder andere) het type contract, de impact op de bedrijfsvoering en de specifieke situatie van de dienstverlener in acht te nemen en uiteraard te managen. De binnen de methode CATS CM® opgenomen contractmanagementscenario's bieden deze mogelijkheid. De CM Essential Risico's kan een bedrijfsspecifiek risicomanagementproces voorschrijven dat de contractmanager moet uitvoeren. De contractmanager kan de optimale bijdrage van de leverancier sturen met de CM Essential Tevredenheid. Specifieke elementen uit de regelgeving kan de organisatie verplicht stellen voor de governance van een contract in de CM Essential Contractbesturing.

Eenzijds biedt dit op niveau van het contract de juiste focus, maar het biedt ook overkoepelende functies zoals, Risk- en Control en leveranciersmanagement een duidelijker kader voor hun activiteiten.



EXTRA EISEN VOOR UITBESTEDING VAN KRITIEKE OF BELANGRIJKE FUNCTIES

De regelgeving noemt het uitbesteed proces, de uitbestede functie. Deze uitbestede functie is kritiek of belangrijk of is dat niet. Het kenmerk "kritieke functie" of "belangrijke functie" kan een element zijn in het inrichten van de processtappen en het ontwerpen van de contractmanagementscenario's. Voor iedere uitbesteding van een kritieke of belangrijke functie leidt dat ertoe dat in de uitvoering van het contractmanagementproces een aantal activiteiten binnen de CM Essentials verplicht wordt. Dit zijn de activiteiten die borgen dat de organisatie aan de vereisten vanuit de regelgeving voldoet. Wanneer contractmanagement professioneel is ingericht, inclusief de aansluiting over de gehele contractlevenscyclus, dan is het contractmanagementscenario bij het opstellen van het contract bekend. De contractmanagementaspecten die uit het scenario voortvloeien worden zo ook optimaal in het contract opgenomen. Dat geldt ook voor de vereiste teksten en passages vanuit de regelgeving.

Uiteraard biedt het hebben van dergelijke contractmanagementscenario's ook de mogelijkheid om het contractmanagement snel en efficiënt "op te schalen" naar het juiste niveau, wanneer een contract niet als kritieke of belangrijke uitbesteding start, maar dat gedurende de uitvoering door wijzigende omstandigheden wel wordt.

GOVERNANCEKADER

Dit onderdeel van de regelgeving geeft aan dat de organisatie geen "lege huls" mag zijn en dat het feit dat de organisatie zaken uitbesteedt geen aanleiding mag zijn om de eisen aan het management en het vakmanschap in de organisatie te verlagen. Er moet dus kennis en kunde in de organisatie aanwezig zijn en blijven.

Hier liggen twee belangrijke raakpunten met CATS CM®. De rol van realisatie- en verificatiemanager vormt het snijvlak tussen contractmanagement en de bedrijfsvoering. Daarmee is dit een cruciale rol in de borging van kennis binnen de organisatie. Hier ligt immers de verantwoordelijkheid voor het vaststellen of de dienstverlener de prestatie juist, tijdig en van voldoende niveau heeft geleverd, de inhoudelijke expertise dus. Daarnaast is het toegenomen belang van contracten aanleiding om ook het contractmanagement als cruciaal kennisgebied voor de organisatie en de leiding van de organisatie te beschouwen. CATS CM® biedt organisaties de mogelijkheid hun contractmanagement te professionaliseren en de kennis van de methode op verschillende niveaus aan te tonen in de vorm van certificeringen. Zo kan een Foundation- en Practitioner-certificaat behaald worden na het afronden van de betreffende opleidingen.

Het governancekader stelt ook het hebben van een uitbestedingsbeleid verplicht. Het strategisch niveau van het CATS-besturingsmodel is hier de aangewezen plek voor. Dit beleid moet het beheer, de documentatie en de controle van de uitbestedingen regelen. In plaats van het beheer van uitbestedingen kan ook management worden gelezen en daarmee hebben we het dus over contractmanagement. Bij het toepassen van CATS CM® verankert de organisatie de documentatievereisten in de invulling van de CM Essential Contractdossier.

Ten slotte moet het beleid invulling geven aan de controle op de processen. Dit gebeurt door de interne Auditafdeling. De bijdrage die CATS CM® hier als methode aan kan leveren is groot. Controleren is immers te definiëren als het toetsen aan normen. Een internationaal geaccepteerde methode vormt uiteraard een perfecte basis voor een goede en eenduidige norm om aan te toetsen. Het op risico's gebaseerde, gestructureerde proces is de basis voor controle van de interne Auditdienst op opzet, bestaan en werking van de processen.

UITVOERING VAN HET UITBESTEDINGSPROCES

Dit onderdeel van de regelgeving geeft een set aan zeer specifieke vereisten over bepalingen die opgenomen en bewaakt moeten worden gedurende alle fasen van het uitbestedingsproces. Contractmanagement op basis van CATS CM® kan al deze elementen adresseren door ze te koppelen aan een CM Essential.

Ter illustratie geef ik hieronder voor een aantal voorschriften aan in welke fase van de contractlevenscyclus ze gemanaged moeten worden en met welke CM Essential(s) een relatie bestaat. Dit laatste illustreert direct waar in de methode CATS CM® het naleven van de regelgeving kan worden geborgd.

| Voorschrift | Contractcreatie (pre-award) | Contractuitvoering (post-award) | CM Essential(s) |
|---|-----------------------------|---------------------------------|---|
| Duidelijke beschrijving prestatie | ✓ | ✓ | Verplichtingen (De Overeengekomen Prestatie) |
| Benoemen contractdatums en opzegdatums | ✓ | ✓ | Contractkalender |
| Benoemen van toepassing zijnde wetgeving | ✓ | ✓ | Verplichtingen (Alle Overige Contractafspraken) |
| Beschrijf rapportageverplichting | ✓ | ✓ | Contractbesturing |
| Regel beëindigingsrechten | ✓ | ✓ | Verplichtingen (Alle Overige Contractafspraken) |
| Borgen van het opstellen en bewaken van exitstrategieën | | ✓ | Risico's Stakeholders Verplichtingen |
| Externe audit | | ✓ | Verplichtingen |

05

De rol van de dienstverlener

Ik schrijf tot nu toe vanuit de positie van de opdrachtgever. Zoals in de inleiding al aangegeven heeft de toenemende regelgeving ook invloed op de leverancier, in de regelgeving meestal de dienstverlener genoemd. Het simpelweg voldoen aan de regelgeving is immers net zo goed onderdeel van de samenwerking als de functie die wordt uitbesteed. Het is voor beide van belang en zal deels via het contract in verantwoordelijkheden verdeeld worden over beide partijen. De consequenties van het niet voldoen aan regelgeving zijn wellicht van direct effect op de opdrachtgever, maar zullen ook altijd, minimaal indirect, effect hebben op de leverancier.

Wanneer een leverancier contractmanagement uitvoert op basis van CATS CM® heeft de organisatie contractmanagementscenario's ontwikkeld die hier rekening mee houden. Dit zorgt ervoor dat het bij het contract betrokken team vanaf de start van de contractlevenscyclus bewust is dat het contract met de opdrachtgever een strikt regelgevend kader kent, dat voor een deel voor de naleving van de leverancier afhankelijk is. Op dit moment kan direct passend contractmanagement worden ingericht, voorbereid en ingezet. De hiermee samenhangende kosten zijn vroeg inzichtelijk en kunnen in de prijsstelling worden meegenomen.

Wanneer zowel opdrachtgever als leverancier beiden een standaard als CATS CM® gebruiken voor hun contractmanagement levert dit nog extra voordelen op. Het hanteren van dezelfde begrippen, rollen, definities en uitgangspunten is dan namelijk evident en de beschikbare tijd kan optimaal worden benut om de samenwerking wendbaar te houden in de uitvoeringsfase, een van de redenen waarom immers initieel tot uitbesteding was overgegaan.

06

De toegevoegde waarde vergroten

Hoewel de focus in voorgaande tekst op het naleven van regelgeving ligt is contractmanagement op basis van CATS CM®, zoals blijkt uit de definitie, breder dan dat. Wanneer organisaties met de regelgeving als urgentie het contractmanagement professionaliseren en daarmee de kaders op strategisch, tactisch en operationeel niveau ontwerpen en inrichten op basis van CATS CM®, dan is het een kleine stap om ook de andere elementen van de methode mee te nemen. Doordat het proces in de organisatie al aanwezig is, kan de organisatie via de bestaande structuren de bijdrage aan de organisatiedoelstellingen verhogen. Door de klanttevredenheid, de medewerkerstevredenheid, de aandeelhouderswaarde, de duurzaamheid, de veiligheid etc. mee te nemen bij het bepalen van de contractmanagementscenario's en de voor de CM Essentials opgezette processen te verrijken met elementen die specifiek op de optimalisatie hiervan zijn gericht. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het interne stakeholdermanagement of het managen van de intern relevante contractrelaties, zoals de relatie met contracten van andere leveranciers die een ketenrelatie hebben, contracten van eenzelfde leverancier met een juridische samenhang of een relatie vanuit leveranciersmanagementoptiek. Ook het op aanvullende punten financieel managen van het contract en het verrijken van de contractbesturing met interne overleggen en rapportages vormen hier voordelen van.

Het professionelere contractmanagement leidt tot een optimale realisatie van de missie en de visie, binnen de kaders van wet- en regelgeving. Daarnaast leidt de professionalisering tot een organisatie waarin er een optimale interactie is tussen contractmanagement en bedrijfsvoering en de contractmanagementactiviteiten relevant en interessant zijn voor de medewerkers. Ten slotte wordt de opdrachtgever hiermee voor de leverancier een betrouwbare klant, met een duidelijk speelveld. Deze duidelijkheid is een van de dingen die een positieve invloed heeft op het steeds belangrijker wordende principe van "client of choice" om zo de wendbaarheid optimaal te houden.

TOT SLOT

Samenwerking gaat gepaard met het maken van afspraken en leidt dus bijna altijd tot het afsluiten van contracten. Regelgevers en toezichthouders in de financiële sector schrijven voor hoe financiële instellingen hun uitbestedingen en bijbehorende contracten moeten opstellen en beheren.

CATS CM® biedt een beproefde contractmanagementmethode die organisaties de mogelijkheid biedt contractmanagement te professionaliseren, te standaardiseren en gelijktijdig schaalbaarheid en flexibiliteit te behouden. CATS CM® geeft specifieke aandacht aan de rol van wet- en regelgeving daarin, maar kent daarnaast elementen die de organisatie aanvullende toegevoegde waarde opleveren.

CONTACT



Het je vragen over dit whitepaper of ben je benieuwd wat CM Partners voor jou op het gebied van contractmanagement kan betekenen? Neem dan contact op met ons op.

CM Partners: Het contractmanagement expertisecentrum
Sigmund Rombergstraat 3
3543 GC Utrecht
info@cmpartners.nl
Tel 0852 10 05 31