Gemeente Amsterdam

Versie D 1.4
1 november 2016

Nota Contractmanagement



1 Inhoudsopgave

Voorwoord ---- 4
Inleiding ---- 5
1. Definities ---- 7
2. Contractmanagement ---- 11
2.1 Contractbeheer ---- 11
2.2 Contractmanagement ---- 11
2.3 Succespijlers ---- 12
2.4 Contractcyclus ---- 13
2.5 Communicatiestructuur ---- 15
2.6 Communicatiematrix ---- 17
3. Gemeentelijke doelstellingen ---- 18
3.1 Uitgangspunten ---- 18
3.2 Optimale prijs/kwaliteitverhouding ---- 18
3.3 Doelmatigheid en effectiviteit ---- 18
3.4 100% Rechtmatigheid ---- 19
3.5 Professionalisering van de inkoopfunctie ---- 19
3.6 Optimalisatie van ketenkosten en Total Cost of Ownership (TCO) ---- 19
3.7 Contractmanagementdoelstellingen ---- 19
4. Rolverdeling ---- 21
4.1 BIOCA-tabel ---- 21
4.2 Inkoopfunctietoedeling ---- 23
4.3 Multidisciplinaire functietoedeling ---- 25
4.4 Inzet Bestuur en Organisatie ---- 25
5. Contractmanagementproces ---- 26
5.1 Contract-initiatiefase ---- 26
5.2 Contract-vormingsfase ---- 26
5.3 Contract-implementatiefase ---- 27
5.4 Contract-executiefase ---- 28
5.5 Contract-evaluatiefase ---- 30
6. Wijzigingen tijdens de opdracht ---- 31
6.1 Praktische zaken ---- 31
6.2 Wezenlijke wijziging ---- 32

6.3 Niet-wezenlijke wijzigingen ---------- 32
6.4 Herzieningsclausules ---------- 33
6.5 Noodzakelijke aanvullende werken, leveringen of diensten ---------- 33
6.6 Onvoorziene omstandigheden ---------- 33
6.7 Vervanging van de opdrachtnemer ---------- 34
6.8 Overzicht publicatieplicht TenderNed ---------- 34

Voorwoord

Deze nota Contractmanagement is een intern beleidsdocument primair geschreven voor de Amsterdamse Contracteigenaren en Lead Buyers die betrokken zijn bij het Contractmanagementproces en geeft andere medewerkers, bijvoorbeeld controllers en juristen, inzicht hoe de gemeente Contractmanagement interpreteert. De nota geeft de kaders aan waarbinnen de contractmanagementactiviteiten plaatsvinden.

Daarnaast schetst deze nota een rolverdeling die bij het realiseren van het gemeentelijke Contractmanagementbeleid relevant is en is er een voorstel in opgenomen hoe deze in te vullen.

Deze Nota is een eerste versie, niet eerder was er binnen de gemeente een document met gemeente brede werking dat richtinggevende uitspraken deed over activiteiten op het gebied van Contractbeheer en Contractmanagement. Deze versie zal, net zoals dat met
De Nota " Inkoop en Aanbestedingsbeleid" is gebeurd, op basis van veranderende behoeftes en opgedane ervaringen worden aangepast en fijngeslepen.
In deze versie is nog een sterke wisselwerking waar te nemen in het detailniveau van richtinggevende uitspraken. Het doel hiervan is te voorzien in de huidige informatiebehoeften van alle verschillende Lead Buyers om een ieder in staat te stellen de dialoog met stakeholders aan te gaan en nadere afspraken over de uitvoering te maken samen met de business. Eén jaar na vaststelling zal er een evaluatie worden uitgevoerd naar de bruikbaarheid van de Nota.

In het verlengde hiervan heeft Amsterdam de ambitie om ter aanvulling op deze nota per Inkoopdomein, in nauwe samenwerking tussen de Contractmanagementorganisaties en de Lead Buyers, een aparte interne werkinstructie 'Contractmanagement' op te stellen. Deze werkinstructie zal meer gedetailleerd beschrijven hoe, vanuit het Contractmanagementbeleid en de inkoopvoorbereiding, maximale toegevoegde waarde geleverd kan worden aan de gemeente brede doelstellingen en de business doelstellingen van het specifieke Inkoopdomein.

Dit document is een uitwerking van één van de hoofdthema's van het "Implementatieplan 10 Wegen naar een innovatiever aanbestedingsbeleid en professioneel opdrachtgeverschap", namelijk professioneel contractmanagement.

Inleiding

Amsterdam is de grootste gemeente van Nederland. Dit stelt hoge eisen aan bijvoorbeeld handhaving van de openbare orde en veiligheid, maar ook aan het (sociale) voorzieningenniveau, het beheer en het gebruik van de openbare ruimte en groen. Voor alle taken waar Amsterdam verantwoordelijk voor is, koopt zij een grote variëteit aan diensten, producten en werken in. Voor de realisatie van haar taken, bestaat de gemeente uit Bestuur en Organisatie, vier functionele clusters en zeven Stadsdelen. Samen vormen zij de gemeente Amsterdam.

De gemeente Amsterdam gaat met veel verschillende leveranciers, verschillende typen overeenkomsten aan om haar doelstellingen te realiseren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan;

- de vele producten en diensten die beschikbaar worden gesteld aan de gemeenschap, zoals zorg en welzijnsproducten, groenvoorziening, openbaar vervoer etc.
- infrastructurele werken, denk hierbij aan wegen, bruggen, openbare verlichting, etc.
- unieke zaken als de Noord/Zuid-lijn, land maken op IJburg, ontwikkeling Zuidas, etc.
- behoeftes van de eigen organisatie, denk hierbij aan externe adviseurs, softwareapplicaties, gebouwenonderhoud, elektriciteit, kopieerapparaten, etc.

Het professionaliseren van Contractbeheer en Contractmanagement is daarbij van essentieel belang. Zo heeft het college van Burgemeester en Wethouders in 2013 het besluit en in 2016 het implementatieplan '10 Wegen naar een Innovatiever Aanbestedingsbeleid en Professioneel Opdrachtgeverschap' vastgesteld. In het besluit worden concrete verbeterrichtingen aangegeven waarvan professionalisering van Contractmanagement één is.
Deze nota is een uitwerking van het "Implementatieplan 10 wegen naar een innovatiever aanbestedingsbeleid en professioneel opdrachtgeverschap"[1].

De 3 doelen van de 10 wegen zijn als volgt verwoord:

1. De gemeente Amsterdam weet met welke partijen welke overeenkomsten zijn gesloten en welke afspraken daar in staan. Op basis van deze gegevens kan de gemeente aangeven hoeveel geld wordt uitgegeven op verschillende aggregatieniveaus, wordt contract- en Leveranciersmanagement uitgevoerd en worden marktanalyses gemaakt.
2. Opdrachtgevers kennen hun rol in relatie tot de markt en vullen deze professioneel in. Zij weten welke specifieke kennis en kunde binnen welke organisatieonderdelen aanwezig is en hoe deze in te zetten. Pas dan wordt de juiste vraag aan de markt gesteld, passend bij de opgave, de situatie op de markt, de eigen organisatie en politiek bestuurlijke context.
3. De samenwerking met de markt wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen en respect voor elkaars positie en belangen. De energie wordt dan gericht op de meerwaarde die kan worden geleverd aan de stad. We leren daarbij van de opgedane ervaringen en delen die met collega's.

[1] http://intranet.amsterdam.nl/kennis-beleid/bedrijfsvoering/inkoop-aanbesteden/concern-inkoop/10-wegen-innovatief/

Deze doelen geven aan dat het belang van Contractbeheer en Contractmanagement steeds groter wordt bij de professionalisering van het opdrachtgeverschap van de gemeente. Professioneel opdrachtgeverschap draagt bij aan doelmatige en rechtmatige besteding van het geld van de burger. Professioneel opdrachtgeverschap resulteert ook in kwalitatief betere producten, verbeterde efficiëntie en biedt mogelijkheden voor innovatie oplossingen. Met het vaststellen van gemeentelijk Contractmanagementbeleid en de totstandkoming van business gerelateerde interne werkinstructies per Inkoopdomein, wordt hier invulling aan gegeven.
Deze nota onderhoudt een sterke relatie met de "Nota Inkoop en Aanbestedingsbeleid"[2] van de gemeente Amsterdam en is primair geschreven voor de Amsterdamse contracteigenaren en Lead Buyers die betrokken zijn bij het Contractmanagementproces. Binnen de kaders van de nota Contractmanagement van de gemeente Amsterdam wordt per Inkoopdomein een interne werkinstructie 'Contractmanagement' geschreven. Deze werkinstructie ondersteunt de Contractmanagementspecialisten bij de onderlinge samenwerking en correcte uitvoering van alle Contractmanagementactiviteiten gedurende alle fasen van het contactmanagement-, en inkoopproces.

[2] http://intranet.amsterdam.nl/kennis-beleid/bedrijfsvoering/inkoop-aanbesteden/concern-inkoop/inkoopdocumenten/

1. Definities

Voor de leesbaarheid en de interpretatie van deze nota gelden de onderstaande definities. Hiervoor is waar mogelijk gebruik gemaakt van reeds bestaande definities uit vastgestelde beleidsdocumenten binnen de gemeente Amsterdam en wordt aangesloten bij de meest gangbare invulling die in de vakliteratuur wordt gegeven aan bepaalde begrippen.

Aanbestedingsdossier: het dossier waarin alle relevante inkoopdocumenten worden opgenomen vanaf de initiële behoeftestelling tot en met de definitieve totstandkoming van het contract.
Assetplan: een Assetplan is de strategische vertaalslag van de beleidsdoelstellingen op basis van een onderhoudsfilosofie, waardoor de optimale prestatie uit de gebruiksmiddelen worden gehaald binnen acceptabele risico's, tegen aanvaardbare kosten en gemeten over de gehele levensduur van de assets.
Bestuur en Organisatie: zeven directies en afdelingen die het college, burgemeester, raad, gemeentesecretaris en gemeentelijk MT van de gemeente Amsterdam adviseren en ondersteunen.
Bestuurscommissies: de taakrijke bestuurscommissies die aan het hoofd van de in totaal zeven stadsdelen zijn gesteld die deel uitmaken van de Gemeente Amsterdam. De stadsdelen werken gebiedsgericht (Noord, Oost, Zuidoost, Zuid, West, Nieuw-West en Centrum).
Budgethouder: de Budgethouder is degene die integraal verantwoordelijk is voor alle aspecten van het gevoerde financiële beheer van een contract.
Categorieplan: een Categorieplan is de strategische vertaalslag (Inkoopstrategie) over een benoemde categorie. Onder categorie wordt verstaan: het geheel van onderling logisch samenhangende goederen en/of diensten, dat zich leent om als geheel te worden gemanaged en als zodanig (formeel) is benoemd. Voorbeelden zijn bedrijfskleding, catering, uitzendkrachten, dataverbindingen en energie, maar ook ingenieursdiensten of gelijksoortige werkzaamheden, zoals schilderwerkzaamheden. Categoriemanagement is het bundelen van inkoop (gezamenlijk aanbesteden) maar ook het bundelen van kennis (specialisatie en deskundigheid).
Clusters: onder clusters wordt verstaan de vier functionele organisatieclusters die samen met Bestuur en Organisatie en de stadsdelen, de organisatie van de Gemeente Amsterdam vormen. De vier clusters zijn Bedrijfsvoering, Ruimte & Economie, Sociaal en Dienstverlening & Informatie.
Concern Inkoop: onderdeel van de directie Middelen en Control van Bestuur en Organisatie. Concern Inkoop voert kaderstellende en controltaken uit op het gebied van inkoop en contractmanagement en heeft als verdere doelstellingen het realiseren van inkoopprofessionalisering.
Contractbeheer: is een operationeel onderdeel van Contractmanagement en heeft als doel de gemeente Amsterdam voldoende en actueel inzicht te geven in de contracten en contractafspraken. Alle activiteiten in relatie tot contractbeheer dienen het doel om risico's voor Amsterdam te reduceren.
Contractbeheersplan: een plan van aanpak voor alle activiteiten die door de opdrachtgever in zowel de fasen van implementatie als de contractexecutie worden uitgevoerd, deze activiteiten zijn er op gericht om zeker te stellen dat de eisen uit het contract (de overeenkomst) worden nagekomen en dat de risico's voor de opdrachtgever aantoonbaar beheerst worden.

Contractdossier: het dossier waarin alle relevante contractdocumenten worden opgenomen gedurende de looptijd van een afgesloten contract.
Contracteigenaar (CE): een Contracteigenaar is degene die eindverantwoordelijk is voor het contract. Het is vaak een lijnverantwoordelijke die intern verantwoordelijk is voor het resultaat van de uitvoering van het contract, omdat hij verantwoordelijk is voor het bedrijfsproces waar het contract aan gekoppeld is. Dit kan een Budgethouder zijn, maar ook een (gebieds)manager, wiens afdeling de grootste afnemer is van het contract. De Contracteigenaar ziet toe op registratie volgens de juiste procedure in het Contractregistratiesysteem door de contractbeheerder/-manager. De Contracteigenaar is verantwoordelijk voor het tijdig actie ondernemen op 'piepsignalen' uit het Contractregistratiesysteem (verlengen, contract opzeggen e.d.). De Contracteigenaar wordt ook wel contractverantwoordelijke genoemd.
Contractmanagement: is een tactisch proces met een cyclisch karakter (oftewel met regelmaat terugkerend), waarbinnen actief wordt gewerkt aan het komen tot contracten, vastleggen, managen en bewaken er van, met als doel de eigen organisatiedoelstelling en de concerndoelstellingen te realiseren en zowel de leverancier als de eigen gemeentelijke organisatie invulling te laten geven aan de overeengekomen afspraken.
Contractmanagementsysteem: een softwaresysteem waarin een contract gemanaged kan worden door het systematisch opslaan van de belangrijkste informatie om te beoordelen of en op welke wijze de contractdoelstelling(en) zijn bereikt.
Contractmutaties en wijzigingen tijdens de opdracht: betreft het proces waarbij door middel van het doorvoeren van contractwijzigingen tot passende oplossingen wordt gekomen. Het bestaande contract wordt grotendeels intact gehouden. De kaders waar binnen de wijzigingen plaatsvinden zijn op voorhand vastgelegd en/of passend binnen het wettelijke kader en kwalificeren als niet wezenlijk.
Contractregistratiesysteem: een database waarin de contracten op één plek te vinden zijn en waarmee de expiratiedata en opzegtermijnen bewaakt kunnen worden.
Directie Juridische Zaken (DJZ): de directie van Bestuur en Organisatie voor juridisch advies in strategische, gevoelige of gecompliceerde dossiers en dossiers waarvoor centrale kennisbundeling is gewenst. Daarnaast signaleert DJZ juridische ontwikkelingen en wetgeving die relevant zijn voor de gemeente.
Gemeentelijk Management Team (GMT): het Gemeentelijk Management Team bestaat uit de Algemeen Directeur/Gemeentesecretaris (AD/GS), de vier Stedelijk Directeuren en de Concerncontroller. De AD/GS is voorzitter. Het GMT stuurt als collegiaal team de gehele ambtelijke organisatie aan en heeft cluster- en concerntaken.
Inkoop- en Contractmanagement jaarplan: een verzameling van (verbeterings) activiteiten die gericht zijn op het managen van de toegewezen inkoopportefeuille per Inkoopdomein en het realiseren van de inkoopdoelstellingen. Het plan is een nadere uitwerking van het actuele Inkoopbeleid en geeft aan wat de gemeentelijke organisatie op lange termijn wil nastreven.
Inkoopbeleid: het totaal aan Amsterdamse nota's (en werkinstructies) op het gebied van inkoop, aanbesteden en Contractmanagement dat de organisatiestrategie ondersteunt en doelstellingen beschrijft die Amsterdam heeft bij het professioneel uitoefenen van de inkoopfunctie op alle gemeentelijke inkooppakketten ten gunste van haar inwoners en de eigen organisatie.
Inkoopdomein: alle per Lead Buyer toebedeelde inkooppakketten (op basis van PIA-codes) vormen gezamenlijk een Inkoopdomein. De gemeente Amsterdam heeft 5 Inkoopdomeinen en

per Inkoopdomein één organisatie-onderdeel die de verantwoordelijk draagt voor de invulling van de Lead Buyer rol.
Inkoopplan: een plan van aanpak waarin de Inkoopstrategie voor korte termijnbehoeften vertaald wordt naar een praktische resultaatsgerichte uitvoering.
Inkoopregie Grond-, Weg-, en Waterbouw: afdeling binnen het Fysieke Inkoopdomein die zich bezig houdt met de strategische inkoopafwegingen vanuit de Eigenarentafel, Programmering en Asset Management
Inkoopstrategie: het identificeren, selecteren en implementeren van een allesomvattend veranderprogramma, gericht op het voortvarend integreren van inkoop in het hart van de business, opdat maximaal wordt bijgedragen aan de organisatiedoelstellingen. De Inkoopstrategie van de Gemeente Amsterdam wordt uitgedragen via gemeente brede Inkoopbeleidsdoelstellingen en via de (middel)lange termijn inkoopaanpak als onderdeel van een Assetplan, Categorieplan en Projectplan.
Lead Buyer (LB): de Lead Buyer is namens de Gemeente Amsterdam verantwoordelijk voor het zo optimaal mogelijk verwerven en managen van een of meer inkooppakketten. Een Lead Buyer is geen functie maar een rol die wordt vervuld door een rve, die verantwoordelijk is voor een betreffend inkooppakket.
Leveranciersevaluatie: het proces waarin regelmatig samen met de leverancier(s) en (key) stakeholders wordt geëvalueerd in hoeverre overeengekomen afspraken of doelen zijn of worden gerealiseerd en verbetermogelijkheden worden geïdentificeerd. Zeker als er in de contractbepalingen afspraken zijn gemaakt over procesoptimalisaties, gezamenlijke productontwikkeling, innovaties of maatschappelijk verantwoord inkopen, is het zaak dit regelmatig te monitoren en te evalueren met de opdrachtnemer.
Leveranciersmanagement: is het proces gericht op het ontwikkelen, uitbreiden en onderhouden van relaties met de leveranciersmarkt voor korte en lange termijn zodanig dat de concurrentiepositie wordt versterkt.
Leveranciersrelatiemanagement (per contract): het proces waarin men zich bezighoudt met de analyse, planning, implementatie en beheersing van de activiteiten die gericht zijn op het ontwikkelen, uitbreiden en onderhouden van de relatie met de leverancier(s) per contract ter bevrediging van de gecontracteerde inkoopbehoefte op korte en lange termijn van de organisatie op zodanige wijze dat de positie van de organisatie in de leveranciersmarkt wordt versterkt.
Overdracht (LB-CE): de formele Overdracht van de verantwoordelijkheid in uitvoering van het Aanbestedingsdossier en/of Contractdossier. Deze Overdracht vindt plaats tussen de Lead Buyer en de Contracteigenaar. Het meest logische overdrachtsmoment is de behaalde mijlpaal van definitieve gunning, maar hier kan vanuit risicobeheersing per contract van afgeweken worden.
Kritische Prestatie Indicator (KPI): een meetlat die laat zien in welke mate een prestatie wordt geleverd of een vastgesteld doel wordt gehaald. Prestatie-indicatoren zijn eenduidig geformuleerd waardoor de gebruikers en leveranciers inzicht hebben in de betekenis en achtergronden. Prestatie-indicatoren worden afgestemd op de Inkoopstrategie en contract-succesfactoren, waardoor ze als betrouwbare meetpunten fungeren ter indicatie of de inkoopdoelstellingen zijn gehaald.
Prestatie-monitoring: het systematische meten in hoeverre aan de contract specifieke prestatie-indicatoren wordt voldaan.

Prestatie-optimalisatie: het proces waarin regelmatig samen met de (key) stakeholders wordt geanalyseerd of de prikkels in het contract afdoende zijn om zorg te dragen dat een leverancier blijft presteren.
Projectplan: een Projectplan is een strategische vertaling van de projectdoelstellingen op basis waarvan een project binnen de gestelde randvoorwaarden optimaal kan worden uitgevoerd.
Resultaatverantwoordelijke Eenheid (rve) : onder rve wordt verstaan een organisatieonderdeel van een cluster dat zelfstandig de verantwoordelijkheid draagt voor een taak of taken die aan het cluster zijn toebedeeld.
Risico- en issuemanagement: bij Risico- en issuemanagement gaat het er om dat de risico's en issues goed begrepen worden, hun effect goed ingeschat en de maatregelen ertegen goed worden voorbereid en uitgevoerd, ondersteund door een goed besluitvormingsproces met de juiste rollen en verantwoordelijkheden. Een risico is een niet-zekere gebeurtenis, die als het zich voordoet ervoor zorgt dat de doelstellingen van het programma niet, minder of meer haalbaar worden. Een risico is niet altijd een bedreiging, het kan ook een kans zijn. Risico's kunnen op zich niet gepland worden, immers het is niet zeker of de gerelateerde gebeurtenis wel plaats zal vinden.
Een issue is een ongeplande gebeurtenis, die ervoor zorgt dat de doelstellingen van het programma niet, minder of meer haalbaar worden. Issues moeten goed afgehandeld worden. Risico's kunnen issues worden.
Rve manager(CE): manager van een rve, ook als de manager de titel directeur mag voeren, ressorterend onder een Stedelijk Directeur en eindverantwoordelijk voor het contract.
Rve-manager(LB): manager van een rve, ressorterend onder de Stedelijk Directeur en waaraan één van de vijf Lead Buyer rollen is toebedeeld.
Stakeholdermanagement: stakeholdersmanagement is het proces van het managen van de verwachtingen van iedereen (stakeholders) die op een of andere manier betrokken is bij de implementatie, executie en evaluatiefase van een contract of aanverwante bedrijfsactiviteiten die hieruit voortvloeien.
Stadsdeelsecretaris: manager van een Bestuurscommissieorganisatie, ressorterend onder de gemeentesecretaris, tevens secretaris van een Bestuurscommissie als bedoeld in paragraaf 6 van de Verordening op de Bestuurscommissies
Stedelijk directeur: directeur van een cluster, ressorterend onder de gemeentesecretaris en lid van het GMT
Teamleider (CE): manager van een afdeling, ressorterend onder een directeur, rve-manager of Stadsdeelsecretaris die eindverantwoordelijk is voor het contract.
Teamleider (LB): manager van een inkoop en/of Contractmanagementafdeling, ressorterend onder de rve-manager waaraan één van de vijf Lead Buyer rollen is toebedeeld.

2. Contractmanagement

2.1 Contractbeheer

Het is belangrijk te beseffen dat Contractmanagement enkel mogelijk is als de contracten worden beheerd.

Via de eigen werkprocessen kan per Inkoopdomein op werkinstructieniveau nader invulling worden gegeven aan de uitvoering van het contractbeheer, de rolverdeling en de koppeling met het totale contractmanagementproces worden beschreven. Hierbij dient het doel van contractbeheer centraal te staan, namelijk informatie genereren uit de contracten(dossiers).Hieronder een opsomming van de meest basale informatie;

- Aantal en soorten gecontracteerde leveranciers bij de diverse afdelingen.
- Signalering van looptijden, garantietermijnen en prijsherzieningen.
- Inzicht in lopende (raam)overeenkomsten waarbinnen de gemeente Amsterdam gebruik van kan worden gemaakt.

Contractbeheer wordt vaak ook in verband gebracht met inkoop op operationeel niveau, de laatste twee stappen uit het inkoopproces, namelijk `bestellen´ en `bewaken´ zoals weergegeven in Afbeelding 2.

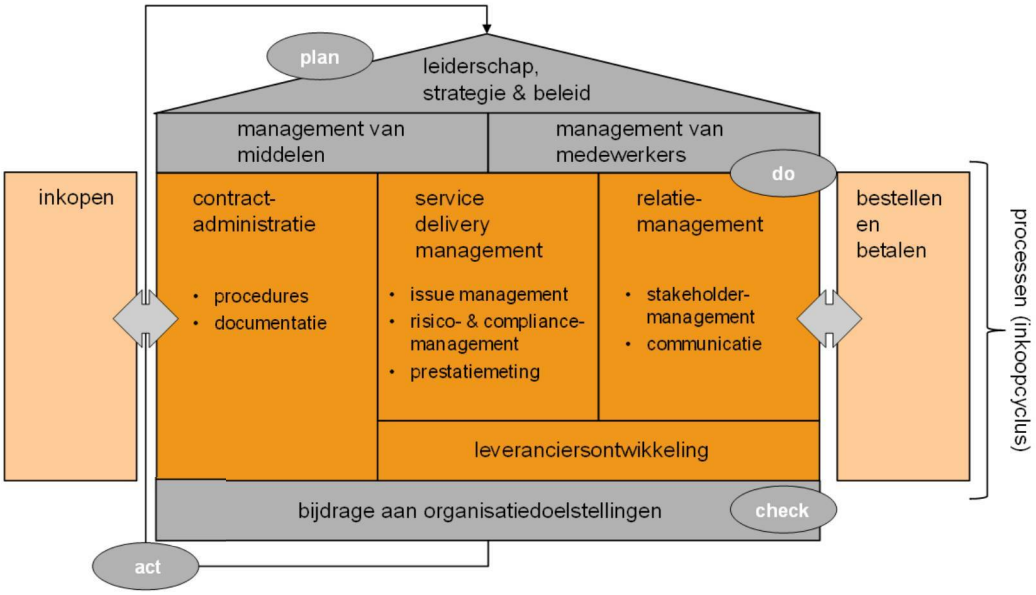
2.2 Contractmanagement

De gemeente Amsterdam beschouwt Contractmanagement als een tactisch proces met een cyclisch karakter, waarbinnen actief wordt gewerkt aan het komen tot contracten, vastleggen, managen en bewaken er van, met als doel de eigen organisatiedoelstelling en de concerndoelstellingen te realiseren en zowel de leverancier als de eigen gemeentelijke organisatie invulling te laten geven aan de overeengekomen afspraken. Hierin is de contractmanager een belangrijke schakel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hij/zij bewaakt of de opdrachtnemer én opdrachtgever leveren wat is afgesproken binnen de bijbehorende voorwaarden.
Contractmanagement draagt eraan bij dat alle partijen in relatie tot een overeenkomst volledig voldoen aan hun verplichtingen, zodat wordt voldaan aan de operationele doelstellingen van het contract en de doelstellingen van de gemeente Amsterdam.

Binnen Amsterdam is de professionele inkoopfunctie sterk in ontwikkeling en al lang niet meer de plek waar alleen naar de (laagste) prijs gekeken wordt. Contractmanagement (net als inkopen en aanbesteden) wordt actief ingezet om specifieke beleidsdoelstellingen te realiseren, met als resultaat dat er steeds meer afwegingen plaatsvinden op het snijvlak tussen eigen organisatie en markt. Bij vrijwel alle te verstrekken opdrachten dient door de Contracteigenaar op tal van terreinen gezocht te worden naar een optimum tussen een veelheid van (soms tegenstrijdige) belangen die in eisen, wensen en uitvoeringsmogelijkheden moeten worden vertaald. Dit vereist continue aandacht van de Contracteigenaar voor het helder krijgen van de juiste afwegingen. Dit betekent dat, voor zover de bestaande regels geen antwoord geven op dergelijke vragen, de Contracteigenaar (in samenwerking met Lead Buyer) alert en bereid moet zijn om zodanig te

besluiten dat er wordt gehandeld in de geest van bestaande wet- en regelgeving en tevens de gemeentelijke organisatiedoelstellingen. Hierbij is het essentieel een aantal succesbepalende factoren c.q. succespijlers voor het uitvoeren van Contractmanagement in acht te nemen.

2.3 Succespijlers



Afbeelding 1: interactie contract-, en inkoopcyclus – succespijlers

Een organisatie die Contractmanagement professioneel wil inrichten, zal het volledige speelveld moeten overzien en processen zó inrichten dat deze passen binnen de context waarin de organisatie opereert (afbeelding 1). In deze context zijn er vijf belangrijke pijlers voor succesvol Contractmanagement[3] aan te wijzen:

Het organiseren van Contractmanagement
De implementatie en invulling van Contractmanagement via strategische organisatiekeuzes.

Prestatiemanagement
Het bepalen, monitoren van prestaties en bijsturen waar nodig.

Relatiemanagement
Het managen van een complex web van in- en externe stakeholders teneinde het vertrouwen met en tussen alle stakeholders en de contractmanager(s) te realiseren.

[3] Publicatie Whitepaper Stichting NEVI 2015: De vijf belangrijkste pijlers van succesvol contractmanagement

Contractadministratie*
Het procesmatig organiseren van een actueel, transparant en traceerbaar contractenregister ter ondersteuning van Contractmanagement.
(*) voor de inkoopkolom van de gemeente duiden we dit met de term 'contractbeheer'

Leveranciersmanagement
Alle activiteiten die gericht zijn op het verkennen, starten, onderhouden en verder ontwikkelen van samenwerkingsrelaties met leveranciers.

Het woord pijler suggereert iets statisch. Eerder stelden we vast dat managen van contracten nou juist een cyclisch karakter heeft. Daarom hebben we gekozen om de activiteiten die in de pijlers benoemd staan op te nemen in een procesgerichte aanpak via zes fasen uit de contractcyclus. Zo zijn de activiteiten praktisch en overzichtelijk in een cyclus geplaatst welke in de volgende paragraaf nader wordt toegelicht.

2.4 Contractcyclus

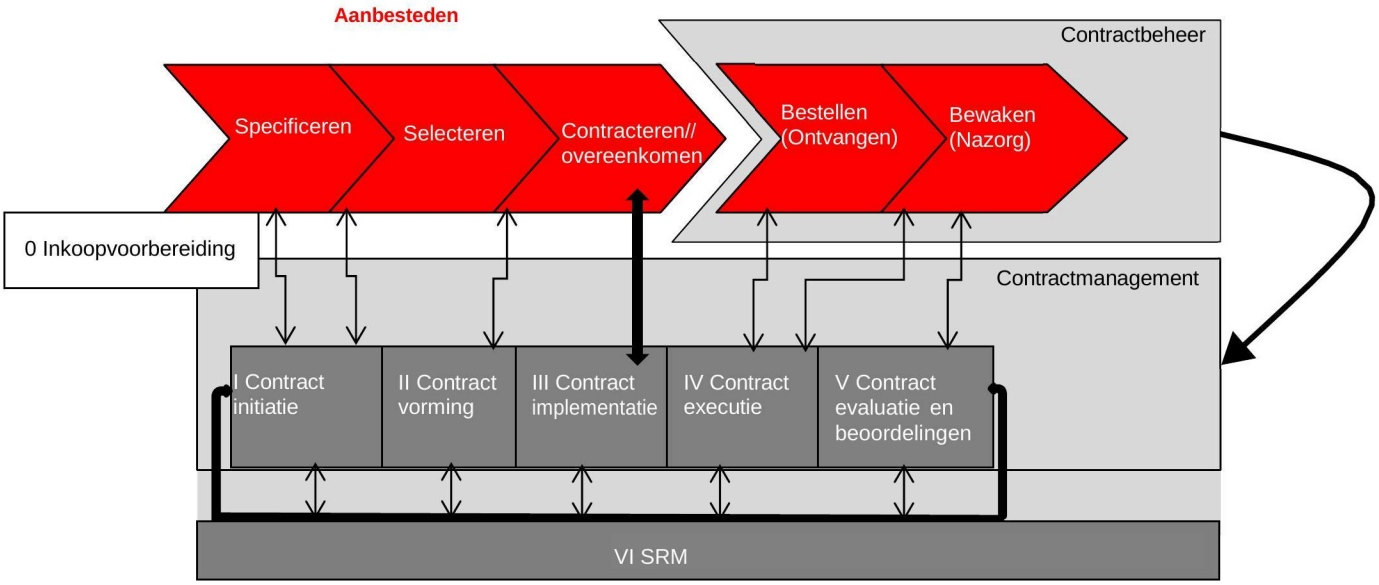
Contractmanagement is een proces met een cyclisch karakter, waarin zes verschillende contractmanagementfasen te onderkennen zijn en een sterke interactie hebben met het inkoopproces (afbeelding 2).

Waar deze nota zich primair richt op het contractmanagement maakt dit proces onderdeel uit van een groter geheel; het opdrachtgeverschap van de gemeente. Het opdrachtgeverschap strekt zich uit over het gehele inkooptraject van eerste ideevorming en voorbereiding, via aanbesteding en contractbeheersing, tot evaluaties en uiteindelijke beëindiging van het contract. In al deze fasen ambieert de Amsterdam zich op te stellen als een professionele opdrachtgever naar de markt, de marktpartijen en in het bijzonder de opdrachtnemers.
Het kader dat in deze nota in het bijzonder is geformuleerd ten aanzien van de contractmanagementfunctie, heeft dan ook zijn weerslag op fasen van het inkoopproces.

De "Interne werkinstructie voor inkoopspecialisten", gekoppeld aan het "Inkoop en Aanbestedingsbeleid" d.d. 1 juli 2016, geeft in hoofdstuk 1 t/m 7 een nadere inhoudelijke uitleg over de stappen van het inkoopproces van de gemeente Amsterdam, waarbij de eerste stap 'inkoopvoorbereiding' kader stellend is om de overige stappen te kunnen nemen.

De verschillende contractmanagementfasen gekoppeld aan de verschillende stappen van het inkoopproces worden aan de hand van afbeelding 2 nader toegelicht.

Hoe de verbinding tussen het contractbeheerproces, het contractmanagementproces en het inkoopproces exact zal worden gelegd dient per Inkoopdomein op het niveau van werkprocessen in een werkinstructie vastgelegd te worden. De opzet hiervan kan per inkoopdomein verschillen. Hierbij kan gedacht worden aan de totstandkoming van bijvoorbeeld één integrale werkinstructie, of volgordelijk separate werkbeschrijvingen over de verschillende aandachtsgebieden. Prioriteit voor ieder inkoopdomein is wel het vaststellen van een werkinstructie die het contractmanagementproces nader beschrijft.



Afbeelding 2: interactie contractcyclus – inkoopproces

Afbeelding 2 toont in de grijze secties een weergave van het contractmanagementproces parallel aan het inkoopproces (in de rode secties). Contractbeheer wordt separaat (als onderdeel van contractmanagement) weergegeven om te duiden dat de activiteiten hieromtrent met name plaatsvinden in de laatste twee stappen van het inkoopproces, daar waar contractmanagement een interactie heeft met alle stappen uit het inkoopproces. De zes procesfasen van het cyclische contractmanagementmodel en de voorbereidende fase uit het inkoopproces (fase 0) worden onderstaand kort toegelicht.
In Hoofdstuk 5 wordt een nadere toelichting gegeven op de per fase toe te delen prioriteiten van de contractmanager.

Fase 0: Inkoopvoorbereiding

In deze nota wordt geen invulling gegeven aan een generiek kader van contractmanagementactiviteiten gedurende de inkoopvoorbereidingsfase, daarom genoemd Fase 0. Dit vanwege de grote diversiteit van productpakketten per Inkoopdomein en als zodanig het verschil in werkwijzen per Lead Buyer voor de te vormen inkoop- en contractmanagementstrategie. Elke Lead Buyer dient hierom zelf en in samenspraak met de contracteigenaren specifiek invulling te geven aan de inkoopvoorbereidingsfase, rekening houdend met het vigerende beleid van Amsterdam, succesdrijver 1 'het organiseren van Contractmanagement', en de wijze waarop het jaarlijkse inkoop- en Contractmanagementplan wordt vastgesteld.

Fase I: Contract-initiatie

In deze fase worden de kaders neergezet voor het uiteindelijke Contractmanagementproces. Input vormen de inkoopvoorbereiding en het (inkoop)beleid van de organisatie. Daarnaast zijn de beoogde doelen die door de leverancier voor de stad gerealiseerd moeten worden natuurlijk belangrijke input.

Fase II: Contract-vorming
Op basis van een risico-inventarisatie vindt een vertaling plaats naar de bijbehorende contractvorm. De verantwoordelijkheden, aansprakelijkheden en de hiermee samenhangende service levels worden in overleg met de interne klant bepaald.

Fase III: Contract-implementatie
Contractimplementatie dient zorgvuldig te worden doorlopen en is de belangrijkste succesfactor voor de uiteindelijke effectiviteit van de overeenkomst. Deze dient nader te worden uitgewerkt per Inkoopdomein in de werkinstructie.

Fase IV: contract-executie
Na implementatie komt het contract in de uitvoeringsfase. Nu begint het contractbeheer en het uiteindelijke management van de overeenkomst pas echt. Er zal registratie en bewaking van het contract en van de prestaties plaatsvinden.

Fase V: Contract-evaluatie
Op basis van de verkregen input uit de executiefase ontstaat een beeld of de geleverde prestatie overeenstemt met wat is overeengekomen en of bijsturing noodzakelijk is. Bij contractevaluatie wordt ook toegezien op de naleving van de afspraken van de eigen organisatie en dienen we gegevens over de feitelijke prestatie op een gestructureerde en transparante manier te documenteren, als toetsingskader en als input voor toekomstige inkoop. Afsluitend kijken we in deze fase terug of de beoogde resultaten uit het Inkoop- en Contractmanagement jaarplan daadwerkelijk zijn bereikt. De succes- en faalfactoren geven aan wat de toegevoegde waarde van het contract- en Leveranciersmanagement voor de eigen organisatie is geweest.

Fase VI: Supplier Relationship Management (SRM)
Deze fase legt verbinding tussen de resultaten die zijn geboekt gedurende alle Contractmanagementfasen om het inzicht over de manier van verwerven van specifieke inkoopbehoeften te vergroten en voor een volgende contractcyclus te optimaliseren. Bij het uitvoeren van deze fase staat het managen van een complex web van in- en externe stakeholders centraal, waarmee tevens de basis wordt gelegd voor het Leveranciersmanagement.

Fase zes van het cyclische model kan pas worden ingevuld als er per Inkoopdomein op structurele basis invulling wordt gegeven aan alle overige fasen van Contractmanagement. Hierom wordt fase zes voorlopig qua kaderstelling in deze nota buiten beschouwing gelaten.

Voor alle interactiemomenten tussen de diverse procesfasen is het essentieel een goede communicatiestructuur in te richten.

2.5 Communicatiestructuur
Een onmisbaar element binnen het functioneren van de cyclus is het inrichten van de communicatiestructuur. Het succes valt of staat met een heldere en verbindende vorm van interne en externe communicatie. Er moet op elk niveau binnen de samenwerkende organisaties een

aanspreekpunt aanwezig zijn. Communicatie vindt immers op operationeel, tactisch en strategisch niveau plaats binnen de organisaties.

Het strategisch niveau richt zich op de lange termijn en zet kaders uit voor de klantenorganisatie, bepaalt het uitbestedingsniveau aan de hand van make or buy beslissingen en communiceert op managementniveau over het belang van de samenwerking en de bijbehorende implicaties.

Bij contractwijzigingen, prestatiemeting van de leverancier en het initiëren van verbetering, acteert de contractmanager op **tactisch niveau**. Indien er binnen de organisatie sprake is van functiescheiding tussen de inkoper en contractmanager, zal er op tactisch niveau afstemming tussen beide functionarissen moeten plaatsvinden. De contractmanager zal in dit geval ook zonder de inkoper op tactisch niveau opereren door regelmatig af te stemmen met de accountmanager van de leverancier, intern optreden als contractpersoon en het escalatieniveau vormen naar de interne klanten of gebruikers. Dit is een continu proces, waarbij de contractmanager de materiedeskundigheid van de interne klant nodig heeft in de voortgangs- en evaluatiegesprekken met de leverancier.

Op **operationeel niveau** verloopt het contact veelal tussen de interne klant/gebruiker en het directe aanspreekpunt bij de leverancier, bijvoorbeeld in de vorm van een klanten- of servicedesk.

2.6 Communicatiematrix

Een handig instrument om zicht te krijgen op de verschillende communicatielijnen is de communicatiematrix (zie als voorbeeld afbeelding 3). Deze matrix kan voor de inkopende organisatie en voor de leverancier worden ingevuld. Zo worden direct de eventuele leemtes zichtbaar, bijvoorbeeld een communicatieniveau dat niet is afgedekt of een onbalans in verantwoordelijkheidsniveau.

Betrokken vanuit eigen organisatie	'Counterpart' leverancierszijde	Inhoud van de communicatie	Structuur en frequentie van de communicatie
bijvoorbeeld: • Contractmanager • Inkoper • Interne klant • Projectleider • Sponsor • Materiedeskundige • Lijn- of business verantwoordelijke management	bijvoorbeeld: • Management • Account manager • Frontoffice • Relatie manager • Uitvoerend medewerker op locatie	bijvoorbeeld: • Doelstellingen • Thema's • Contractwijzigingen • Verbeterplannen • Prestatieniveau • KPI's • SLA's	bijvoorbeeld: • Ad hoc • Escalatie • Jaarlijkse evaluatie • Dagelijks operationeel • Maandelijks prestatieniveau

Afbeelding 3: communicatiematrix

3. Gemeentelijke doelstellingen

Bij het inschakelen van leveranciers wordt gemeenschapsgelden ingezet. De gemeente heeft de verantwoordelijkheid om deze gelden op een rechtmatige, effectieve, efficiënte en integere wijze te besteden. Om dit te bewerkstelligen zijn in de onderstaande paragrafen een aantal strategische uitgangspunten en doelstellingen geformuleerd.

3.1 Uitgangspunten

De Amsterdamse inkoopfunctie ondersteunt het bestuur en de gemeentelijke organisatieonderdelen om hun strategische doelen te bereiken door op de leveranciersmarkt maatschappelijke toegevoegde waarde tegen de meest optimale voorwaarden te realiseren en daardoor meer te kunnen doen met het geld van de burger. Om dit te bewerkstelligen zijn onderstaand een aantal strategische uitgangspunten benoemd welke hieronder verder uitgewerkt worden:

- optimale prijs/kwaliteitverhouding
- doelmatigheid en effectiviteit
- 100% rechtmatigheid
- professionalisering van de inkoopfunctie
- optimalisatie van de kosten van levenscyclus en ketenpartners
- contractmanagementdoelstellingen

Hierbij moet een balans worden gevonden tussen beschikbaar budget, in de markt beschikbare oplossingen, de door de organisatie uit te voeren taken en de gestelde (beleids)doelen.

Bij het zoeken naar de juiste prijs/kwaliteitverhouding, heeft de gemeente Amsterdam het begrip kwaliteit uitgebreid naar zaken die soms de looptijd van een overeenkomst ver overstijgen, of meer van algemeen belang zijn. Het formuleren van deze bredere en lange termijn doelstelling, vraagt extra aandacht ten aanzien van het specificeren van de opdracht, beoordeling van de inschrijving en het uitoefenen van Contractmanagement.

3.2 Optimale prijs/kwaliteitverhouding

Uitgangspunt voor de Contracteigenaar en Lead Buyer is te bewaken dat de diensten, leveringen of werken geleverd worden tegen condities zoals overeengekomen in het contract, met een effectief en efficiënt uit te voeren contractbeheersingsmethodiek die past bij het kwaliteitsniveau dat voor de behoefte wordt nagestreefd. Hierbij wordt expliciet aandacht besteed aan het voorkomen van overspecificatie en onvolledige specificatie.

3.3 Doelmatigheid en effectiviteit

Er kan alleen worden overgegaan tot het verstrekken van een opdracht indien de financiële middelen daarvoor zijn vastgelegd en het contractbeheersplan voor de specifieke overeenkomst door de Contracteigenaar is goedgekeurd. Deze doelmatigheidsdoelstelling brengt met zich mee dat er controle wordt uitgeoefend op de organisatorische en financiële impact voor een

Contracteigenaar die de implementatie van een contracttype met zich mee zal brengen om de inkoopwaarde via Contractmanagement voor de organisatie vast te kunnen houden.

3.4 100% Rechtmatigheid

Contractbeheer en Contractmanagement, als een onderdeel van professioneel opdrachtgeverschap, zijn goede middelen om te komen tot maximale aandacht voor het borgen van de rechtmatigheid van de gemeente Amsterdam. De ambtelijke organisatie heeft het streven een inkoop- en contractmanagementproces te hanteren waarin 100% rechtmatigheid kan worden gerealiseerd.

3.5 Professionalisering van de inkoopfunctie

Zoals in het "Inkoop en Aanbestedingsbeleid" wordt beschreven, is de inkoopfunctie van de gemeente Amsterdam gecoördineerd van opzet. De professionalisering en coördinatie van deze inkoopfunctie is in continue ontwikkeling. Het Contractmanagement als beschreven in deze nota, dient deze ontwikkeling voor de middellange termijn te kunnen volgen, te faciliteren en te stimuleren. Dit maakt het wenselijk dat deze nota zich beperkt tot het geven van richting aan Contractmanagement in plaats van het in detail voorschrijven daarvan. Dit maakt het echter ook noodzakelijk per Inkoopdomein een interne werkinstructie 'Contractmanagement' te ontwikkelen die meer gedetailleerd handvatten biedt voor alle betrokken functionarissen in relatie tot de Amsterdamse inkoopfunctie en het contractmanagementproces.

3.6 Optimalisatie van ketenkosten en Total Cost of Ownership (TCO)

Onderdeel van het professioneel opdrachtgeverschap is het optimaliseren van de ketenkosten die ontstaan door de aanbesteding en uitvoering van de opdracht. Het verder kijken dan moment van aanbesteding en de impact van de aankoop op het totale bedrijfsproces, leidt uiteindelijk tot lagere kosten voor alle ketenpartners.
Ook legt Amsterdam steeds meer de focus op de totale kosten van de levenscyclus of ingeschatte gebruiksperiode van de verworven leveringen of werken. De Amsterdamse Contracteigenaar verwerkt deze TCO-overweging, indien mogelijk en wenselijk, in de vraagstelling en de contractbeheersingsmethodiek richting de markt.

3.7 Contractmanagementdoelstellingen

Van belang bij het inschakelen van leveranciers is dat zij het bestuur en de gemeentelijke organisatieonderdelen ondersteunen om onze strategische doelen te bereiken. Om dit te borgen worden er drie doelstellingen op het gebied van Contractmanagement gehanteerd.

1. **Het effectief benutten van de contracten, waarbij:**
   - de contractuele afspraken worden vastgelegd in concreet te hanteren KPI's
   - de contractuele afspraken leiden tot een actieve sturing op en communicatie met in- en externe stakeholders
   - de uitvoering van Contractmanagement meetbaar bijdraagt aan professioneel opdrachtgeverschap

- de uitvoering van Contractmanagement leidt tot kennisontwikkeling over de eigen inkoopbehoeften en de mogelijkheden van de leveranciersmarkt ter optimalisatie van toekomstige aanbestedingstrajecten
- actief gestuurd wordt op een meer effectieve (kwaliteit) en efficiënte (kostenbesparing) samenwerking in de gehele keten
- actief bewaakt wordt dat binnen de kaders van het Amsterdamse Inkoopbeleid wordt geacteerd gedurende de gehele looptijd van het contract.

2. **Het continue verbeteren van het contractmanagementproces**, door te sturen op gegevens die vrijkomen uit de financiële verplichtingenadministratie, het leveranciersbestand, leverancierprestatiemetingen en uitnutting van de contractbudgetten.
3. **Het continue verbeteren van de samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer**, ter optimalisatie van de dienstverlening binnen de overeengekomen contractperiode.

4. Rolverdeling

Voor het contractmanagementproces is inzicht in een heldere rolverdeling noodzakelijk. In de volgende paragrafen worden voor het contractmanagementproces een *standaard* rolverdeling op lijnmanagementniveau tussen Contracteigenaar, Lead Buyer en Bestuur en Organisatie toegelicht en wordt een suggestie gedaan voor de functietoedeling op basis van het functiebouwwerk inkoop van de gemeente Amsterdam.

In de interne werkinstructie 'Contractmanagement' kan per Inkoopdomein, voor een andere of meer specifieke rolverdeling worden gekozen, zolang dit de resultaten gekoppeld aan het Contractmanagementproces, de doelstellingen van de gemeente Amsterdam en het taakveld van Bestuur en Organisatie niet zal belemmeren. Ook kan voor specifieke contracten, in goed overleg tussen de Lead Buyer en Contracteigenaar, voor een andere rolverdeling worden gekozen.
De *standaard* rolverdeling kan in deze gezien worden als een logische indeling om de bovenstaande verwachtingen te kunnen verwezenlijken en hierover met elkaar in gesprek te gaan. Hiervan kan ook per domein worden afgeweken als dit (het realiseren van doelstellingen in) de samenwerking ten goede komt.

Het is logisch binnen dit kader dat de werkomschrijvingen op het niveau van de werkinstructies per inkoopdomein zullen leiden tot een meer uitvoerige uiteenzetting van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van rolhouders evenals de toedeling aan specifieke functionarissen.

4.1 BIOCA-tabel

In het onderstaande schema wordt de rolverdeling op lijnmanagementniveau tussen Lead Buyer, Contracteigenaar en Bestuur en Organisatie voor het contractmanagementproces met de volgende letters aangegeven:

- B: beslist en is verantwoordelijk voor uitvoering en coördinatie
- I: wordt achteraf geïnformeerd
- O: ondersteunt
- C: verplicht te consulteren
- A: autoriseert beslissingen en bekrachtigd deze.

Hieronder een opsomming van de afkortingen die in onderstaand schema worden gebruikt.

- TL : Teamleider
- Rve mngr : Resultaat verantwoordelijke eenheid manager
- SD secr. : Stadsdeel secretaris
- CI : Concern Inkoop
- DJZ : Directie Juridische zaken
- LB : Lead Buyer
- CE : Contracteigenaar
- B en O : Bestuur en Organisatie

Dit leidt tot de volgende indeling:

Processtappen	Output	Lead Buyer		Contracteigenaar			B en O	
		TL	Rve-mngr	TL	Rve-mngr/ SD-secr.	GMT*	CI	DJZ
Inkoopbeleid	Nota's en Werkinstructies	O				A	B	C
Contract-initiatie	Inkoop- en Contractmanagement jaarplan	O	B	O	C	A	C	
	Inkoopstrategie Assetplan/Categorie-plan/Projectplan	O	C	B	A		C*	
Contract-vorming	Inkoopplan	B		A			C*	
	Aanbestedingsdossier	B		A			C*	C**
	Gunningsbesluit	O	B	C	A		I	
Contract-implementatie	Contractbeheersplan	C		B	A			
	Overdracht LB/CE	O	B	O	B	-	C	
Contract-executie	Prestatie-monitoring			B	A			
	Stakeholder-management			B	A			
	Risico- en issue-management			B	A			
	Contractmutaties en wijzigingen tijdens de opdracht	C		B	A			
	Leveranciersrelatie-management	C***		B	A			
	Contractbeheer	O	B				A	
Contract-evaluatie	Leverancierevaluatie	C		B	A			
	Prestatie-optimalisatie	I		B	A			
	Contractbeëindiging/-vernieuwing	C		B	A		C*	C**

- *C* Concern Inkoop dient verplicht geconsulteerd te worden bij inkoop met een grote business impact.*
- *C** De Directie Juridische zaken dient verplicht geconsulteerd te worden bij inkoop met een grote bestuurlijke impact.*
- *C*** De Lead Buyer dient verplicht geconsulteerd te worden bij contracten van strategische aard en omvang.*
- *GMT* De individuele GMT leden*

4.2 Inkoopfunctietoedeling

Conform het functiebouwwerk inkoop herkennen we binnen de Amsterdamse inkoopkolom twaalf verschillende inkoopfuncties. Aangezien de werkwijzen van Lead Buyers en contracteigenaren en gehanteerde functiebenamingen voor inkoop en contractmanagementaken onderling per Inkoopdomein verschillen, kunnen de twaalf genoemde functies overlap vertonen bij het toedelen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in relatie tot de processtappen voor inkoop- en contractmanagement.
Er gaat geen verplichting uit van de onderstaande tabel om de 12 functietyperingen per Inkoopdomein allen in te bedden in de organisatie. De onderstaande tabel dient gezien te worden als een verzamelstaat van de aanwezige functies binnen de inkoopkolom van de gemeente Amsterdam, waaruit qua competenties per Inkoopdomein naar eigen inzicht door de Lead Buyer en contracteigenaren geput kan worden voor de invulling van het inkoop- en contractmanagementproces.

1. Inkoper	7. Leveranciersmanager
2. Tactisch inkoper	8. Senior leveranciersmanager
3. Strategisch inkoper	9. Teamleider inkoop
4. Contractmanager	10. Beleidsmedewerker inkoop
5. Senior Contractmanager	11. Senior beleidsmedewerker inkoop
6. Medewerker contractbeheer	12. Hoofd inkoop gemeente Amsterdam/DMC

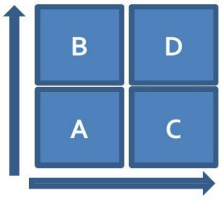
De inzet van deze verschillende functies dient uiteraard in samenhang met het relatieve belang van het contract plaats te vinden. Hiervoor zijn tal van verschillende methodieken toepasbaar. Lead Buyers en contracteigenaren zijn vrij in de keuze voor de toe te passen methodiek die voor hen het beste past.

Voor het gemeente brede Contractmanagement hanteren we echter een kwadrantindeling over de bandbreedten business impact versus bestuurlijke impact:

- Business impact: de mate van invloed van de inkoopbehoefte op de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen van de organisatie van de Contracteigenaar
- Bestuurlijke impact: de mate van invloed op de risico's voor het bestuur om via inkoop politieke ambities of organisatiedoelstellingen te verwezenlijken

Zetten we beiden uit in een matrix, dan leidt dit tot vier kwadranten waarlangs de inzet vanuit de inkoopkolom uitgezet kan worden, evenals de inzet vanuit het juridische vakgebied en de inhoudelijke benodigde vak expertise van de Contracteigenaar.

A. Business impact laag, bestuurlijke impact laag.
B. Business impact hoog, bestuurlijke impact laag.
C. Business impact laag, bestuurlijk impact hoog
D. Business impact hoog, bestuurlijke impact hoog



Afbeelding 4: kwadrantenmatrix business impact versus bestuurlijke impact

Er zijn meerdere theoretische invalshoeken beschikbaar om via een inkoopportfolioanalyse systematisch onderscheid te kunnen maken in verschillende contracttypen (zoals hierboven in de matrix is beschreven) en de hieraan gekoppelde activiteiten. Het betreft hier bijvoorbeeld de portfoliobenadering van van Weele en de SOM methodiek van het UWV. Per Lead Buyer dient een afweging gemaakt te worden welke methodiek zich het beste zal lenen voor het vaststellen van de interne werkinstructie 'Contractmanagement'.
Voor de inzet van de verschillende inkoop- en contractmanagementfuncties geldt in generieke zin de volgende invulling bij de processtappen:

		Kwadranten			
Processtappen	**Output**	**A**	**B**	**C**	**D**
Inkoopbeleid	Nota's en Werkinstructies	9/10/11/12			
Contractinitiatie	Inkoop- en Contractmanagement-plan	3/5/8/9/10/11			
	Inkoopstrategie Assetplan/Categorie-plan/Projectplan	3/5/8/9/10/11			
Contractvorming	Inkoopplan	2	2	3	3
	Aanbestedingsdossier	2/4	2/4	3/5/7	3/5/8
	Gunningsbesluit	2	2	3/9	3/9
Contract-implementatie	Contractbeheersplan	4	4	5	5
	Overdracht LB/CE	2/4/9	2/4/9	3/5/9	3/5/9
Contractexecutie	Prestatie-monitoring	4	4	4	5
	Stakeholder-management	4	4	4	5/8
	Risico- en issue-management	4	4	4	5/8
	Contractmutaties en wijzigingen tijdens de opdracht	2/4	2/4	2/4	2/5
	Leveranciersrelatie-management	-	-	4/7	5/8
	Contractbeheer	6	6	1/6	1/4/6
Contractevaluatie	Leverancierseevaluatie	4	4	4/7	3/5/8
	Prestatie-optimalisatie	4	4	4/7	3/5/8
	Contractbeëindiging/-vernieuwing	2/4	2/4	2/4	2/5

4.3 Multidisciplinaire functietoedeling

Op basis van de afspraken uit het programma '10 wegen' dienen alle grote, risicovolle en politiek gevoelige inkooptrajecten door multidisciplinaire teams te worden uitgevoerd. Naast een inkoop- of aanbestedingsspecialist maken een jurist en contractmanager vanzelfsprekend onderdeel uit van een dergelijk team. De totale omvang van een multidisciplinair team dient te worden samengesteld passend bij de complexiteit van de opgave.

4.4 Inzet Bestuur en Organisatie

Lead Buyers zijn aangewezen als de organisaties die namens de stad inkopen. Bestuur en Organisatie stelt gemeente brede kaders en verzorgt control.

Voor contracten met een hoge bestuurlijke impact geldt dat de Directie Juridische zaken (DJZ) borgt dat het bestuur zelf in de gelegenheid wordt gesteld om op transparante wijze een afweging te maken over doelmatigheid en dat de rechtmatigheid wordt geborgd. DJZ dient in deze tijdig, voor publicatie van een aanbesteding, door de business geconsulteerd te worden. DJZ verzorgt daarnaast juridische toetsten om de basiskwaliteit van inkooptrajecten te borgen.

Voor inkooptrajecten met een hoge business impact geldt dat Concern Inkoop (DMC) toetst dat op basis van kwaliteit weloverwogen afwegingen worden gemaakt over doelmatigheid en dat de rechtmatigheid wordt geborgd. In het fysieke en sociale domein wordt dit gefaciliteerd met de inzet van een Tenderboard. In het domein van bedrijfsvoering kan dit door een toets of dwarskijksessie op een categorieplan of inkoopstrategie.

DMC en DJZ hebben daarnaast allebei een rol in finale advisering aan het College. Dit kan ook impact hebben op inkooptrajecten of kredietaanvragen.

5. Contractmanagementproces

In de volgende paragrafen wordt het contractmanagementproces verder uitgediept door per fase uit het cyclische model de meest belangrijke resultaatsgebieden te benoemen die prioriteit zouden moeten hebben voor de contractmanager. De basis hiervoor is beschreven in hoofdstuk 2.

5.1 Contract-initiatiefase

In deze eerste fase worden de uitgangspunten neergezet voor het uiteindelijke contractmanagementproces van een specifieke inkoopbehoefte. Input vormt het (inkoop)beleid van de organisatie, de nadere kaderstellende afwegingen die ter voorbereiding per Lead Buyer zijn gemaakt (fase 0) en het specificatieproces rondom de te verwerven leveringen, diensten en/of werken. Dit geeft richting en regels voor procuratie, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de contractmanager, de Budgethouders en de inkopers. Op basis van de uitkomsten van deze fase ontstaat een beeld van het meest effectieve leveranciersrelatietype en de eisen die dit type stelt aan het Contractmanagement en aan het managen van de leveranciersrelatie. Op basis van een risico-inventarisatie wordt het uiteindelijke beheerniveau helder en krijgt het management zicht op de benodigde resources en consequenties ten aanzien van de 'veranderimpact' voor de organisatie.

Prioriteiten van de contractmanager in de initiatiefase van het contractmanagementproces liggen met name bij:

1. Het inrichten van Contractmanagement voor een bepaald contract in relatie tot het besturingsmodel van de organisatie en de inkoopfunctie van de gemeente Amsterdam
2. Zorgen voor de randvoorwaarden voor een effectieve en efficiënte procesmatige invulling van contractimplementatie, -beheersing en –evaluatie via de vorming van het Inkoop- en Contractmanagement jaarplan van de Lead Buyer
3. Zorgen voor een effectieve en efficiënte procesmatige invulling van contractimplementatie, -beheersing en –evaluatie via de vorming van de inkoop en of beheer paragraaf van een asset-, productgroep- of projectstrategie van de Contracteigenaar

5.2 Contract-vormingsfase

In deze fase vindt op basis van de initiatiefase de vertaling plaats naar het te hanteren contracttype en de overeenkomst. De verantwoordelijkheden, aansprakelijkheden en de hiermee samenhangende service levels worden in overleg met de interne klant(en) bepaald. Penalty's en eventuele vergoeding als positieve incentive voor de relatie worden overwogen en vastgesteld.

Prioriteiten van de contractmanager in de contractvormingsfase van het contractmanagementproces liggen met name bij:

1. Het per contract(type) opstellen van de contractbeheersmethodiek als onderdeel van het Inkoopplan;
2. Het per contract(type) opstellen van een contractbeheersplan voor de contractimplementatie en contractbeheersing in relatie tot het management van alle in- en externe stakeholders;
3. Het per contract(type) opstellen van proceseisen in de concept overeenkomst (Aanbestedingsdossier) in relatie tot het prestatiemanagement;
4. Het per contract(type) opstellen van de Service Level Agreements (SLA) en de Kritische Succes Factoren in de concept overeenkomst (Aanbestedingsdossier) in relatie tot de organisatie- en inkoopdoelstellingen;
5. Het per contract(type) opstellen van het Overdrachtsdocument tussen Lead Buyer en Contracteigenaar in relatie tot de rolverdeling voor de uitvoering van het contractbeheersplan en de contractadministratie.

In de contractvormingsfase wordt tevens ingevuld hoe om te gaan met het prestatiemeetsysteem (hoe worden prestaties gemeten), relatiemanagement (hoe wordt omgegaan met de leverancier) en contractadministratie (welke processen zijn er om contracten te administreren en Contractmanagement te ondersteunen). Kennis en ervaring vanuit de uitvoeringsfase van Contractmanagement is hierbij onontbeerlijk.

5.3 Contract-implementatiefase

Na de contractvorming en aanbesteding (gunning) dient contractimplementatie zorgvuldig te worden doorlopen voor de uiteindelijke effectiviteit van de overeenkomst. Dit betekent dat alle afspraken die gemaakt zijn met in- en externe partijen, zowel contractueel als relationeel, geeffectueerd dienen te worden alvorens kan worden overgegaan tot de feitelijke uitvoering van de contractuele overeenkomst. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld de volgende onderwerpen:

- **Organisatie en communicatie:** het inregelen van de communicatiematrix, benodigde middelen en de formele Overdracht van het Aanbestedingsdossier aan de contractmanagementorganisatie. Na overdacht spreken we over een verder vorm te geven Contractdossier.
- **Processen en ICT:** het institutionaliseren in de lijnorganisatie van het specifieke bestelproces en de afwijkende en/of aanvullende werkprocessen met betrekking tot de uitvoering van het contract, de benodigde tools en templates en het inregelen van de vigerende contractmanagementsoftware.
- **Management control:** het inregelen van contractbeheer, opstartproblemen, het organiseren van tijdige beschikbaarheid van managementinformatie, prestatiemeting en betalingsmechanisme, issuemanagement, risicomanagement, etc.
- **Implementatiemanagement:** Het inregelen van maatregelen die een relatie onderhouden met de oorzaak en gevolg van contractwijzigingen, zoals scope- en Stakeholdermanagement,

proactieve communicatie voor draagvlak op alle niveaus, besluitvormingsprocedure, inzet van tijdelijke (externe) expertise.

De wijze waarop aan deze onderwerpen invulling wordt gegeven wordt vastgelegd in een contract specifiek Contractbeheersplan. In het Contractbeheersplan wordt naast de contractimplementatie en contractbeheersmethodiek tevens de planning en mijlpalen aangegeven van een formele Overdracht van het Aanbestedingsdossier in beheer van de Lead Buyer naar het Contractdossier in beheer van de Contracteigenaar. Deze mijlpaal wordt risico gestuurd ten tijde van de contractvormingsfase bepaald. Hierbij geldt het uitgangspunt dat het Contractmanagement onder verantwoordelijkheid van de Contracteigenaar plaatsvindt.

Het Contractbeheersplan is voor de Contracteigenaar (en Lead Buyer) na gunning het meest belangrijke interne stuurdocument voor de totale contractexecutiefase. De inhoud van een Contractbeheersplan is afhankelijk van de aanvullende voorwaarden die voor de beheersing van het specifieke contract dienen te worden gesteld aan de wijze waarop de Contracteigenaar zich heeft georganiseerd. Voor de eenvoudige, hoogfrequente en/of niet omvangrijke inkopen heeft een separaat Contractbeheersplan waarschijnlijk lage toegevoegde waarde. De staande organisatie is in deze gevallen immers al volledig op het uitoefenen van Contractmanagement ingericht. In deze gevallen is het opstellen van een Contractbeheersplan niet nodig.

Prioriteiten van de contractmanager in de implementatiefase van het contractmanagementproces liggen voornamelijk bij:

1. Het per contract(type) vast laten stellen en tot uitvoering brengen van het Contractbeheersplan na gunning;
2. Het per contract(type) vast laten stellen van de Overdracht tussen Lead Buyer en Contracteigenaar in relatie tot de uitvoering van het Contractbeheersplan.

De energie die in de inkoopvoorbereiding en aanbesteding van leveringen, diensten of werken gaat zitten is vaak een duidelijke indicator voor de hoeveelheid effort die in de implementatie van een contract gaat zitten om tot contractuitvoering te komen. Een vroegtijdige betrokkenheid in het inkoopproces van de toekomstig verantwoordelijk contractmanager voor de uitvoeringsfase is een uitstekende maatregel om de noodzakelijke implementatietijd voor het contract tot een minimum te beperken.

5.4 Contract-executiefase

Contractmanagement in de contractexecutiefase is een dynamisch proces, waarbij per contract(type) tal van activiteiten situatie gestuurd en herhaaldelijk door elkaar heen kunnen spelen. Hierdoor is het onmogelijk om deze activiteiten op voorhand volgens een vast schema in te plannen.

De prioriteiten van de contractmanager in de contract-executiefase van het Contractmanagementproces kunnen op het niveau van zes verschillende deelprocessen worden bepaald. Deze zes deelprocessen zijn:

1. Het monitoren van de prestatie;
2. Stakeholdermanagement;
3. Risico- en Issuemanagement;
4. Contractmutaties en wijzigingen tijdens de opdracht;
5. Leveranciersrelatiemanagement ;
6. Contractbeheer.

Deze deelprocessen zien toe op de nakoming van de overeenkomst door zowel de Opdrachtgever als Opdrachtnemer.

Met betrekking tot punt 4 'Wijzigingen tijdens de opdracht', opdracht wordt een nadere toelichting gegeven in Hoofdstuk 6.

Voor deze nota beperken we ons per deelproces tot de vastleggingsmomenten die van belang zijn om op afstand op objectieve wijze waar te kunnen nemen of de Contracteigenaar en Lead Buyer invulling geven aan ieder deelproces, waarbij de som een beeld geeft over het wel of niet volledig uitvoeren van de contractmanagementfunctie. Centraal hierbij staat het resultaat uit alle verschillende activiteiten die ontplooid worden en vervolgens het actueel en volledig houden van het Contractdossier. Het dossier dat tevens voorgelegd dient te worden bij in- en externe rechtmatigheidsaudits.

Onderstaand wordt een overzicht gegeven welke resultaten van dien aard zijn dat deze vastgelegd dienen te worden in het Contractdossier. We noemen dit de vastleggingsmomenten per deelproces. Het type contract en de inkoopbehoefte bepalen in grote mate welke activiteiten uitgevoerd moeten worden en de frequentie hiervan. De onderstaande opsomming is geen verplichting om op alle deelprocessen alle resultaten te boeken, maar dient als een suggestie dat, als een dergelijk resultaat wordt geboekt, het terug te vinden zou moeten zijn in het Contractdossier.

Monitoren van de prestatie:

- Het actuele contract en de SLA
- Het actuele Contractbeheersplan
- Toets- en acceptatiedocumenten
- Prestatieverklaringen
- De ontwikkeling in leveringsbetrouwbaarheidscijfer

Stakeholdermanagement:

- Afstemmingsverslagen met in- en externe stakeholders op basis van de communicatiematrix
- Toegepaste communicatiemiddelen voor het vergroten van de acceptatiegraad
- Klanttevredenheid- en omgevingsonderzoeken

- Klachtenafhandeling

Risico- en issuemanagement:

- Het contract risicodossier
- De contract-issuelijst en genomen maatregelen
- Het claimdossier
- Uitputting van stelposten

Contractmutaties en wijzigingen tijdens de opdracht:

- Vastgestelde scopewijzigingen m.b.t. de inkoopbehoefte
- Besluitvorming in het kader van een contractwijzigingsprocedure
- Contractwijzigingen per volgnummer

Leveranciersrelatiemanagement :

- Tussentijdse product-marktanalyses met betrekking tot een veranderende vraag- en aanbodzijde van de markt
- Procesoptimalisaties met betrekking tot de contractuele KPI's en SLA
- Prestatiemetingen met betrekking tot het OG-ON samenwerkingsverband
- Reguliere afstemmings- en evaluatierapporten in context met de overeenkomst.

Contractbeheer:

- Contract- en verplichtingennummers
- Contractlooptijd en -expiratiedatum
- Contractwijzigingsnummers
- Contractbegroting en –uitputting
- Opleverings- en overdrachtsdocumenten

5.5 Contract-evaluatiefase

Tijdens en na afloop van de contractexecutiefase dient het contract geëvalueerd te worden om de verwachtingen en prestaties van alle in- en externe stakeholders effectief te kunnen managen en te voorkomen dat er waarde uit het huidige, maar ook toekomstige contracten zal weglekken. Hierbij is het van belang dat de uitkomsten van de (tussentijdse) evaluaties, prestatiemeting en andere belangrijke bevindingen worden vastgelegd en worden opgenomen in een einddossier in beheer van de Contracteigenaar en ter kennisgeving aan de toekomstig aanbestedende dienst. Prioriteiten van de Contractmanager in de contractvormingsfase van het contractmanagementproces liggen voornamelijk bij:

1. Leverancierevaluatie met (key)stakeholders
2. Ervoor zorgdragen dat de leverancier blijft presteren
3. Deelname aan contractbeëindiging of vernieuwing met leverancier
4. Het begeleiden waar nodig van de transitiefase naar een nieuwe leverancier.

6. Wijzigingen tijdens de opdracht

In de aangepaste Aanbestedingswet is een nieuw hoofdstuk (2.5) geschreven over het wijzigen van overheidsopdrachten dat bepaalt hoe omgegaan mag worden met wijzigingen tijdens de opdracht. Doordat de Aanbestedingswet het doorvoeren van wijzigingen tijdens de opdracht heeft gereguleerd is het zaak om op voorhand goed na te denken over een aantal zaken en ook tijdens de uitvoering alert te zijn op wijzigingen binnen de opdracht.

6.1 Praktische zaken

Denk bij het opstellen van het bestek en de conceptovereenkomst in ieder geval na over de volgende zaken:

1. Bepalen en beschrijving van de omvang van de opdracht inclusief eventueel te verwachten meerwerk
2. Opnemen van herzieningsclausules in het aanbestedingsstukken en/of de overeenkomst
3. Het al dan niet afsluiten van een wachtkamerovereenkomst
4. Het duidelijk omschrijven van mogelijke wijzigingen tijdens de opdracht in de aanbestedingsleidraad

Ad 1. De wet is expliciet over hoeveel groter een opdracht mag worden ten op zichten van de oorspronkelijke opdracht. De wet spreekt niet over kleiner. Uiteraard is het zaak de omvang van een opdracht zo goed mogelijk te duiden, maar het lijkt raadzaam om niet aan de te lage kant te zitten met de indicatie van de omvang van de contractwaarde.

Ad 2. Let er op dat herzieningclausules benoemd worden in de aanbestedingsstukken en/of de overeenkomst. Contractuele zaken als prijs-indexaties en optiejaren moeten zoveel mogelijk zijn beschreven.

Ad 3. Een wachtkamerovereenkomst biedt de mogelijkheid om in geval het van het vervangen van de oorspronkelijke opdrachtnemer dit zonder verdere publicatie en heraanbesteding te doen en dienstverlening snel te kunnen continueren.

Ad 4. Een wezenlijke wijziging van de opdracht leidt in beginsel altijd tot heraanbesteden. Het is dus van belang dat als wijzigingen beschreven worden in een aanbestedingsleidraad en/of overeenkomst zodat deze kwalificeren als niet wezenlijk.

Reikwijdte: ook op lopende overeenkomsten
De herziene Aanbestedingswet is ook van toepassing op lopende overeenkomsten. Het hoofdstuk 2.5 is in dus relevant voor **alle** overeenkomsten, het is dus zaak bij contractmutaties en wijzigingen hier rekening mee te houden.

Publicatieplicht, betrek Lead Buyer
Het is van belang te realiseren dat sommige wijzigingen verplicht moeten worden gepubliceerd op TenderNed. Betrek hierbij de toegewezen Lead Buyer. In afbeelding 4 staat per type wijziging aangegeven of er een publicatieplicht van toepassing is. De Lead Buyer verzorgt de publicaties op

TenderNed namens de gemeente, betrek in geval van een wijziging waarop een publicatieplicht rust de Lead Buyer.

Betrokkenheid contractmanagement bij aanbestedingen
Mogelijke wijzingen die op voorhand bekend zijn zullen zoveel als mogelijk in de aanbestedingstukken worden opgenomen. Aangezien de wijzigingen tijdens de opdracht plaats kunnen/zullen vinden (al dan niet voorzien), is het belangrijk dat de contractmanager en de Contracteigenaar betrokken worden bij het opstellen van de aanbestedingsstukken en (concept) overeenkomst. Daarmee worden de aanbestedingstukken optimaal voorbereid en eventuele misverstanden en onrechtmatigheden in de uitvoeringfase op voorhand zoveel mogelijk voorkomen.

Onderstaand een overzicht van de inhoud van hoofdstuk 2.5 van de Aanbestedingswet:

6.2 Wezenlijke wijziging

Een wezenlijke wijziging van de opdracht moet in beginsel worden aangemerkt als een nieuwe opdracht en leidt in beginsel tot een nieuwe aanbesteding. Als wezenlijk merkt de Aanbestedingswet aan:

- een wijziging van de opdracht die er toe leidt dat de opdracht materieel verschilt van de oorspronkelijke opdracht
- een wijziging die voorziet in voorwaarden die, als zij deel van de oorspronkelijke aanbestedingsprocedure hadden uitgemaakt, de toelating van of gunning aan andere dan de oorspronkelijk geselecteerde gegadigden mogelijk zouden hebben gemaakt dan wel bijkomende deelnemers aan de aanbestedingsprocedure zouden hebben aangetrokken
- wijzigingen die het economisch evenwicht van de opdracht verleggen ten gunste van de opdrachtnemer op een wijze die niet is voorzien in de oorspronkelijke overheidsopdracht
- een wijziging die leidt tot een aanzienlijke verruiming van het toepassingsgebied van de overheidsopdracht
- als een nieuwe opdrachtnemer in de plaats komt van de oorspronkelijke opdrachtnemer zonder dat sprake is van een situatie als bedoeld in artikel 2.163f (zie: vervanging van de opdrachtnemer hierna)

6.3 Niet-wezenlijke wijzigingen

Wijziging van opdracht gedurende (looptijd/uitvoering) overeenkomst zonder nieuwe aanbestedingsprocedure is toegestaan in de volgende situaties:
a. het bedrag waarmee de wijzigingen gepaard gaan, opgeteld gedurende de looptijd van de opdracht, lager zijn dan:

- het toepasselijke EU drempelbedrag, en
- 10% van de waarde van de oorspronkelijke overheidsopdracht voor leveringen en diensten of
- 15% van de waarde van de oorspronkelijke overheidsopdracht voor werken, en

b. de wijziging verandert de algemene aard van de overheidsopdracht of raamovereenkomst niet.

Wijzingen die aan bovengenoemde voorwaarden voldoen, kwalificeren als niet-wezenlijk en hoeven niet bekend te worden gemaakt via een publicatie op TenderNed.

6.4 Herzieningsclausules

Wijziging van een opdracht zonder het opnieuw moeten doen van een Europese aanbesteding is, ongeacht de geldelijke waarde daarvan, toegestaan als de mogelijkheid tot wijziging is opgenomen in de oorspronkelijke aanbestedingsstukken. Deze wijzigingen moeten duidelijk en nauwkeurig omschreven zijn in ondubbelzinnige herzieningsclausules, die tenminste omschrijven:

- de omvang en de aard van de mogelijke wijzigingen of opties, en
- de voorwaarden waaronder deze kunnen worden gebruikt, en
- de algemene aard van de opdracht niet verandert.

Denk bijvoorbeeld aan een prijsindexerings-clausule of een optie om een opdracht met een jaar te verlengen.

Wijzigingen als gevolg van bovenstaande herzieningsclausules, kwalificeren als niet-wezenlijk en hoeven niet bekend te worden gemaakt via een publicatie op TenderNed.

6.5 Noodzakelijke aanvullende werken, leveringen of diensten

Een opdracht mag wijzigen (zonder nieuwe Europese aanbestedingsprocedure) met aanvullende werken, diensten of leveringen van de oorspronkelijke opdrachtnemer, indien deze noodzakelijk zijn voor het voltooien van de oorspronkelijke opdracht. Wel gelden er enkele voorwaarden en verplichtingen bij de toepassing van deze uitzondering:
a. het gaat om noodzakelijk geworden aanvullende opdracht
b. deze is niet in de oorspronkelijke aanbestedingsstukken opgenomen
c. een verandering van opdrachtnemer:
- is niet mogelijk om economische of technische redenen, en
- zou tot aanzienlijk ongemak of aanzienlijke kostenstijgingen leiden voor de aanbestedende dienst, en

d. prijsverhoging niet meer dan 50% van de waarde van de oorspronkelijke opdracht

Wijziging(en) in de opdracht die voldoet(/n) aan bovengenoemde voorwaarden moeten bekend worden gemaakt door een aankondiging hiervan op TenderNed. Hiervoor bestaat een specifiek formulier, voor verdere instructies zie:
https://www.tenderned.nl/sites/default/files/TenderNed%20instructie%20-%20Aankondiging%20van%20een%20wijziging_4.pdf

6.6 Onvoorziene omstandigheden

Als zich omstandigheden voordoen die niet te voorzien waren, dan kan de opdracht wijzigen zonder een nieuwe Europese aanbestedingsprocedure, mits:

a. de wijziging het gevolg is van omstandigheden die een zorgvuldige aanbestedende dienst niet kon voorzien
b. de wijziging geen verandering in de algemene aard van de opdracht meebrengt, en

c. prijsverhoging niet meer dan 50% van de waarde van de oorspronkelijke opdracht

De wijziging(en) aan de opdracht die voldoet(/n) aan bovengenoemde voorwaarden, moet(en) bekend worden gemaakt door een aankondiging op TenderNed.

6.7 Vervanging van de opdrachtnemer

De oorspronkelijke opdrachtnemer van de opdracht kan in specifieke gevallen door een nieuwe opdrachtnemer worden vervangen zonder dat er een nieuwe Europese aanbesteding hoeft te worden uitgevoerd. De wet noemt de volgende gevallen:

- het oorspronkelijke contract voorzag in een herzieningsclausule of optie hiertoe;
- rechtsopvolging in de positie van de oorspronkelijke opdrachtnemer ten gevolge van herstructurering, waaronder door overname fusie, acquisitie of insolventie.

De nieuwe ondernemer dient te voldoen aan de oorspronkelijk vastgestelde geschiktheidseisen en er mogen geen andere wezenlijke wijzigingen in de opdracht plaatsvinden. Daarnaast mag deze wijziging niet gebeuren met het oogmerk het onttrekken aan de toepassing van de wet.

Wijzingen die aan bovengenoemde voorwaarden voldoen, hoeven niet bekend te worden gemaakt via een publicatie op TenderNed.

6.8 Overzicht publicatieplicht TenderNed

In onderstaande tabel een overzicht van welke wijziging tot een publicatieplicht leidt.

Uiteraard dienen de voorwaarden en vereisten zoals bovenstaand beschreven daarbij in acht te worden genomen.

Soort wijziging	Publicatieplicht TenderNed?
Wezenlijke wijziging	Ja, (nieuwe) aanbesteding
Wijziging van de opdrachtwaarde	Nee
Wijziging o.b.v. een herzieningsclausule	Nee
Aanvullende werken, diensten of leveringen van de oorspronkelijke opdrachtnemer, indien noodzakelijk voor het voltooien van de oorspronkelijke opdracht	Ja
Wijzigingen als gevolg van onvoorziene omstandigheden	Ja
Vervanging van de opdrachtnemer	Nee

Afbeelding 5: wijzigingen en publicatieplicht

Colofon

Contractmanagementbeleid

Versiebeheer

Versie	Steller	Review	Datum
Co.1	Hein Fransen	ST CM overleg	mei 2016
Co.2	Hein Fransen	DMC Inkoop	31 mei 2016
Co.3	Co Zutt, Arjan Zijderveld, Jasper de Bruijn	LB Facilitair	juni 2016
Co.4	Ebru Coban	LB Sociaal	juni 2016
Co.5	Wopke Talsma	Inkoopregie GWW (V&OR)	juni 2016
Co.6	Frank van Sloun, Jorg Boendermaker, Marga van Eig	LB Fysiek (Ingenieursbureau)	juni 2016
Co.7	Loubna el Idrissi, Bob Dhondt	LB Personeel en organisatie	21 juni 2016
Co.8	Daniel Weisscher, Stan Oei	LB ICT	4 juli 2016
Co.9	Alrik Oud	DMC Inkoop	4 juli 2016
Co.10	Natascha Fennema	DMC Inkoop	18 augustus 2016
Co.11	Hans Dussel	DMC Inkoop	22 augustus 2016
D1.0	Hein Fransen	DMC Inkoop	23 augustus 2016
D1.1	Hein Fransen	ST CM overleg	1 september 2016
D1.2	Hans Dussel	D1.1 1 september	september 2016
D1.2	Natascha Fennema	D1.2 september	september 2016
D1.3	Hein Fransen en Natascha Fennema	D1.2 september door WG BKT	oktober 2016
D1.4	Natascha Fennema	D1.3 25 oktober door ARI	28 oktober 2016

Vaststelling

Naam	Rol	Autorisatie	Datum
ST CM	Kwaliteitsreview	Acceptatie	01-09-2016
WG BKT	Lead Buyers	Acceptatie	13-10-2016
ARI	Lead Buyers	Goedkeuring	25-10-2016
Hans Dussel	Concernmanager Inkoop	Vaststelling	01-11-2016

Tekst

Gemeente Amsterdam / Bestuur en Organisatie
Dienst Middelen en Control / Concern Inkoop
Amstel 1 / Postbus 202
1000 AE Amsterdam
E-mail concerninkoop@amsterdam.nl
Antwoord 14020

Communicatie

Deze nota "Contractmanagementbeleid van de gemeente Amsterdam" wordt gepubliceerd als een intern beleidsdocument op de intranetsite Inkoop en Aanbesteden van de gemeente Amsterdam.
Deze uitgave mag door publieke organisaties worden overgenomen met bronvermelding.

Wijzigingen

Wijzigingen in het wettelijk kader die beperkt van aard zijn of wijzigingen in (delen van) het gemeentelijke Contractmanagement-, of Inkoopbeleid, zullen door de Concernmanager Inkoop in deze nota worden verwerkt (technische aanpassingen). Wijzigingen die de uitgangspunten van Contractmanagement raken of andere verstrekkende gevolgen hebben, geven aanleiding tot herziening van deze nota en daarmee een nieuw besluit van het GMT.

Eventuele technische aanpassingen van het Contractmanagementbeleid van de gemeente Amsterdam zullen op intranet worden gepubliceerd. Tevens zal daar een actuele versie van deze nota, waarin de technische aanpassingen zijn verwerkt, beschikbaar worden.

Geraadpleegde literatuur

- Publicatie Whitepaper Stichting NEVI 2015: De vijf belangrijkste pijlers van succesvol Contractmanagement.
  https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/nevi-whitepaper-Contractmanagement-september2015.pdf
- VNG Handreiking contractbeheer en Contractmanagement.
  https://vng.nl/onderwerpenindex/recht/overeenkomsten/publicaties/handreiking-contractbeheer-en-Contractmanagement