

20
26

Beyond the Contract™ Commercial Contracts Series

Contract Governance:

Γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις χάνουν
τον έλεγχο των συμβάσεών τους μετά την
υπογραφή

Maria-Nefeli Christodouloupoulou
Legal Counsel | Commercial Contracts | Corporate
Governance | Compliance



Legal ReseaRCH
Christodouloupoulou Maria Nefeli

Executive Summary

Οι εμπορικές συμβάσεις αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης. Ρυθμίζουν κρίσιμες εμπορικές σχέσεις, καθορίζουν δικαιώματα και υποχρεώσεις, κατανέμουν κινδύνους και διαμορφώνουν το πλαίσιο συνεργασίας με πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες και παρόχους υπηρεσιών.

Παρά τη στρατηγική τους σημασία, η προσοχή των περισσότερων οργανισμών επικεντρώνεται σχεδόν αποκλειστικά στη διαπραγμάτευση και στην υπογραφή τους. Η σύνταξη της σύμβασης αντιμετωπίζεται ως το τελικό στάδιο της διαδικασίας, ενώ στην πραγματικότητα αποτελεί απλώς την αφετηρία του κύκλου ζωής της.

Από τη στιγμή που τίθενται οι υπογραφές, η σύμβαση μετατρέπεται σε μια συνεχή πηγή δικαιωμάτων, υποχρεώσεων, προθεσμιών, δεικτών απόδοσης και επιχειρησιακών κινδύνων. Κάθε υποχρέωση που δεν παρακολουθείται, κάθε προθεσμία που παραβλέπεται και κάθε τροποποίηση που πραγματοποιείται χωρίς έλεγχο αυξάνει σταδιακά την έκθεση της επιχείρησης σε νομικούς, οικονομικούς και λειτουργικούς κινδύνους.

Η πραγματική πρόκληση, επομένως, δεν είναι μόνο η κατάρτιση μιας άρτιας σύμβασης, αλλά η αποτελεσματική διακυβέρνησή της καθ' όλη τη διάρκεια ισχύος της.

Το Contract Governance δεν αποτελεί μια ακόμη διοικητική διαδικασία ούτε μια αποκλειστικά νομική λειτουργία. Αποτελεί ένα οργανωμένο σύστημα διακυβέρνησης που εξασφαλίζει ότι οι συμβάσεις εφαρμόζονται σύμφωνα με τους όρους τους, οι επιχειρησιακές υποχρεώσεις παρακολουθούνται συστηματικά, οι κίνδυνοι εντοπίζονται εγκαίρως και η διοίκηση διαθέτει αξιόπιστη εικόνα για την κατάσταση του συμβατικού χαρτοφυλακίου της.

Το άρθρο αυτό παρουσιάζει το Contract Governance όχι ως θεωρητική έννοια, αλλά ως αναγκαίο μηχανισμό εταιρικής διακυβέρνησης. Αναλύει γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις χάνουν τον έλεγχο των συμβάσεών τους μετά την υπογραφή, ποιες είναι οι συνηθέστερες οργανωτικές αδυναμίες και πώς ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διακυβέρνησης μπορεί να μετατρέψει μια σύμβαση από στατικό νομικό έγγραφο σε εργαλείο στρατηγικής διοίκησης, διαχείρισης κινδύνων και επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας.

Ερώτηση	Ναι	Όχι
Υπάρχει κεντρικό μητρώο όλων των ενεργών συμβάσεων;	☐	☐
Έχει κάθε σύμβαση συγκεκριμένο Contract Owner;	☐	☐
Παρακολουθούνται οι συμβατικές υποχρεώσεις όλων	☐	☐
Υπάρχει σύστημα υπενθύμισης για κρίσιμες	☐	☐
Παρακολουθούνται στην πράξη τα KPIs και τα SLAs που	☐	☐
Υπάρχει τυποποιημένη διαδικασία για	☐	☐
Αξιολογείται περιοδικά ο κίνδυνος κάθε	☐	☐
Λαμβάνει η διοίκηση τακτικές αναφορές για το συμβατικό	☐	☐

Γιατί οι επιχειρήσεις χάνουν τον έλεγχο των συμβάσεών τους;

Η απώλεια ελέγχου μιας σύμβασης δεν είναι συνήθως αποτέλεσμα μιας λανθασμένης νομικής διατύπωσης. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, οφείλεται στην απουσία ενός οργανωμένου μηχανισμού που να διασφαλίζει ότι οι συμβατικοί όροι εφαρμόζονται, παρακολουθούνται και επικαιροποιούνται καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας. Με άλλα λόγια, το πρόβλημα δεν βρίσκεται στη σύμβαση. Βρίσκεται στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση τη διαχειρίζεται μετά την υπογραφή.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικούς πόρους στη διαπραγμάτευση των εμπορικών τους συμβάσεων, αλλά ελάχιστους στη διακυβέρνησή τους. Η σύμβαση θεωρείται ένα έργο που ολοκληρώθηκε επιτυχώς, ενώ στην πραγματικότητα αποτελεί την αφετηρία μιας συνεχούς διαδικασίας παρακολούθησης και λήψης αποφάσεων.

Η εμπειρία δείχνει ότι οι σοβαρότερες συμβατικές διαφορές δεν εμφανίζονται επειδή μια ρήτρα ήταν κακώς διατυπωμένη.

Εμφανίζονται επειδή:

κανείς δεν γνώριζε ότι πλησίαζε η προθεσμία ανανέωσης,
μια κρίσιμη υποχρέωση δεν παρακολουθήθηκε,

οι αποκλίσεις από τα συμφωνημένα επίπεδα υπηρεσιών δεν καταγράφηκαν εγκαίρως,

πραγματοποιήθηκαν αλλαγές χωρίς επίσημη τροποποίηση της σύμβασης,

δεν υπήρχε σαφής υπεύθυνος για την παρακολούθηση της εκτέλεσής της.

Το αποτέλεσμα είναι ότι η επιχείρηση αντιλαμβάνεται την ύπαρξη του προβλήματος όταν αυτό έχει ήδη μετατραπεί σε οικονομική απώλεια, επιχειρησιακή δυσλειτουργία ή νομική διαφορά. Η απώλεια του ελέγχου δεν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός. Είναι μια σταδιακή διαδικασία, η οποία ξεκινά από μικρές καθημερινές παραλείψεις και καταλήγει σε σημαντικούς επιχειρησιακούς κινδύνους.

Το πραγματικό κόστος της κακής διαχείρισης συμβάσεων

Όταν γίνεται λόγος για συμβατικό κίνδυνο, η σκέψη στρέφεται σχεδόν αυτόματα στις δικαστικές διαφορές ή στις απαιτήσεις αποζημίωσης.

Στην πραγματικότητα, όμως, οι περισσότερες απώλειες που προκαλούνται από την ανεπαρκή διαχείριση συμβάσεων δεν εμφανίζονται ποτέ σε μια δικαστική αίθουσα.

Εμφανίζονται καθημερινά μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Μια χαμένη προθεσμία καταγγελίας μπορεί να οδηγήσει σε αυτόματη ανανέωση μιας οικονομικά ασύμφορης σύμβασης.

Η μη παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης μπορεί να οδηγήσει στην καταβολή του πλήρους τιμήματος για υπηρεσίες που ουδέποτε παρασχέθηκαν σύμφωνα με τα συμφωνημένα επίπεδα ποιότητας.

Η απουσία διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών μπορεί να δημιουργήσει αποκλίσεις μεταξύ της πραγματικής συνεργασίας και των συμβατικών όρων, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να δυσκολεύεται να αποδείξει ποιο ήταν το πραγματικό αντικείμενο της συμφωνίας.

Αντίστοιχα, η έλλειψη σαφούς κατανομής αρμοδιοτήτων οδηγεί συχνά σε ένα ιδιαίτερα επικίνδυνο φαινόμενο: όλοι θεωρούν ότι κάποιος άλλος παρακολουθεί τη σύμβαση.

Στην πράξη, όμως, δεν την παρακολουθεί κανείς.

Το κόστος αυτό δεν αποτυπώνεται μόνο σε οικονομικούς δείκτες. Επηρεάζει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, τη σχέση με τους προμηθευτές, την αξιοπιστία απέναντι στους πελάτες, τη συμμόρφωση με κανονιστικές υποχρεώσεις και, τελικά, την ίδια την ικανότητα της διοίκησης να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις.

Από τη διαχείριση εγγράφων στη διακυβέρνηση συμβάσεων

Μία από τις σημαντικότερες παρανοήσεις που εξακολουθούν να υπάρχουν στις επιχειρήσεις είναι η ταύτιση της αποθήκευσης μιας σύμβασης με τη διαχείρισή της.

Η ύπαρξη ενός ηλεκτρονικού φακέλου ή ακόμη και ενός σύγχρονου συστήματος αρχειοθέτησης δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση γνωρίζει:

- ποιες υποχρεώσεις απορρέουν από κάθε σύμβαση,
- ποιος είναι υπεύθυνος για την εκπλήρωσή τους,
- πότε ενεργοποιούνται συγκεκριμένα δικαιώματα,
- ποιοι κίνδυνοι απαιτούν παρακολούθηση,
- ποιες αποφάσεις πρέπει να ληφθούν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας.

Η αποθήκευση εγγράφων απαντά στο ερώτημα:

«Πού βρίσκεται η σύμβαση;»

Το Contract Governance απαντά σε εντελώς διαφορετικά ερωτήματα:

- Ποιος είναι υπεύθυνος για τη σύμβαση;
- Ποιες υποχρεώσεις βρίσκονται σήμερα σε εξέλιξη;
- Ποιες προθεσμίες λήγουν τους επόμενους μήνες;
- Υπάρχουν αποκλίσεις από τους συμφωνημένους όρους;
- Ποιος ενημερώνει τη διοίκηση όταν αυξάνεται ο συμβατικός κίνδυνος;

Η μετάβαση από τη λογική της αρχειοθέτησης στη λογική της διακυβέρνησης αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό των ώριμων οργανισμών.

Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τις συμβάσεις ως «ζωντανά» επιχειρησιακά εργαλεία αποκτούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Contract Governance: ένας διαφορετικός τρόπος σκέψης

Το Contract Governance δεν είναι μια επιπλέον διαδικασία που επιβαρύνει την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Αποτελεί μια διαφορετική φιλοσοφία διοίκησης των συμβατικών σχέσεων.

Η προσέγγιση αυτή βασίζεται σε μια απλή αλλά συχνά παραγνωρισμένη παραδοχή:

Η σύμβαση δεν είναι το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης. Είναι η αφετηρία μιας επιχειρησιακής σχέσης που απαιτεί συνεχή διοίκηση.

Από τη στιγμή που η επιχείρηση υιοθετεί αυτή τη λογική, αλλάζει και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει τις συμβάσεις της.

Η προσοχή μετατοπίζεται από το ερώτημα «υπογράφηκε σωστά;» στο ουσιαστικότερο ερώτημα:

«Διοικείται σωστά;»

Τι είναι πραγματικά το Contract Governance;

Ο όρος Contract Governance χρησιμοποιείται ολόένα και συχνότερα στη διεθνή επιχειρηματική πρακτική. Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει ένας ενιαίος, καθολικά αποδεκτός ορισμός του.

Το Contract Governance βρίσκεται στο σημείο όπου συναντώνται:

**το Δίκαιο,
η εταιρική διακυβέρνηση,
η διαχείριση κινδύνων,
η κανονιστική συμμόρφωση,
η διοίκηση επιχειρήσεων,
και η επιχειρησιακή λειτουργία.**

Για τον λόγο αυτό, η προσέγγισή του δεν μπορεί να είναι αποκλειστικά νομική.

Στην πράξη, μπορεί να περιγραφεί ως:

Το οργανωμένο σύστημα αρχών, ρόλων, διαδικασιών και μηχανισμών ελέγχου που διασφαλίζει ότι μια σύμβαση εφαρμόζεται, παρακολουθείται και εξελίσσεται σύμφωνα με τους συμφωνημένους όρους και τους επιχειρησιακούς στόχους καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής της.

Η σύμβαση παύει να αντιμετωπίζεται ως ένα στατικό νομικό κείμενο και μετατρέπεται σε ένα δυναμικό εργαλείο διοίκησης. Δεν αρκεί να γνωρίζει η επιχείρηση τι συμφώνησε.

Πρέπει να γνωρίζει:

αν οι όροι εφαρμόζονται,
ποιος τους παρακολουθεί,
ποιες υποχρεώσεις βρίσκονται σε εξέλιξη,
ποιοι κίνδυνοι έχουν ήδη εμφανιστεί,
ποιες αποφάσεις απαιτούνται πριν δημιουργηθεί πρόβλημα.

Η σύμβαση ως «ζωντανό» επιχειρησιακό περιουσιακό στοιχείο

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις συμβάσεις ως αρχεία.

Στην πραγματικότητα, όμως, αποτελούν επιχειρησιακά περιουσιακά στοιχεία (business assets).

Κάθε ενεργή σύμβαση επηρεάζει:

τις ταμειακές ροές,

τις εμπορικές σχέσεις,

τη λειτουργική συνέχεια,

τη διαχείριση προμηθευτών,

τη συμμόρφωση με κανονιστικές απαιτήσεις,

τη φήμη της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, κάθε σύμβαση παράγει καθημερινά επιχειρησιακή αξία ή επιχειρησιακό κίνδυνο.

Η αξία αυτή δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το περιεχόμενο της σύμβασης.

Εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση τη διοικεί.

Αν μια κρίσιμη προθεσμία παρέλθει άπρακτη, η καλύτερη ρήτρα δεν θα προστατεύσει την επιχείρηση.

Αν κανείς δεν παρακολουθεί τα συμφωνημένα επίπεδα

υπηρεσιών, ακόμη και η αυστηρότερη SLA Clause θα παραμείνει ανεφάρμοστη.

Αν οι τροποποιήσεις πραγματοποιούνται προφορικά χωρίς έλεγχο, η πληρέστερη σύμβαση θα απολέσει μεγάλο μέρος της αποδεικτικής και επιχειρησιακής της αξίας.

Από τη νομική λειτουργία στη λειτουργία διακυβέρνησης

Η παραδοσιακή αντίληψη θέλει το νομικό τμήμα να αποτελεί τον βασικό «ιδιοκτήτη» των συμβάσεων.

Η πραγματικότητα είναι διαφορετική.

Το νομικό τμήμα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο κατά τη σύνταξη, τη διαπραγμάτευση και τη νομική αξιολόγηση μιας σύμβασης.

Ωστόσο, η καθημερινή εφαρμογή της πραγματοποιείται από διαφορετικές επιχειρησιακές λειτουργίες.

Το **τμήμα προμηθειών** παρακολουθεί τις σχέσεις με τους προμηθευτές.

Το **οικονομικό τμήμα** διαχειρίζεται τις πληρωμές και τις οικονομικές υποχρεώσεις.

Οι **επιχειρησιακές μονάδες** επιβεβαιώνουν την ορθή εκτέλεση των υπηρεσιών.

Το **Compliance** αξιολογεί τις κανονιστικές υποχρεώσεις.

Το **Internal Audit** εξετάζει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών.

Η Διοίκηση λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις.

Επομένως, η σύμβαση δεν «ανήκει» αποκλειστικά στο Legal Department.

Ανήκει στην επιχείρηση.

Το Contract Governance λειτουργεί ως ο μηχανισμός που συντονίζει όλες αυτές τις λειτουργίες, διασφαλίζοντας ότι κάθε μέρος γνωρίζει τον ρόλο, τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις του.

Η μετάβαση από τη διαχείριση εγγράφων στη διοίκηση συμβάσεων

Η μετάβαση αυτή μπορεί να αποτυπωθεί μέσα από μια απλή σύγκριση.

Παραδοσιακή προσέγγιση	Σύγχρονη προσέγγιση
Η σύμβαση είναι έγγραφο.	Η σύμβαση είναι επιχειρησιακό περιουσιακό
Στόχος είναι η υπογραφή.	Στόχος είναι η επιτυχής εκτέλεση.
Το Legal είναι υπεύθυνο.	Η ευθύνη κατανέμεται σε ολόκληρο τον οργανισμό.
Η σύμβαση αρχειοθετείται.	Η σύμβαση παρακολουθείται συνεχώς.
Η παρέμβαση γίνεται όταν προκύψει πρόβλημα.	Οι κίνδυνοι εντοπίζονται προληπτικά.
Η αναφορά γίνεται μετά τη διαφορά.	Η διοίκηση ενημερώνεται πριν δημιουργηθεί η

Η διαφορά μεταξύ των δύο προσεγγίσεων δεν είναι απλώς οργανωτική.

Είναι στρατηγική.

Οι οργανισμοί που εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν τις συμβάσεις ως αρχεία αντιδρούν στα προβλήματα.

Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματικό Contract Governance τα προβλέπουν.

Beyond the Contract Insight

Οι επιχειρήσεις δεν χάνουν τον έλεγχο των συμβάσεών τους την ημέρα που υπογράφουν μια κακή συμφωνία. Τον χάνουν σταδιακά, κάθε φορά που μια υποχρέωση δεν παρακολουθείται, μια προθεσμία παραβλέπεται ή μια απόφαση λαμβάνεται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι συμβατικοί όροι.

Contract Governance, Contract Management και Contract Administration:

Τρεις έννοιες που συγχέονται συστηματικά

Ένα από τα συχνότερα λάθη που παρατηρούνται στις επιχειρήσεις είναι η χρήση των όρων Contract Governance, Contract Management και Contract Administration ως συνωνύμων.

Παρότι οι τρεις έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται, εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς και λειτουργούν σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης.

Η αδυναμία διάκρισής τους οδηγεί συχνά σε ασαφή κατανομή αρμοδιοτήτων, επικαλύψεις ευθυνών και, τελικά, σε έλλειψη πραγματικής εποπτείας των συμβατικών σχέσεων.

Η κατανόηση των διαφορών αποτελεί το πρώτο βήμα για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού πλαισίου διακυβέρνησης συμβάσεων.

Contract Administration

Το επιχειρησιακό επίπεδο

Το Contract Administration αφορά τις καθημερινές διοικητικές εργασίες που απαιτούνται για την ορθή εφαρμογή μιας σύμβασης.

Εστιάζει κυρίως στη λειτουργική υποστήριξη της συμβατικής σχέσης και στην τήρηση των προβλεπόμενων διαδικασιών.

Ενδεικτικά περιλαμβάνει:

- αρχειοθέτηση συμβάσεων,
- διαχείριση εκδόσεων,
- τήρηση αρχείου αλληλογραφίας,
- παρακολούθηση βασικών προθεσμιών,
- διαχείριση εγκρίσεων,
- διοικητική υποστήριξη τροποποιήσεων,
- ενημέρωση πληροφοριακών συστημάτων.

Στο επίπεδο αυτό κυριαρχεί το ερώτημα:

«Έχουν ολοκληρωθεί σωστά οι διοικητικές διαδικασίες;»

Η λειτουργία αυτή είναι απαραίτητη.

Δεν είναι όμως αρκετή.

Contract Management

Το λειτουργικό επίπεδο

Το Contract Management επικεντρώνεται στη διαχείριση της εκτέλεσης της σύμβασης.

Στόχος του είναι να διασφαλίσει ότι οι επιχειρησιακές υποχρεώσεις εκπληρώνονται σύμφωνα με τα συμφωνημένα.

Ενδεικτικά περιλαμβάνει:
παρακολούθηση παραδοτέων,
έλεγχο προθεσμιών,
διαχείριση πληρωμών,
αξιολόγηση KPIs,
παρακολούθηση SLA,
αντιμετώπιση αποκλίσεων,
επικοινωνία με τον αντισυμβαλλόμενο.

Το βασικό ερώτημα εδώ είναι διαφορετικό:
«Εκτελείται σωστά η σύμβαση;»

Ωστόσο, ακόμη και ένα άριστο Contract Management δεν αρκεί για να εξασφαλίσει συνολική εταιρική εποπτεία.

Contract Governance

Το στρατηγικό επίπεδο

Το Contract Governance βρίσκεται ένα επίπεδο υψηλότερα.

Δεν ασχολείται μόνο με την εκτέλεση της σύμβασης.

Ασχολείται με τον τρόπο που η επιχείρηση διοικεί συνολικά το συμβατικό της χαρτοφυλάκιο.

Απαντά σε ερωτήματα όπως:

- **Ποιες συμβάσεις θεωρούνται κρίσιμες για τη λειτουργία της επιχείρησης;**
- **Ποιος αναλαμβάνει την τελική ευθύνη για κάθε σύμβαση;**
- **Ποιοι συμβατικοί κίνδυνοι απαιτούν περιοδική αξιολόγηση;**
- **Πότε ενημερώνεται η διοίκηση;**

- Πώς συνδέονται οι συμβάσεις με τη στρατηγική της επιχείρησης;
- Πώς ενσωματώνονται οι απαιτήσεις συμμόρφωσης στις συμβατικές σχέσεις;
- Πώς αξιολογείται η συνολική αποτελεσματικότητα του συμβατικού χαρτοφυλακίου;

Επομένως, το Contract Governance δεν αντικαθιστά το Contract Management.

Το καθοδηγεί.

Δεν αντικαθιστά το Contract Administration.

Το οργανώνει.

Αποτελεί το επίπεδο στο οποίο η διοίκηση αποκτά πραγματική εικόνα για τους συμβατικούς κινδύνους, τις υποχρεώσεις και τις ευκαιρίες που απορρέουν από τις εμπορικές σχέσεις της επιχείρησης.

Οι τρεις λειτουργίες ως ένα ενιαίο σύστημα

Η σχέση μεταξύ των τριών λειτουργιών μπορεί να απεικονιστεί ως μια πυραμίδα διοίκησης.

Contract Governance

Καθορίζει τη στρατηγική, τους κανόνες, τις αρμοδιότητες και το πλαίσιο εποπτείας.

↓

Contract Management

Εφαρμόζει τους κανόνες αυτούς στην καθημερινή διαχείριση της σύμβασης.

↓

Contract Administration

Υποστηρίζει διοικητικά την εφαρμογή και διασφαλίζει ότι οι απαραίτητες διαδικασίες τηρούνται με συνέπεια.

Η πυραμίδα αυτή καταδεικνύει ότι καμία από τις τρεις λειτουργίες δεν είναι αυτάρκης.

Η απουσία οποιουδήποτε επιπέδου δημιουργεί κενά που αργά ή γρήγορα θα επηρεάσουν τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ποιος είναι τελικά υπεύθυνος;

Ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στο Contract Governance αφορά την **κατανομή των ευθυνών**.

Στην πράξη, η απάντηση που δίνεται συχνότερα είναι:

«Το χειρίζεται το Νομικό Τμήμα.»

Η απάντηση αυτή είναι μόνο εν μέρει σωστή.

Το νομικό τμήμα σχεδιάζει, διαπραγματεύεται και ελέγχει τους συμβατικούς όρους.

Δεν μπορεί, όμως, να παρακολουθεί καθημερινά την επιχειρησιακή εφαρμογή κάθε σύμβασης.

Αντίστοιχα, το **Procurement** διαχειρίζεται τη σχέση με τον προμηθευτή, αλλά δεν αξιολογεί πάντοτε τον συνολικό νομικό ή κανονιστικό κίνδυνο.

Το **Compliance** παρακολουθεί τις υποχρεώσεις συμμόρφωσης, χωρίς να είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση όλων των εμπορικών όρων.

Το **Finance** ελέγχει τις οικονομικές υποχρεώσεις, αλλά όχι το σύνολο της συμβατικής σχέσης.

Η πραγματική λύση δεν βρίσκεται στη μεταφορά της ευθύνης σε μία μόνο λειτουργία.

Βρίσκεται στη σαφή κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ όλων των εμπλεκομένων, μέσα από ένα δομημένο μοντέλο διακυβέρνησης.

Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι ώριμοι οργανισμοί ορίζουν για κάθε κρίσιμη σύμβαση έναν συγκεκριμένο Contract Owner, ο οποίος λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για τον συντονισμό όλων των εμπλεκόμενων λειτουργιών.

Beyond the Contract Insight

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα επειδή κανείς δεν εργάζεται πάνω στις συμβάσεις.

Αντιμετωπίζουν πρόβλημα επειδή πολλοί εργάζονται ταυτόχρονα πάνω στην ίδια σύμβαση, χωρίς σαφή κατανομή ρόλων, ευθυνών και μηχανισμών λογοδοσίας.

Beyond the Contract™

Article II

The Contract Governance Framework

Coming Soon

Επίλογος

Για πολλά χρόνια, η επιτυχία μιας εμπορικής σύμβασης αξιολογούνταν σχεδόν αποκλειστικά με βάση την ποιότητα της διαπραγμάτευσης και της νομικής της διατύπωσης. Η προσέγγιση αυτή εξακολουθεί να είναι σημαντική, αλλά δεν αρκεί πλέον.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι συμβάσεις δεν αποτελούν απλώς νομικά έγγραφα. Αποτελούν μηχανισμούς κατανομής κινδύνων, εργαλεία επιχειρησιακής συνέχειας, μέσα διασφάλισης της συμμόρφωσης και, τελικά, κρίσιμα στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης.

Η πραγματική αξία μιας σύμβασης δεν δοκιμάζεται την ημέρα που υπογράφεται. Δοκιμάζεται καθημερινά, μέσα από την εφαρμογή των όρων της, την παρακολούθηση των υποχρεώσεων, τη διαχείριση των αλλαγών και την ικανότητα της επιχείρησης να προλαμβάνει, αντί να αντιμετωπίζει εκ των υστέρων, τους συμβατικούς κινδύνους.

Το Contract Governance δεν εισάγει μια νέα γραφειοκρατική διαδικασία. Εισάγει έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης.

Μετατοπίζει το ενδιαφέρον από το ερώτημα «υπογράψαμε μια καλή σύμβαση;» στο ουσιαστικότερο ερώτημα:

«διαχειριζόμαστε σωστά τη σχέση που δημιουργήσαμε;».

Οι οργανισμοί που θα επενδύσουν σε αυτή τη λογική δεν θα μειώσουν μόνο τον νομικό τους κίνδυνο, **θα αποκτήσουν**

καλύτερη εικόνα των επιχειρησιακών τους υποχρεώσεων, μεγαλύτερο έλεγχο των συνεργασιών τους, ταχύτερη λήψη αποφάσεων και ισχυρότερη εταιρική διακυβέρνηση.

Η υπογραφή μιας σύμβασης δεν αποτελεί το τέλος της διαδικασίας.

Αποτελεί την έναρξη μιας ευθύνης που διαρκεί όσο διαρκεί και η ίδια η επιχειρηματική σχέση.

Η αποτελεσματική διακυβέρνηση των συμβάσεων δεν είναι, πλέον, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για λίγους αλλά η προϋπόθεση βιώσιμης ανάπτυξης για κάθε οργανισμό που επιδιώκει να λειτουργεί με διαφάνεια, λογοδοσία και στρατηγική συνέπεια.

Beyond the Contract Insight

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν ξεχωρίζουν επειδή συνάπτουν περισσότερες συμβάσεις. Ξεχωρίζουν επειδή γνωρίζουν πώς να τις διοικούν.

© 2026 Maria-Nefeli Christodouloupoulou. All Rights Reserved.

Beyond the Contract™ is an original publication series authored by Maria-Nefeli Christodouloupoulou.