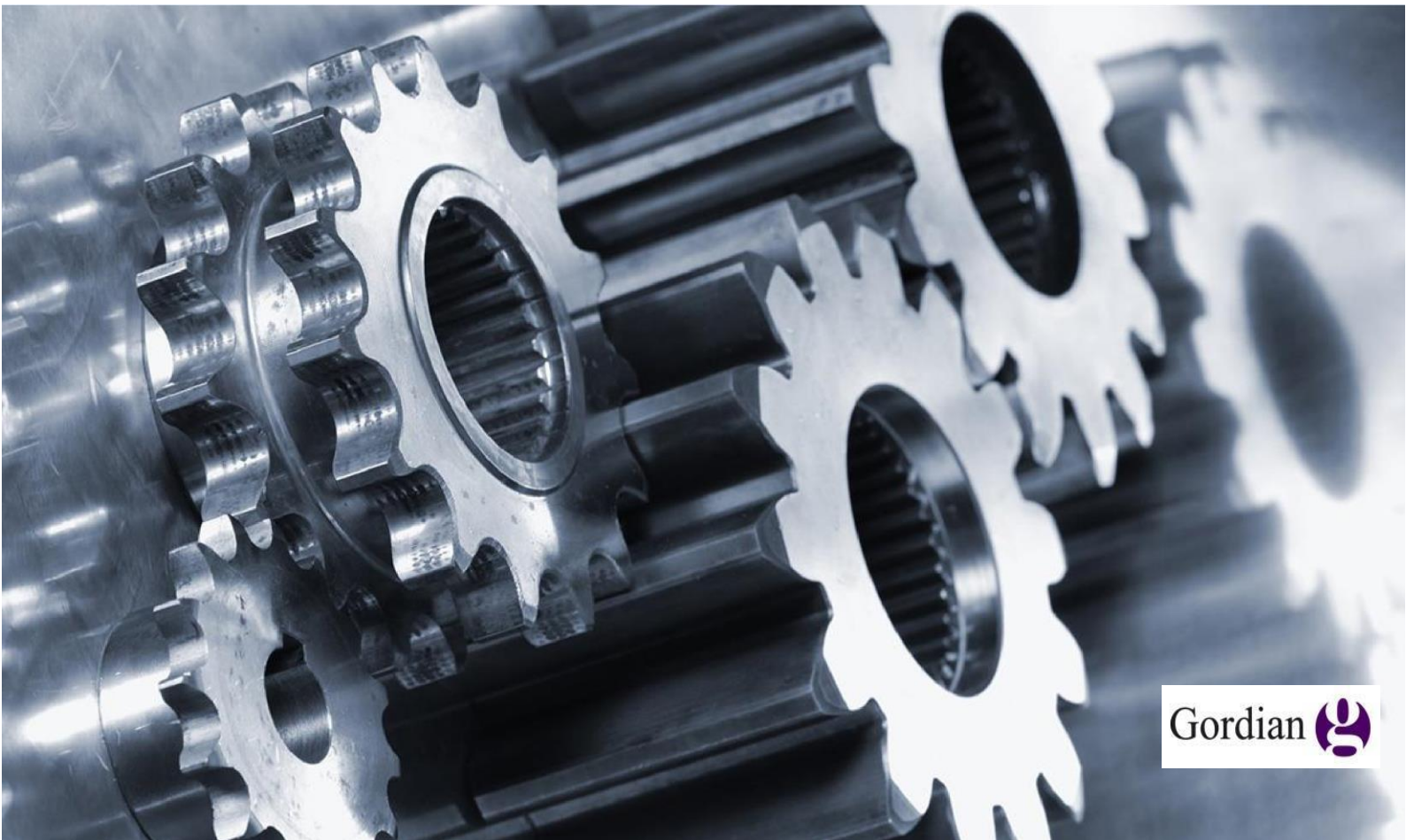


**White Paper**

# Professioneel contractmanagement

Meer grip in vijf stappen



Gordian 



## Professioneel contractmanagement draait om het maximaliseren van de toegevoegde waarde van het contract

De klassieke uitleg van contractmanagement is het op operationeel niveau managen van alle in het contract vastgelegde verantwoordelijkheden, verplichtingen, procedures, afspraken, voorwaarden en tarieven. Deze uitleg klopt natuurlijk, maar gaat voorbij aan een minstens net zo belangrijke taak. Contractmanagement gaat namelijk ook over het managen van alle onduidelijkheden, hiaten en gewenste wijzigingen in het contract. Iets wat nogal eens vergeten wordt. Professioneel contractmanagement focust op beide taken met als belangrijkste doelstelling: het realiseren van de beoogde contractdoelen (winst, kostenreductie, kwaliteitsverbetering, et cetera).

### Contractmanagement is te vaak "iets wat er een beetje bijgedaan wordt"

Contractmanagement is in veel bedrijven nog een beetje ondergeschoven kindje; "iets wat er een beetje bijgedaan wordt" door inkoop en de operatie. Als het al gedaan wordt! Regelmatig kom ik namelijk contracten tegen waarvan niemand zich eigenaar voelt (en die dus niet worden beheerd), met alle risico's en kosten van dien. Is er wel een contractmanager aangesteld, dan ontbreekt vaak een goed ingevoerd contractmanagementproces en de juiste focus.

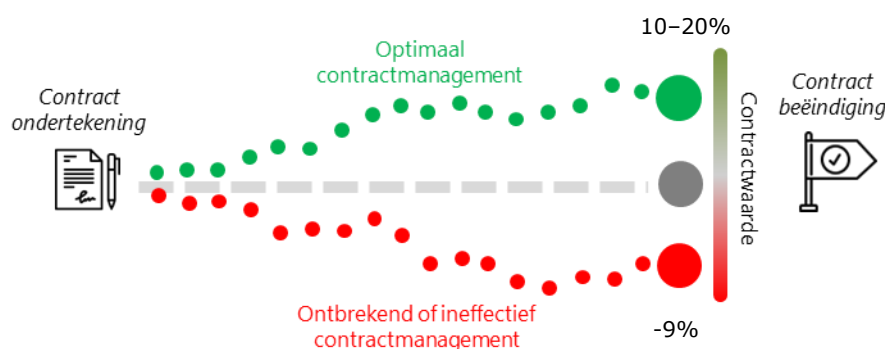
Professioneel contractmanagement richt zich op maximalisatie van de contractprestatie en minimalisatie van contractrisico's, in opdracht van de contracteigenaar. De betreffende contractmanager voert dit uit op basis van een gedelegeerde verantwoordelijkheid, bijbehorende bevoegdheden en een gedegen contractmanagementproces. Dit bij voorkeur in open en transparante samenwerking met klanten/leveranciers en interne betrokkenen waarbij er ruimte is voor:

- optimalisatie van de gezamenlijke (klant en leverancier) doelen;
- aanpassing aan de wijzigende omgeving en invloeden;
- vernieuwing en innovatie vanuit beide partijen.

### Belang van contractmanagement vaak nog niet helder

In gesprek met bedrijfsdirecties merk ik dat het belang van contractmanagement vaak nog niet helder is. Als duidelijk wordt dat de financiële winst van optimaal contractmanagement 10 tot wel 20 procent van de contractwaarde bedraagt, is er aandacht.

Onderzoek van Price Waterhouse Coopers en de International Association for Commercial and Contract Management (IACCM) bevestigt bovenstaand potentieel. Daarnaast blijkt uit deze onderzoeken dat het effect van zwak uitgevoerd contractmanagement een negatieve impact op het bedrijfsresultaat heeft van zo'n 9%.





De oorzaken van zwak uitgevoerd contractmanagement herkent u mogelijk uit uw eigen omgeving of verleden:

- er is onenigheid over de scope van het contract;
- contractwijzigingen worden onvoldoende afgehandeld en vastgelegd;
- overeengekomen prestaties worden niet gehaald;
- er zijn problemen in de prestaties door onenigheid over de beschrijving ervan;
- er zijn problemen met onderaannemers.

De gevolgen zijn groot! Problemen in de levering van goederen en diensten, gezeur over de prestaties en bijbehorende boeteclausules en in het uiterste geval een rechtszaak en ontbinding van het contract.

### **Contractmanagement maakt het verschil**

Het op orde hebben van het contractmanagement levert uw bedrijf dus, als u het goed organiseert, in potentie veel op. Naast de genoemde financiële 'winst' van 10 tot 20 procent van de contractwaarde zijn er ook andere voordelen te behalen. Voordelen zoals een beter imago, meer tevreden interne en externe klanten en minder bestuurlijke/directie aandacht (meer focus op de eigen business). Of wat dacht u van:

- meer grip op het contract;
- een betere dienstverlening;
- minder afwijkingen en beter risicomanagement.

Belangrijke kwalitatieve voordelen, want uiteindelijk gaat het bij contractmanagement om het maximaliseren van de (toegevoegde) waarde van het contract. Alle reden dus om de rol van contractmanager goed in te voeren. Dit blijkt vaak nog onontgonnen terrein. Deze "white paper" beschrijft onze "road map" voor invoering van een professioneel contractmanagementproces en de meest voorkomende uitdagingen daarbij.

## **Invoering van een goed contractmanagementproces**

### **Invoering is geen sinecure**

Het implementeren en borgen van professioneel contractmanagement is geen sinecure. Niet iedereen zit namelijk te wachten op een contractmanager die een kritische review doet van een zojuist getekend contract. Of een contractmanager die niet alleen de leverancier aanspreekt op zijn verantwoordelijkheden, maar ook de interne organisatie. Laat staan dat er ook een aantal taken en verantwoordelijkheden is voor de contract-eigenaar (veelal de verantwoordelijk lijnmanager). Onderstaand vindt u daarom een praktische basis "road map" voor het succesvol invoeren van een goed contractmanagementproces.

### **Road map**

Deze "road map" ziet er overigens voor elke organisatie anders uit. Het is namelijk voor een groot deel afhankelijk van bestaande kennis en ervaring op dit vlak in uw organisatie. Tevens geldt dat de inrichting van het contractmanagement per leverancier en contract van elkaar kan verschillen. Dit is afhankelijk van eerder gemaakte strategische en tactische contractmanagementkeuzes.

Onze praktijk leert dat de volgende vijf stappen cruciaal zijn voor het realiseren van een professionele contractmanagementorganisatie.

Vijf stappen voor het realiseren van een professionele contractmanagementorganisatie:



1. ga na waar u staat en wat nodig is;
2. formuleer een visie op contractmanagement;
3. bepaal de rol van de contractmanager inclusief taken en verantwoordelijkheden;
4. richt het contractmanagementproces in;
5. borg het contractmanagement in de organisatie.

Elk van deze stappen lichten we hieronder kort toe.

**Stap 1: Ga na waar u staat en welke vorm van contractmanagement nodig is.**

**Hoe goed heeft u het voor elkaar?**

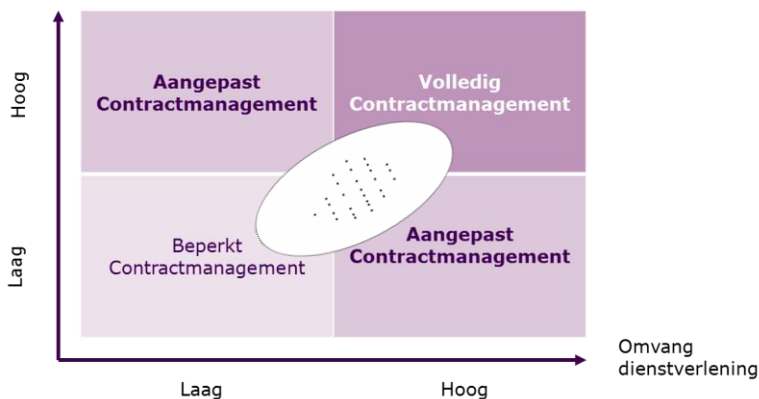
Deze vraag beantwoordt u door de huidige contractmanagementinrichting in kaart te brengen. Dat begint met een aantal concrete vragen. Is er op dit moment enige vorm van contractmanagement aanwezig? Welk contractmanagementproces bestaat er nu? Hoe is dat georganiseerd? Hoe houdt u zicht op het resultaat hiervan? En, welke ondersteunende systemen gebruikt u hierbij?

**Welke vorm van contractmanagement is nodig?**

Na een assessment van uw huidige inrichting van uw contractmanagement is het belangrijk vast te stellen welke vorm van contractmanagement u eigenlijk nodig heeft. Hiervoor bepaalt u per contract welke impact het gecontracteerde product of de dienst heeft op het primaire proces. Gaat het bijvoorbeeld om een cruciale machine in uw productielijn (grote impact) of betreft het een standaardprinter voor uw administratie (kleine impact)?

Vervolgens bepaalt u per contract de omvang van de dienstverlening. Oftewel, gaat het over veel of weinig geld en voor welke looptijd? Uw aandacht voor het managen van een onderhoudscontract van vijf jaar met een waarde van 50 miljoen is groter dan voor een printercontract van drie jaar voor tweeduizend euro. Door deze eenvoudige clustering (zwaartepunt analyse) bepaalt u welke vorm van contractmanagement in welke mate nodig is. Onderstaande matrix geeft dit schematisch weer.

Impact dienstverlening op primaire proces



Uit: CATS CM editie 2014

Met deze exercitie identificeert u ook clusters van kleinere contracten en clusters van verschillende leveranciers voor eenzelfde product/dienst waarvoor u het contractmanagement gezamenlijk kunt opzetten.

## Stap 2: Formuleer een visie op contractmanagement

Absolute randvoorwaarde voor het implementeren en borgen van een goed contractmanagementproces is een gedragen ambitieus toekomstbeeld hiervan. Hiervoor bepaalt u samen met alle stakeholders in uw organisatie wat het bestaansrecht van contractmanagement is in uw organisatie. Vervolgens formuleert u concrete gezamenlijke doelstellingen voor de komende drie jaar. Wat is er volgend jaar anders dan nu? Hoe ziet uw organisatie er dan uit? Hoe ziet uw contractmanagementproces er dan uit? Hoe houdt u zicht op uw prestaties en hoe rapporteert u daarover?

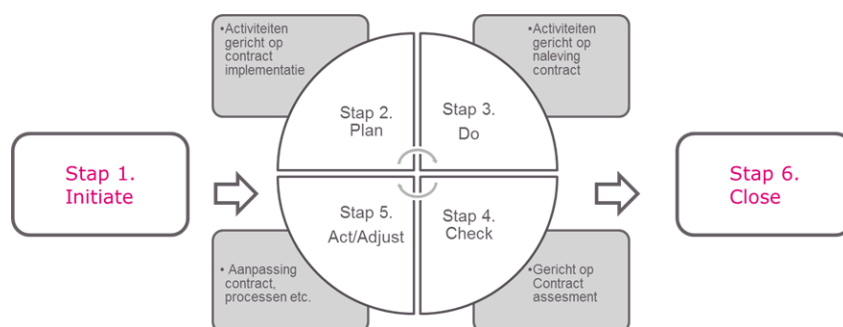
Zoals blijkt uit de ingesloten "client case", koos een van onze opdrachtgevers, een grote speler op de Nederlandse energiemarkt, voor het inrichten van volledig contractmanagement voor de levering van slimme meters binnen een projectomgeving. Belangrijke reden hiervoor was het strategisch belang van het product en de relatief korte duur van dit project voor het uitrollen van de slimme meters in Nederland.

## Stap 3: Bepaal de rol van de contractmanager, inclusief taken en verantwoordelijkheden

Zodra uw visie op het gebied van contractmanagement helder is, beschrijft u heel concreet de taken en verantwoordelijkheden van de contractmanager. Ook beschrijft u de contractomgeving waarin hij of zij actief is en de verschillende rollen waarmee de contractmanager interacteert. Denk hierbij aan de contracteigenaar, de inkoper, de accountmanager, de gebruikers, et cetera. Een goede afstemming met deze personen over de rol- en taakverdeling, bepaalt voor een groot deel het succes van de contractmanager. Evenzo belangrijk is dat de leverancier (of klant) een soortgelijke contractmanagementorganisatie inricht.

## Stap 4: Richt het contractmanagementproces in

Zodra de missie, visie en doelstellingen helder zijn, inclusief de rol van de contractmanager, richt u het contractmanagementproces in. Een goede en praktische methode hiervoor is de methode CATS CM. Deze methode geeft handvatten aan het operationele contractmanagement en bestaat uit zes processtappen. Onderstaande figuur geeft deze processtappen schematisch weer.



Uit: CATS CM editie 2014



De methode is gebaseerd op de bekende "Deming Circle" (of PDCA-cyclus) en richt zich bij een goede uitvoering daarvan op continue verbetering van de leveranciersprestatie en minimalisatie van de contractrisico's. Daarnaast stimuleert de methode om jaarlijks een zogenaamde contract review uit te voeren om vast te stellen in hoeverre het contract nog voldoet aan de behoefte van de organisatie. Op basis hiervan kunnen partijen het bestaande contract actualiseren en/of aanpassen.

### **Stap 5: Borg het contractmanagement in de organisatie**

Om ook op de lange termijn succesvol te zijn, is een goede borging van het contractmanagement in uw organisatie nodig. Denk daarom gedurende de implementatie na over de positionering van onder andere het proceseigendom, het contracteigendom, de contractmanager en het contractbeheer. Deze positionering is afhankelijk van onder andere de benodigde vorm van contractmanagement, omvang bestaande organisatie en huidige organisatie-inrichting.

Tevens is het goed om vast te stellen welke mate van systeemondersteuning gewenst is. Denk hierbij aan rapportage tools, software gericht op workflow management en procuratie- en contractbesturingssoftware. De mate waarin ondersteuning nodig is, is uiteraard afhankelijk van de organieke inrichting van het contractmanagement en de omvang van de contractmanagementorganisatie.

NB: Deze stap leent zich ook goed om de meer strategische (contract governance) en tactische vraagstukken (contract control) rondom het contractmanagement beet te pakken. Dit betreft onder andere het beleid ten aanzien van contracten, leveranciers en het contractmanagement zelf plus de inrichting en besturing hiervan.

### **Succesfactoren**

Een succesvolle implementatie van de rol van contractmanager en het contractmanagementproces blijkt vaak niet gemakkelijk. Hieronder daarom een aantal tips uit onze eigen praktijk.

#### **Draagvlak**

De belangrijkste basis voor succes is draagvlak! Meer dan voldoende support vanuit de top van het bedrijf en vooral van de contracteigenaar is noodzakelijk. Niet alleen in woorden, maar vooral in daden. De positionering van contractmanagement in uw organisatie is daarbij een goede indicatie.

#### **Alignment**

Minstens zo belangrijk als draagvlak binnen de eigen organisatie is alignment van het contractmanagement met de klant en/of leverancier. De ervaring leert dat het alleen echt gaat werken als de klant/leverancier een identieke organisatie en proces inricht.

#### **Eigenaarschap**

Verlang als directie/contracteigenaar eigenaarschap voor het contract van uw contractmanager en bedwing uzelf in het maken van toezeggingen en beloftes in uw contact met de leverancier. Maar al te vaak zet u door deze handelwijze uw contractmanager buiten spel.





## **Leiderschap**

Stimuleer de opgedane nieuwe ervaringen en wees realistisch. Soms mislukken dingen nu eenmaal. Voor de implementatie van goed contractmanagement is een wat langere adem nodig. Zorg daarom voor voldoende capaciteit (dit doe je er echt niet even bij) en maak een realistisch plan van aanpak (start small / end big). Zorg daarnaast voor de juiste kennis en ervaring bij uw contractmanager door middel van training en coaching en vraag daar waar nodig om support van buitenaf.

Werk aan de invoering van professioneel contractmanagement! Ik garandeer u dat de champagne van uw nog af te sluiten contracten in de toekomst, niet eindigt met een kater.



## **Client Case: Invoering van contractmanagement in de energiesector**

Voor een grote speler op de Nederlandse energiemarkt werkten we de afgelopen twee jaar aan het professionaliseren van het contractmanagement. Hieronder een korte schets van de praktijk.

### **Samen op weg**

Het traject startte met een verkennend gesprek met de verantwoordelijk manager over de vorm van onze begeleiding. Gaan we voor een interim managementstrategie waarbij we de boel tijdelijk overnemen of kiezen we voor een samen-op-weg-aanpak? Zijn de betrokkenen vakvolwassen of moet het nodige worden bijgespijkerd? Is er behoefte aan individuele of meer teamgerichte coaching? Een aantal belangrijke vragen om de meest kansrijke veranderstrategie te bepalen.

We werden het snel eens dat, op basis van ervaringen uit het verleden, een samen-op-weg-aanpak met individuele en teamgerichte coaching de beste aanpak was. Daarnaast spraken we af dat Gordian hands-on contractmanagementsupport leverde, gericht op het snel afronden van een aantal contractgerelateerde documenten, zoals het DAP (Document Afspraken en Procedures).

### **Volledig contractmanagement**

De gewenste vorm van contractmanagement was geen heel ingewikkelde vraag. Het betrof hier specifiek alle contracten (circa 8 contracten) voor de levering van slimme gas- en elektriciteitsmeters. Met een contractwaarde van circa 10 tot 15 miljoen en een contractduur van 5 jaar was de keuze voor volledig contractmanagement gauw gemaakt.

### **Voortvarend van start met missie, visie, taken en verantwoordelijkheden**

We startten voortvarend met het formuleren van de missie van de afdeling Contractmanagement en de visie op het contractmanagement voor slimme meters. Deze vulden we aan met taken en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen uit de contractomgeving. Hierbij werd al snel duidelijk dat er discussie was over wie nu eigenlijk de contracteigenaar was waaraan de contractmanager verantwoording aflegt. De verantwoordelijke manager van de afdeling Contractmanagement (formeel de leidinggevende) of de tekenbevoegde lijnmanager? Op basis van een goede discussie met beide personen, waarin het gewenste escalatieniveau een belangrijk onderwerp was, koos men voor deze laatste, de lijnmanager.

### **Ontwikkeling van de contractmanager**

Dat was wel even wennen voor de contractmanager; verantwoording afleggen aan de Directeur Operations. Dat betekende voor de contractmanager dat hij/zij helder moest maken wat de directeur van hem/haar mocht verwachten (inclusief prestatie-indicatoren). Maar ook andersom. Wat verwachtte de contractmanager van de directeur in zijn rol als contracteigenaar.

Deze wijze van inrichting dwong de contractmanager samen met alle andere partijen om hun rol en verantwoordelijkheden heel serieus te nemen. Dit droeg sterk bij aan het professionaliseren van de (contractmanagement) organisatie.





### **Doorlopen van het contractmanagementproces**

Eén van de eerste zaken waar de 'nieuwe' contractmanagers mee aan de slag gingen, was een contract risk assessment. Dit betekende een kritische benadering van het contract en de leverancier om snel de belangrijkste risico's in kaart te brengen. Vervolgens aangevuld met een kritisch zelfassessment van de contractmanager; ben ik de juiste persoon om dit specifieke contract te managen?

Dit was overigens niet triviaal, want hoe ga je als vrouwelijke contractmanager om met een partij die gevestigd is in een land met een volledig andere cultuur (waarin de rol van de vrouw compleet anders is dan in Nederland) en een mannelijke counter part? Levert dit problemen op in het opbouwen van de noodzakelijke goede (partner)relatie met deze partij?

Hierna volgde een kritische contract review en het opstellen van een plan voor het implementeren van alle contractafspraken bij zowel de leverancier als de interne organisatie. Dit was best even wennen voor beide partijen en ging dan ook niet vanzelf.

Allereerst organiseerden we een bijeenkomst met alle personen die van belang waren voor een goede contractimplementatie. We maakten helder wat in het contract was afgesproken en wat dat betekende voor hen of de processen waar zij verantwoordelijk voor waren. Vervolgens vroegen we hen om het te implementeren proces uit te werken.

Vooraf de koppelvlakken met andere processen en organisaties blijken veel afstemming te vereisen. Duidelijk werd dat iedereen zo zijn eigen ideeën heeft over wat een goed proces is. Uiteindelijk kostte het een half jaar om iedereen (intern en extern) op één lijn te krijgen.

### **Hulp en ondersteuning tijdens het professionaliseringsproces**

Om de nieuwe contractmanagementwerkwijze, inclusief houding en gedrag, goed te ondersteunen, kozen we in overleg met de betrokken contractmanagers voor een mix van individuele en teamgerichte coaching. In de individuele trajecten ging het vooral om het stimuleren van actie en het wegnemen van belemmerende overtuigingen. In de teamsessies behandelden we specifieke onderwerpen zoals het beheersen van supply chain risico's.

### **Op eigen benen verder**

Na een periode van vallen en opstaan en diverse contractmanagementuitdagingen (denk aan het terugroepen van een grote partij meters, het wegvallen van een leverancier en een discussie over overtallige voorraden met strategische grondstoffen) staat er een echte contractmanagementorganisatie. Een goed gebalanceerd team van mensen, inclusief contractbeheer, die nog niet alles perfect doen, maar ze hebben wel alles in zich om het toekomstige contractmanagement zelfstandig aan te kunnen.



## Conclusies

Deze "white paper" beschrijft onze "road map" voor invoering van een professioneel contractmanagementproces en de meest voorkomende uitdagingen daarbij. Daarnaast is deze "white paper" bedoeld om u aan te zetten tot actie en werk te maken van professioneel contractmanagement. Dit vanuit het besef dat professioneel contractmanagement een waardevol instrument is. Niet alleen in het realiseren van de toegevoegde waarde van de afgesloten contracten, maar ook door het minimaliseren van contractrisico's.

Om hiertoe te komen start u bij voorkeur met een kritische zelfreflectie. Gevolgd door een stevige ambitie. Hierbij is het belangrijk dat u uw organisatie meekrijgt. Wees daarbij pragmatisch en realistisch. Keulen en Aken zijn ten slotte ook niet op één dag gebouwd. Stimuleer uw mensen om er mee aan de slag te gaan en geef ruimte om te leren en fouten te maken. Succes gegarandeerd!

## Dankwoord

Mijn dank gaat uit naar Rutger Vlasblom en Stijn Wouters (beide senior consultant bij Gordian) voor hun input en kritische review van deze white paper. Daarnaast wil ik de volgende personen bedanken voor hun feedback op de eerste conceptversies:

- Erno Chevallier (Director corporate development at voestalpine Railpro)
- Charles Gevers (Interim manager - ZZP)
- Bas van Kempen (Manager NS Procurement)
- Peter Jan Willemsen (Hoofd afdeling inkoop ondersteuning defensie)

## Referenties

Een aantal referentieprojecten op het gebied van contractmanagement vindt u op onze website <https://gordian.nl/klanten-cases/>.

Daarnaast verwijs ik graag naar de volgende documenten:

- IACCM (2012). *The value of Contract Management. Return on Investments* – Survey
- PwC (2003). *Contract management: Control value and minimise risk* – Paper
- Nevi (2015). *De vijf belangrijkste pijlers van succesvol contract management* – Whitepaper



## Auteur

De auteur van deze "white paper" is Ramón de Rooy, managing consultant bij Gordian Logistic Experts BV. Heeft u vragen over het onderwerp contractmanagement of wilt u meer weten over onze kennis en ervaring op dit vlak? Neemt u dan contact met ons op.



*"Ramón is een zeer ervaren Managing Consultant/Interim Contractmanager, met een uitstekend ontwikkeld analytisch vermogen. Ramón werkt doelgericht en is daarbij continu op zoek naar verbetering. Hij beschikt over een sterk organisatievermogen, weet mensen te motiveren en is ook in staat taken te delegeren. Ramón heeft natuurlijk overwicht, is overtuigend en zakelijk en communicatief vaardig op elk niveau in een organisatie."*

### **Ramón de Rooy**

Managing Consultant  
r.derooy@gordian.nl

### **Expertise:**

- Contractmanagement
- Verandermanagement
- Training
- Coaching



Het intellectuele eigendom van deze paper ligt bij Gordian Logistic Experts B.V.

Website: [www.gordian.nl](http://www.gordian.nl)



<https://www.linkedin.com/company/gordian-logistic-experts>



@GordianLogistic

### **Adres**

Gordian Logistic Experts B.V.  
Kerkweg 10  
3603 CM Maarssen