

NEVI[®]

mitopics

Onderzoeksresultaten Contractmanagement stand van zaken 2019



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	5
Contractmanagement: stand van zaken anno 2019.....	6
Profiel deelnemers.....	6
Succesfactoren voor contractmanagement.....	8
De resultaten.....	10
Trends.....	12
Software.....	17
HRM	22



Introductie

Eind december 2018 tot en met begin februari hebben NEVI en Mitopics een vragenlijst uitgezet onder de doelgroep van contractmanagers omdat we benieuwd waren naar de stand van zaken rondom contractmanagement in Nederland. In navolging van de eerdere onderzoeken (2009, 2011, 2013 en 2015) naar de professionaliteit waarmee Nederlandse organisaties contractmanagement inrichten en uitvoeren.

Succesvol contractmanagement kan heden te dage worden beschouwd als één van de kritische succesfactoren binnen organisaties voor het realiseren van haar eigen strategie en realisatie van de doelstellingen als vastgelegd in contracten. Dit belang wordt zowel binnen de Profit als publieke sector ondertussen onderkend. Dit onderzoek inventariseert in hoeverre organisaties contractmanagement gestructureerd opzetten en daaruit concrete baten weten te realiseren dan wel risico's weten te minimaliseren. Ook is er aandacht voor trends en technologische ontwikkelingen zoals artificial intelligence.

Veel leesplezier en succes met de volgende stap in contractmanagement.

Reinold van Bruggen - Mitopics

Erik van Assen - NEVI



Managementsamenvatting

Het onderzoek

Dit landelijk onderzoek is uitgevoerd onder leden van NEVI en gebaseerd op 120 ingevulde enquêtes. Daar van is ongeveer een derde Profit, de rest Semi non profit of Non profit. In de diverse uitkomsten in dit rapport wordt het onderscheid tussen deze segmenten inzichtelijk gemaakt. De contractmanagers managen uiteenlopende soorten contracten en ook het aantal contracten dat een contractmanager managet, loopt uiteen van 1 tot meer dan 100.

De uitkomsten

De rol Contractmanager is op uiteenlopende manieren intern belegd. En ook de meningen over waar contractmanagement thuis hoort, variëren, waarbij een groot deel van de respondenten opteert voor een plek tussen inkoop en de business of een combinatie. Ruim 60% geeft aan dat er in de afgelopen jaren wezenlijke verbeteringen zijn doorgevoerd in contractmanagement in de organisatie.

De factor die contractmanagement het meest op de kaart zet, blijkt de complexiteit van contracten, gevolgd door wetgeving extern toezicht en rapportage, kostenreductie, risicobeperking en uitbesteding. De belangrijkste toegevoegde waarde van contractmanagement wordt verwacht op het gebied van lagere kosten en meer grip op risico's. Ook op leveranciers- en klanttevredenheid, transparantie en afstemming van aanbod op behoefte ziet men kansen. De respondenten ramen de effectieve kostenbesparing door contractmanagement gemiddeld op 9,2%.

De deelnemers verwachten meer aandacht in de organisatie voor contractmanagement en in het bijzonder meer aandacht voor relatie- en prestatie management. Daarbij worden nog diverse uitdagingen gezien, zoals visie binnen de organisatie, alignment van de doelstellingen en inbedding in de organisatie. Innovatiemogelijkheden worden vooral verwacht op gebied van Cyber en datasecurity, Smart contracts en Artificial Intelligence. 92% van de respondenten vindt dat contractmanagement nog wel een boost kan gebruiken op gebied van onderzoek en onderwijs, waarbij zowel onderbouwing als praktische voorbeelden op meerdere gebieden gewenst zijn. Er lijken nog weinig echte voorbeeldorganisaties te zijn op contractmanagement.

Wat betreft de software die gebruikt wordt voor contractmanagement, vormen Excel en andere Microsoft tooling (zoals Sharepoint en Office 365) nog steeds het meest gebruikte instrument, gevolgd door ERP software, andere software en op de vierde plek specifieke contractmanagement software. De beoogde voordelen van deze software waren vooral kostenbesparing en strakkere bewaking van contracten. De tevredenheid over het daadwerkelijk realiseren van de beoogde voordelen, ligt in de Profit sector het hoogst. De respondenten zijn redelijk tevreden over de kosten van hun tooling, maar minder over de functionaliteit en de mogelijkheden van de software. Als meest waardevol voor de organisatie worden de rapportages, managementinformatie en BI genoemd, gevolgd door bewaken van vervaldata en termijnen en goede registratie en dossiervorming. Als belangrijkste wens geven ze aan het beter bewaken van prestaties en doelstellingen, gevolgd door betere rapportage en procesondersteuning.

Op het gebied van tijdsbesteding en HRM-aspecten van de contractmanager, wil de contractmanager graag minder tijd besteden aan administratie en meer aan stakeholder- en leveranciersmanagement. De respondenten geven aan dat er een redelijk kennisniveau is in de organisatie, maar de capaciteit soms nog wel te wensen over laat. Bij de selectie van contractmanagers wordt waarde gehecht aan analytische en communicatieve vaardigheden, vakkennis en skills als communicatie, samenwerken en onderhandelen.

Het resulterende beeld

Daarmee geven de resultaten een duidelijke verdere professionalisering de afgelopen jaren aan. De inbedding van contractmanagement blijft wel een belangrijk issue. Er worden substantiële kostenbesparingen gerealiseerd, risico's zijn beter in de grip en er is meer mogelijkheid voor prestatiebewaking en afstemming op bedrijfsdoelstellingen. Er wordt nog uiteenlopende en deels algemene software gebruikt, waarbij de belangrijkste behoeften en kansen liggen op het vlak van betere rapportage. Moderne technieken als Artificial intelligence kunnen daarbij een belangrijke rol spelen. Er is behoefte aan meer contractmanagers, die steeds meer professional zijn in het managen en verbeteren van effectieve klant - leverancierrelaties.

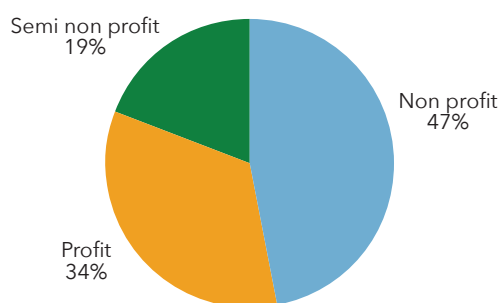
Contractmanagement: stand van zaken anno 2019

Voor zover bekend zijn vrijwel alle deelnemers werkzaam vanuit afnemerszijde. Daarmee is in dit onderzoek contractmanagement belicht vanuit inkoopperspectief (en niet verkoop/leveranciersperspectief). Dit is in de markt en de literatuur gebruikelijk, hoewel er natuurlijk ook een verkoopvariant van contractmanagement bestaat, deze is in dit onderzoek niet meegenomen. Hoewel het aantal respondenten veel hoger lag hebben we van 120 respondenten een complete vragenlijst mogen ontvangen waar we de resultaten hebben gebruikt.

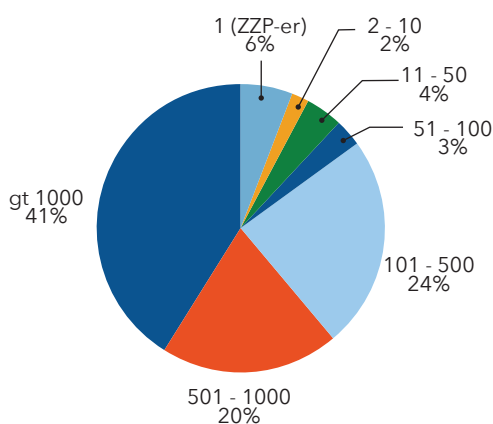
Profiel deelnemers

De onderstaande figuren geven een beeld van de deelnemers aan het onderzoek. Het blijkt dat deze breed verdeeld zijn over sectoren Profit, Non profit en Semi non profit. Ook de grootte van organisaties is heel verschillend. De respondenten die in een kleine organisatie werken of zelfs ZZP zijn, zijn vermoedelijk als inkoper of contractmanager actief in een grotere organisatie. De aard van de contracten die beheerd worden, is divers, waardoor het onderzoek ook op dat punt een breed beeld geeft.

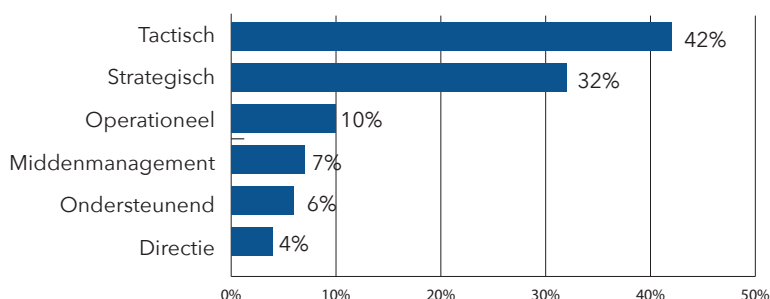
1. In welke sector is jouw organisatie actief?

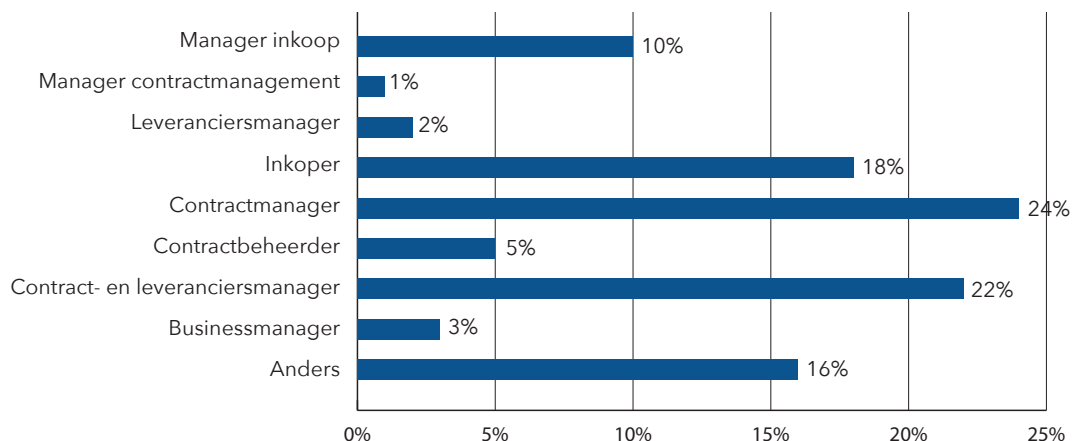
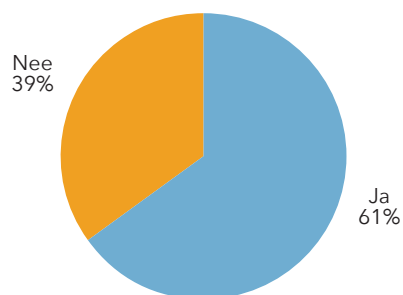
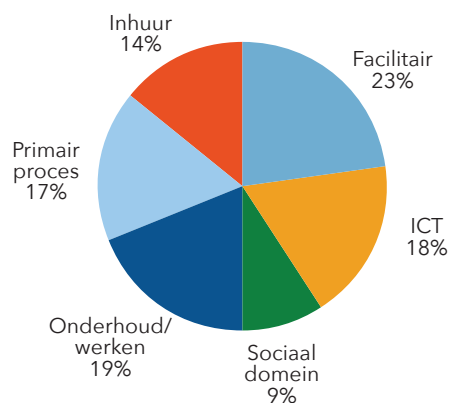


2. Wat is de grootte van jouw organisatie in aantal medewerkers (fte)?



3. Op welk niveau ben je binnen jouw organisatie/afdeling(en) werkzaam?



4. Hoe laat jouw functie zich het beste omschrijven?**5. Bestond deze functie/rol 3 jaar geleden al binnen jouw organisatie?****6. Op welke contracten/pakketten richt jij je?**

Succesfactoren voor contractmanagement

De uitvoering van een contract is doorgaans meer bepalend voor het succes dan de inhoud ervan. Contractmanagement staat dan ook in steeds meer organisaties op de kaart. Wat zijn de succesfactoren voor goed contractmanagement?

De aandacht voor contractmanagement groeit. Het is een belangrijk onderwerp op de inkoopagenda, maar ook hoger in de organisatie neemt de belangstelling toe, zeker nu de economie op volle toeren draait en het moeilijk is om goede leveranciers te vinden. Steeds meer organisaties stellen een contractmanager aan. Maar dat betekent niet dat er ook direct een hoge volwassenheid op dit gebied is.

Operationeel gedoe

“In de praktijk zie je dat contractmanagers nog veel bezig zijn met operationeel ‘gedoe’ en te weinig met het bij elkaar brengen van de behoeften en belangen van gebruikers en de mogelijkheden van leveranciers om daarin te voorzien”, zegt René van den Hoven, programmamanager bij NEVI en de trekker van contractmanagement binnen NEVI. Hij identificeert vier succesfactoren. De allerbelangrijkste is 1) een goede interne en externe samenwerking. De voornaamste taak van de contractmanager is derhalve 2) het orkestreren van die samenwerking. Hij ziet ook een belangrijke rol weggelegd voor 3) ontwikkelingen als blockchain, artificial intelligence en 4) samenwerkingsrelaties gericht op win-winrelaties zoals Vested. Een overzicht van de verbeterkansen die er liggen.

Stakeholders meekrijgen

In een van de voorgaande vijf edities van de contractmanagementdag heeft Arjan van Weele deelnemers gevraagd waar hun belangrijkste uitdagingen op het gebied van contractmanagement liggen. Al jaren op nummer 1 staat: interne weerstand. De hamvraag bij interne samenwerking is: hoe krijg ik mijn stakeholders dan mee? Van den Hoven: “Er zijn per definitie meerdere stakeholders, die vrijwel altijd ook (deels) tegengestelde belangen hebben. De een kijkt primair naar kwaliteit, de ander naar veiligheid en de volgende naar de financiën. Dat vraagt om stuurmanskunst van de contractmanager én het vraagt om een visie vanuit het management. Dat moet helderheid geven: waar willen we heen en welk belang is daarbij doorslaggevend?”

Die integrale visie ontbreekt vaak, waardoor de contractmanager in het duister tast. Het gevolg is dat



de afspraken in het contract niet of slecht worden vertaald naar de betekenis ervan voor de verschillende stakeholders. Zij weten dus niet wat er van hen wordt verwacht. Op hun beurt krijgen de verschillende stakeholders in de loop van de tijd vaak heel andere verwachtingen dan in het contract zijn vastgelegd. Dit vraagt onderlinge afstemming en bijstelling. In plaats van te focussen op het vormgeven van een betere interne samenwerking, verdoen contractmanagers hun tijd vaak met het boven water krijgen van die afspraken en het blussen van brandjes. Maar structureel verandert er ondertussen weinig.

Businessactiviteit

Van den Hoven vindt het positief dat contractmanagement in de meeste organisaties inmiddels stevig op de agenda staat. Maar hij vindt wel dat het nog wat mager is gesteld met het invullen van de mogelijkheden. “Nu denken de meeste bedrijven nog: we stellen een contractmanager aan en daarmee zijn we er. Ze realiseren zich onvoldoende dat het een businessactiviteit is. Ik heb er echter vertrouwen in dat hun volwassenheid op dit gebied snel toeneemt. Ze moeten wel.”

Met dat laatste duiden we vooral op de veranderde markt. De vraag overtreft in veel sectoren het aanbod. “Je moet als klant dus je best doen om interessant te zijn en blijven voor een leverancier. Bedrijven die hun contractmanagement voor elkaar hebben, hebben hierdoor veelal een betere samenwerking met leveranciers. Die weten waar ze aan toe zijn en krijgen

meer ruimte om te innoveren. Zo worden die bedrijven de customer of choice en worden als eerste en beste geholpen door de leverancier.”

Naast interne is ook externe samenwerking belangrijk. Ook richting leveranciers zijn contractmanagers vaak druk met administratieve taken in plaats met datgene waar de échte meerwaarde zit: samenwerken. “Een contract moet randvoorwaarden creëren waarbinnen de leverancier zijn ruimte kan pakken voor het verbeteren van service, innovatie et cetera. Dat is dan ook waar contractmanagers eigenlijk op zouden moeten sturen.”

De praktijk is helaas dat ze vaak vooral druk zijn met het meten van de prestaties; met het analyseren van de geschiedenis en niet met de toekomst. “De tijd van power balance is voorbij. Als je wilt dat leveranciers het beste uit zichzelf halen, dan zal je toe moeten naar meer afgestemde samenwerkingsmethodes zoals Vested. Dit is een niet te onderschatten succesfactor.”

Lichtpuntjes

Van den Hoven ziet wel veel lichtpuntjes. Bijvoorbeeld als het gaat om nieuwe contractvormen. En niet te vergeten de mogelijkheden die IT biedt. “Je kunt veel van het huidige operationele werk automatiseren, want veel systemen bieden al mogelijkheden om contractafspraken vast te leggen en te monitoren. Maar het is momenteel nog niet mogelijk om die afspraken ketenbreed inzichtelijk te maken en te monitoren. Een technologie als blockchain kan daarbij enorm helpen. Daarnaast maakt artificial intelligence het mogelijk om nog een paar stappen verder te gaan met data-analyse. Deze technologieën gaan de contractmanager helpen om weg te bewegen van het bijhouden van lijstjes en toe te gaan naar het creëren van meerwaarde.”

Transparante informatievoorziening

Informatievoorziening is dan ook de derde succesfactor die Van den Hoven benoemt. “Hoe vaak komt het niet voor dat ontvangen orders te laat worden ingeboekt, maar dat die boekdatum wel wordt gebruikt als ontvangstdatum? De leverancier krijgt van de contractmanager te horen dat zijn leverbetrouwbaarheid niet goed is, terwijl de eigen interne cijfers niet kloppen.” Onbetrouwbare cijfers leidt tot een gebrekkig vertrouwen in de samenwerking. Terwijl bij nieuwe contractvormen zoals prestatiecontracten juist het vertrouwen zo belangrijk is. “We praten wel veel over prestatiecontracten, maar tegelijkertijd vinden we dat ook nog heel eng, want hoe blijf je als klant ‘in control’? Tja, en als dat de informatievoorziening ook nog eens slecht is, dan helpt dat niet. Verder vinden we de slager die zijn eigen vlees keurt vaak ook verdacht. Dit vraagt om een

andere rol van de contractmanager. Die moet niet het vlees gaan keuren, maar de leverancier vragen hoe hij zijn processen heeft ingericht. “Wat doet hij om bijvoorbeeld uit te sluiten dat kinderarbeid al eerder in de keten voorkomt?”

Blockchain

Zoals gezegd kan een technologie als blockchain nogal helpen bij het transparant maken van de keten. Maar tegelijkertijd is Van den Hoven realistisch. “We staan hier natuurlijk nog ver vanaf. De meeste contractmanagers zijn al blij als ze de contracten netjes in een systeem hebben staan en de performance kunnen monitoren. De technologie staat nog in de kinderschoenen. Ik hoor bovendien veel kritische geluiden over blockchain, bijvoorbeeld over de hoeveelheid energie die wordt gebruikt. Veel van die kritiek komt voort uit angst voor het onbekende. Want ja, een openbare blockchain zoals de bitcoin gebruikt veel energie, maar een gesloten systeem met een afgebakend aantal deelnemers heeft veel minder opslagruimte en rekenkracht nodig. Wat ik wil zeggen is: gooi niet op voorhand de deur al dicht. Onderzoek waar nieuwe technologie jou kan helpen. Natuurlijk moet je daarbij ook de risico’s onderzoeken, maar niet nadat je eerst de kansen en mogelijkheden hebt verkend.”

Passende competenties

De laatste succesfactor voor contractmanagement die Van den Hoven wil benoemen is het inzetten van passende competenties. Is de contractmanager een gatekeeper of een samenwerker en teamspeler? Heeft hij een strategisch perspectief en kan hij met de organisatie mee veranderen? Of heeft hij vooral een operationele focus? “De competenties die je nodig hebt, verschillen per type contract. Met de leverancier van verbruiksmaterialen werk je tenslotte anders samen dan bij zorginkoop. Daar moet je de competenties op afstemmen. Je moet inzichtelijk maken welke competenties nodig zijn voor welk type contracten. Welke competenties hebben we nu? En wat is de ontwikkelbaarheid van het team?”

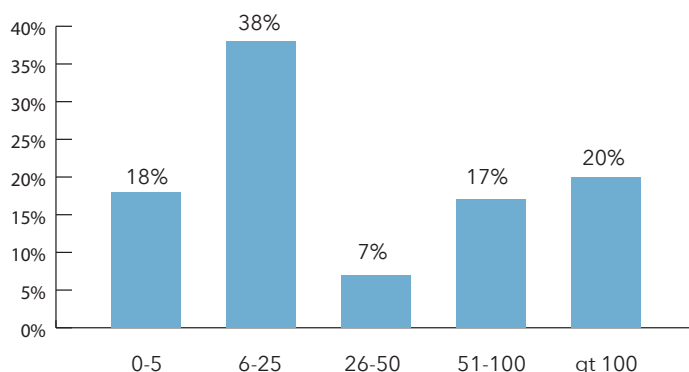
Samenvattend stelt Van den Hoven: “De volwassenheid van contractmanagement is nu nog vrij laag, de meeste organisaties bevinden zich op niveau 2 op een schaal van 5. Gelukkig zie ik wel een forse toename van de aandacht voor dit onderwerp, mede aangewakkerd door het huidige economische klimaat.” De hier genoemde succesfactoren vormen goede aanknopingspunten om contractmanagement naar een hoger niveau te brengen. We helpen jullie daarbij graag. Succes!

René van den Hoven
NEVI

De resultaten

7. Hoeveel contracten heb jij in beheer of worden door jou gemanaget?

Aantal contracten in beheer

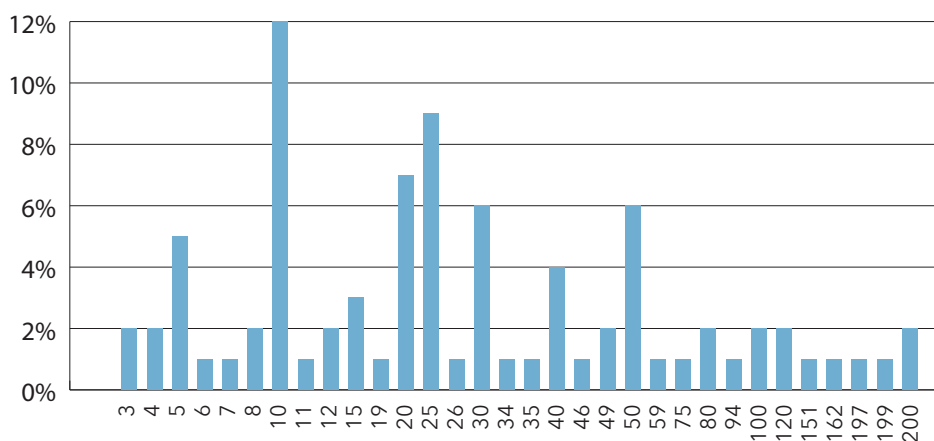


Grote diversiteit aantal contracten in beheer

Meer dan 50% heeft minder dan 25 contracten onder beheer. En 37% heeft meer dan 50 contracten in beheer. Het verschil hier tussen is enorm. Wat opvalt is dat in de Non profit sector 70% van de deelnemers aangeeft minder dan 25 contracten te beheren. Bij de Profit sector geeft 55% van de deelnemers aan meer dan 50 contracten te beheren. Kijken we naar de verschillen bij organisatiegrootte en het aantal contracten in beheer dan zien we daar minder significante afwijkingen. Alleen bij organisaties < 100 werknemers is het aantal contracten in beheer duidelijk gericht op de aantallen <25 contracten. Dit kan te maken hebben met de omvang van deze organisaties.

8. Wat is volgens jou een optimaal aantal contracten om te managen?

Optimaal aantal contracten in beheer

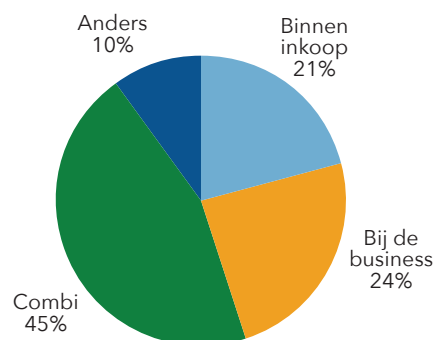


Het optimaal aantal contracten is gemiddeld over alle respondenten 41.

9. Waar zou volgens jou de rol van contractmanagement moeten worden belegd binnen jouw organisatie?

Contractmanagement is business

45% vindt dat de rol van contractmanagement moet worden belegd tussen inkoop en de business in. Een combi dus. Natuurlijk is dat afhankelijk van de inrichting van inkoop en de organisatie maar de contractmanager zou goed binnen inkoop kunnen vallen en de contractbeheerder en contracteigenaar bij de business. Dan is er een mooie alignment.

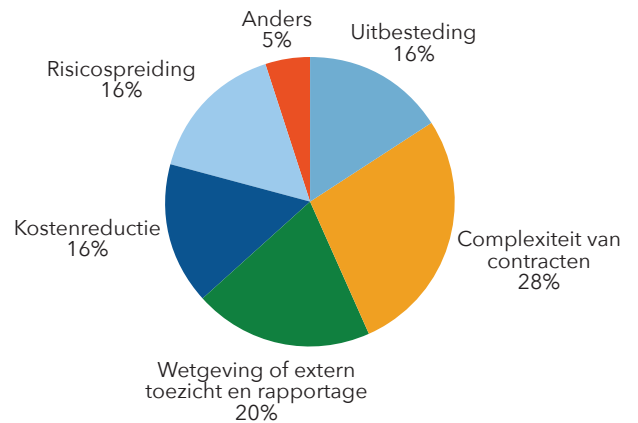


De aandacht voor contractmanagement groeit. Het is een belangrijk onderwerp op de inkoopagenda, maar ook hoger in de organisatie neemt de belangstelling toe, zeker nu de economie op volle toeren draait en het moeilijk is om goede leveranciers te vinden.

10. Dé factor die contractmanagement bij mijn organisatie het meest op de kaart zet is?

Complexiteit, kostenreductie en risicospreiding

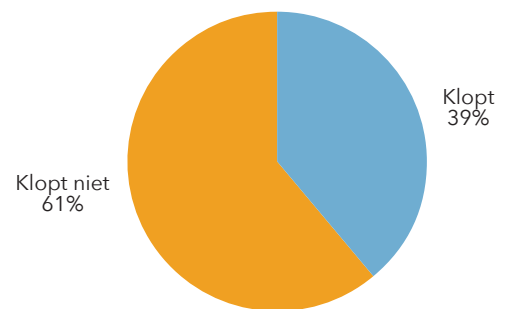
28% van de deelnemers vindt dat de complexiteit van contracten de factor is die zorgt dat contractmanagement op de kaart wordt gezet. Gevolgd door wetgeving of extern toezicht en rapportage met 20%. Kostenreductie en risicospreiding volgen beide met 16%.



11. In onze organisatie zijn we de afgelopen jaren nauwelijks opgeschoten met het inrichten en uitvoeren van contractmanagement!

Stappen vooruit met het inrichten en uitvoeren van contractmanagement

Ruim 60% geeft aan de afgelopen jaren sprongen te hebben gemaakt met contractmanagement. De uitvoering van een contract is doorgaans meer bepalend voor het succes dan de inhoud ervan. Contractmanagement staat dan ook in steeds meer organisaties op de kaart.

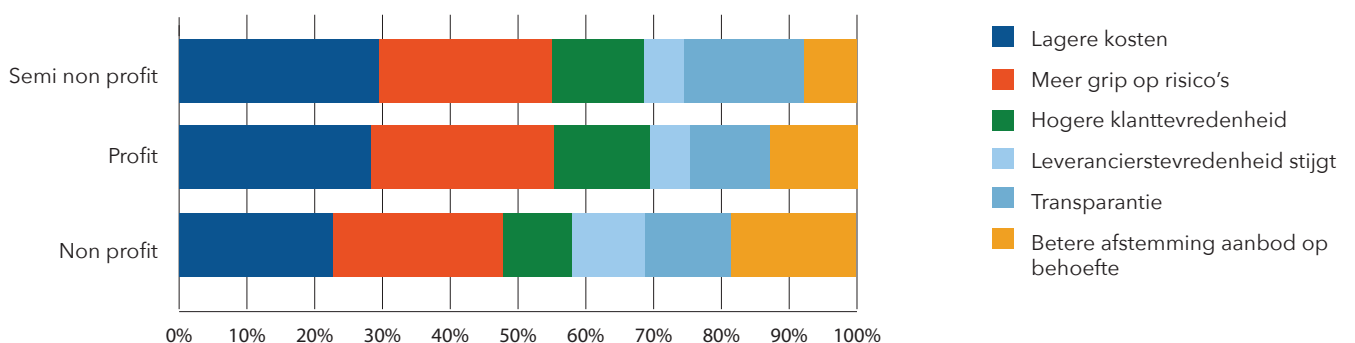


12. Wat kan contractmanagement opleveren voor jouw organisatie?

Minder 'lekkage' en meer grip

Contractmanagement levert volgens 26% van de deelnemers vooral lagere kosten/hogere doelmatigheid door minder lekkage en meer grip op de risico's, ook 26% op. Voor de Non profit sector geldt ook nog dat ruim 15% van de deelnemers aan geeft dat contractmanagement zorgt voor een betere afstemming van aanbod op behoefte. De Semi non profit geeft als derde weer dat contractmanagement voor meer transparantie (17%) kan zorgen. Voor de Profitsector geldt dat hogere klanttevredenheid (13%) ook door contractmanagement kan worden gerealiseerd.

In de praktijk blijkt dat contractmanagers nog veel bezig zijn met de administratieve zaken, en te weinig met het bij elkaar brengen van de behoeften en belangen van gebruikers en de mogelijkheden van leveranciers om daarin te voorzien.



Trends

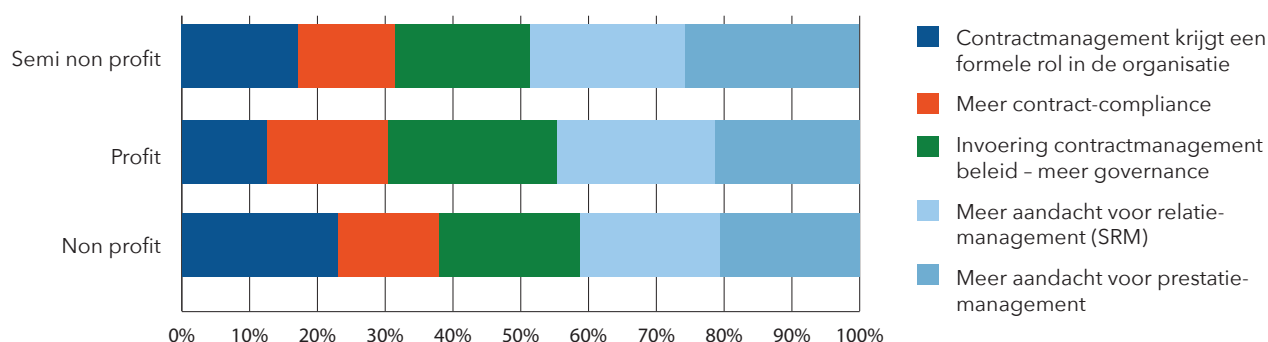
13. Welke veranderingen verwacht jij de komende 3 jaar binnen contractmanagement?

Geen eensgezindheid in veranderingen

Er steken 3 grote veranderingen de komende 3 jaar binnen contractmanagement met kop en schouders er boven uit, allemaal 21%:

- Invoering van contractmanagement beleid - meer governance
- Meer aandacht voor relatiemanagement (SRM)
- Meer aandacht voor prestatie management

Wat opvalt tussen de 3 sectoren is dat in de Non profit sector als de grootste verandering voor de komende drie jaar wordt verwacht dat Contractmanagement een formele rol krijgt in de organisatie (22%). Dit kan te maken hebben met de volwassenheid van contractmanagement binnen deze sector.



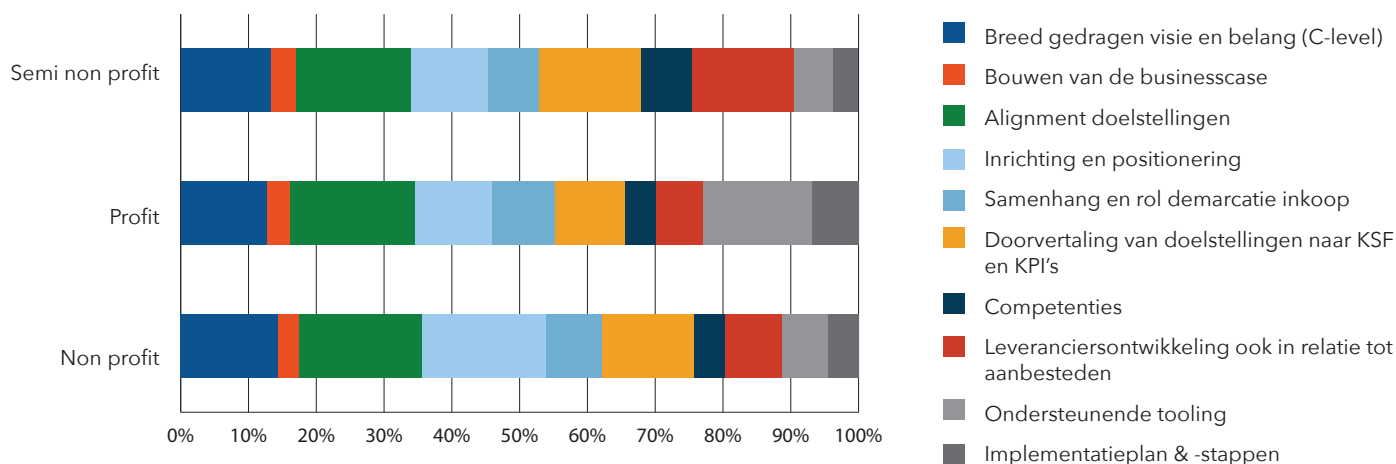
14. Wat is de belangrijkste kans van contractmanagement voor jouw organisatie?

In de reacties, in onderstaande woordenwolk weergegeven, komen Contract-compliance, beheersen risico's en kostenreductie naar voren als belangrijkste terreinen waar kansen liggen. Inzicht, ketenmanagement, prestatie management en toegevoegde waarde komen ook veel voor. Ook hier zie je dat de aandacht vooral ligt bij wat de contractmanager voor zijn organisatie kan betekenen (en minder dan vorige jaren op contractadministratie en dossiervorming).



15. Wat zijn volgens jou de grootste uitdagingen van contractmanagement (top 5)?

Wat hier opvalt tussen de sectoren is dat de Non profit sector veel meer als grootste uitdaging ziet de inrichting en positionering van contractmanagement (17%). Voor de Profit sector zit een van de grootste uitdagingen van contractmanagement in de ondersteunende tooling (16%).



16. Wat is jouw grootste uitdaging van contractmanagement?

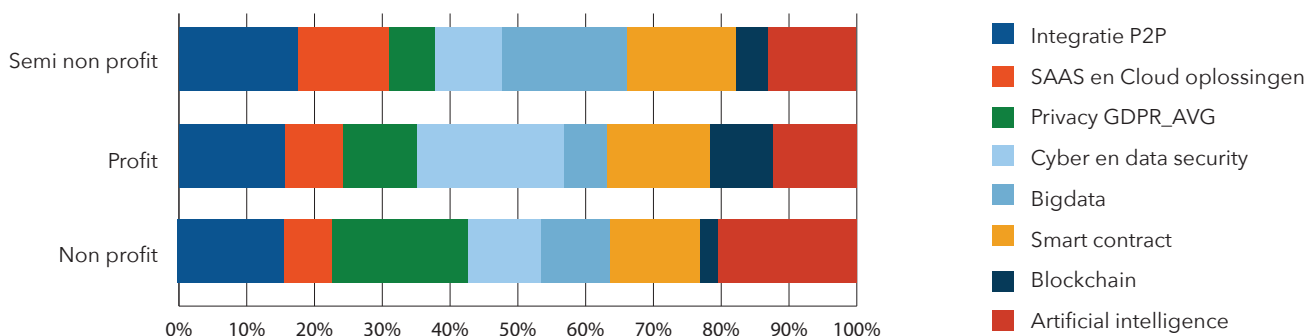
In deze woordenwolk is te zien dat heel duidelijk als de evident grootste uitdaging wordt gezien de borging binnen de organisatie. En als tweede de alignment van de doelstellingen met de business. Twee nauw aan elkaar gerelateerde onderwerpen. Deze uitkomst past in het beeld van de vorige vraag, maar benadrukt dat de contractmanager echt puzzelt met hoe contractmanagement een goede en blijvende plek te geven in de organisatie, en het zo vorm te geven dat het toevoegt aan de business. Gezien de diverse resultaten uit dit onderzoek (denk aan de kostenbesparing van 9,2% en alle voordelen qua beheersbaarheid en compliance) is deze uitdaging de moeite meer dan waard en zijn we benieuwd hoe dit zich de komende jaren gaat ontwikkelen.



17. Welke (digitale) ontwikkelingen hebben volgens jou de komende 3 jaar de grootste impact op contractmanagement? (Top 5)

Impact van digitale ontwikkelingen verschilt per sector

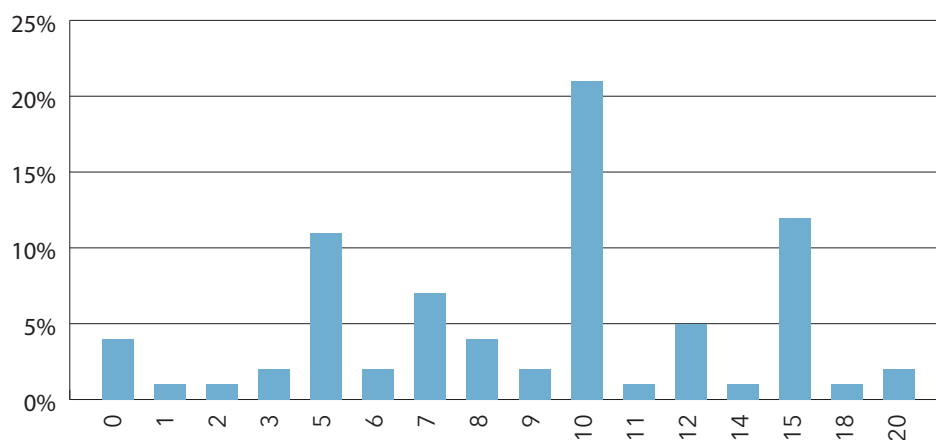
Bij de Non profit sector staat de privacy ontwikkeling, met 21%, boven aan het lijstje met de grootste impact op contractmanagement. Voor de Profit sector geldt dat Cyber en data security bovenaan het lijstje staat met 23%. In de Semi non profit sector zien ze Bigdata (19%) als grootste impact op contractmanagement. In alle sectoren gevolg door Integratie van P2P en Smart Contracts.



18. Onderzoeken spreken over mogelijk 7-13% effectieve besparing door contractmanagement. Wat is jouw schatting (in %)?

9,2% effectieve besparing door contractmanagement

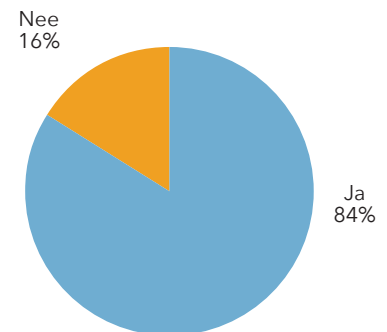
Gemiddeld denken we met z'n allen dat er effectief bijna 10% besparing door contractmanagement kan worden gerealiseerd. Als dat geen gezonde business case is voor contractmanagement! Je bewijst je organisatie een dienst als je de basis van contractbeheer op orde hebt. Naast het weglekken van waarde kunnen er natuurlijk ook kansen worden gecreëerd met leveranciers.



19. Contractmanagement kan de komende jaren nog wel een boost gebruiken vanuit onderzoek en onderwijs.

Nog een boost nodig vanuit onderzoek en onderwijs

Bijna 85% is van mening dat er nog een flinke impuls nodig is vanuit onderzoek en onderwijs over contractmanagement. Vanuit de juridische kant is er de nodige kennis beschikbaar. Gelukkig zien we ook steeds meer wetenschappelijk onderzoek naar leveranciersmanagement en prestatiecontracten verschijnen. Ook dit soort praktijkonderzoeken geven inzicht in de inrichting en uitvoering van contractmanagement. Deze onderzoeken worden dan weer vertaald naar onderwijs voor de beroepspraktijk van contractmanagement. Daarmee is de cirkel weer rond.

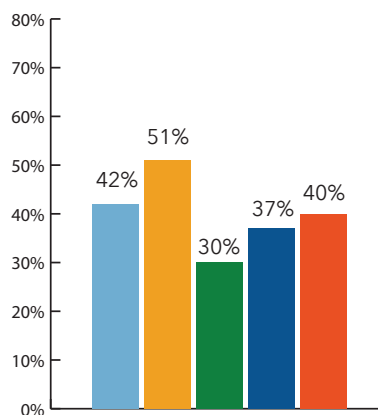


20. Welke thema's verdienen nog een goede theoretische onderbouwing of praktische voorbeelden?

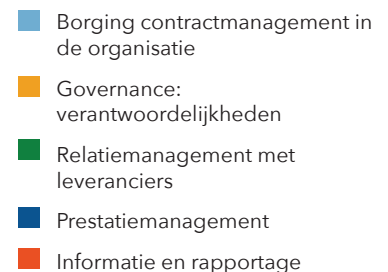
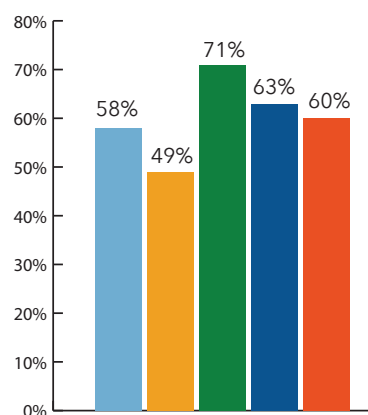
Borging contractmanagement in de organisatie: theorie en praktijk

Er is nog een goede theoretische onderbouwing en praktische voorbeelden noodzakelijk van borging van contractmanagement in de organisatie. Verder verdient met name de Governance (verantwoordelijkheden) nog een theoretische onderbouwing en zijn er meer praktische voorbeelden over relatiemanagement met leveranciers noodzakelijk.

Theoretische onderbouwing



Praktische voorbeelden



21. Welke organisatie is voor jou een leidend voorbeeld op het gebied van contractmanagement?

Wist ik het maar...

Veel deelnemers vonden het lastig om namen van organisaties die een leidend voorbeeld zijn op het gebied van contractmanagement te noemen. Rijkswaterstaat/RWS wordt als enige organisatie meerdere keren genoemd.

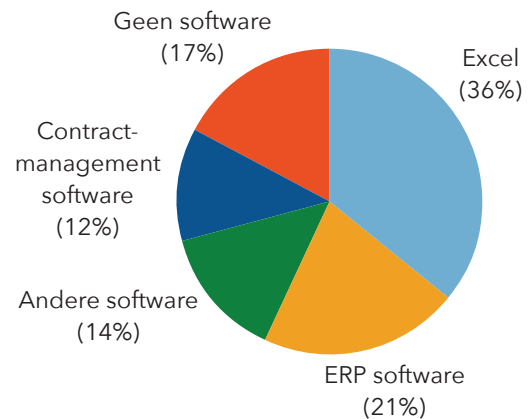


Software

22. Kun je het type software omschrijven dat jouw organisatie gebruikt voor contractmanagement?

Excel nog leidend

Nog steeds is Microsoft tooling (Excel) de meest gebruikte tool (36%), gevolgd door ERP software (21%) en andere software (14%). Expliciete contractmanagement software komt pas op de vierde plaats (12%). 17% van de respondenten gebruikt geen software voor contractmanagement.



Vermoedelijk is er een samenhang tussen de volwassenheid op gebied van contractmanagement en de tooling die men gebruikt. Op een basisniveau is er nog nauwelijks software in gebruik. Op een hoger volwassenheidsniveau zou zowel voor expliciete contractmanagement software gekozen kunnen worden als voor functionaliteit die beschikbaar is binnen een ERP of andere softwareomgeving. Daarbij bestaan er van expliciete contractmanagement software zowel heel overzichtelijke (eenvoudige) als zeer geavanceerde oplossingen. In de praktijk zijn koppeling met het financiële pakket, CRM, document management en mogelijk office tools (mail) van belang en zal het daarom per situatie bekeken moeten worden welke tool of combinatie van tools het beste past.

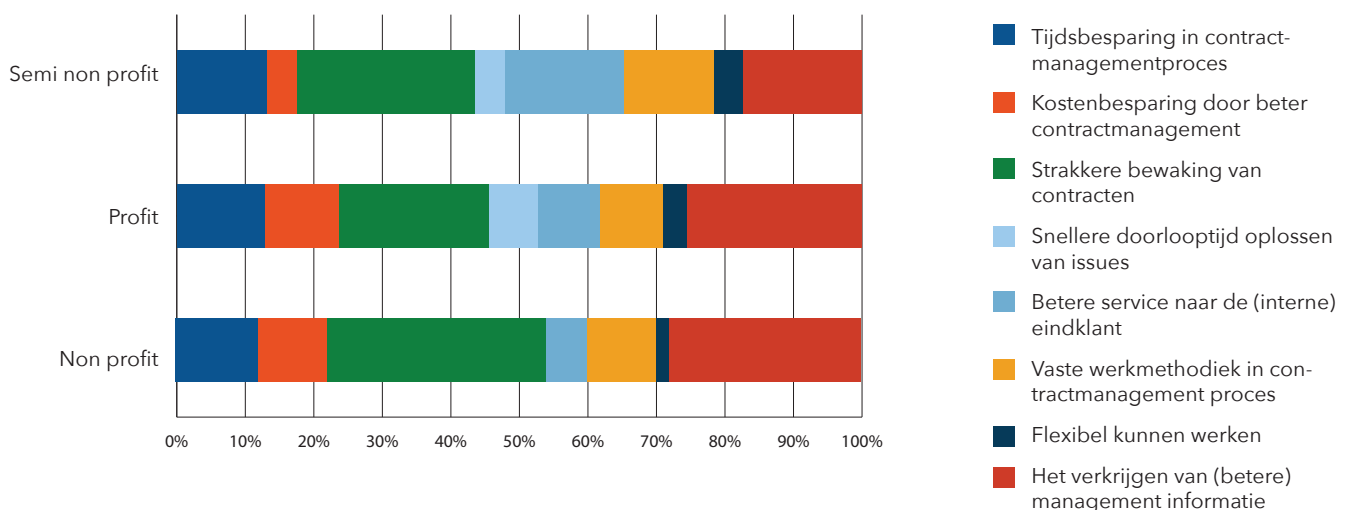
23. Welke systemen/softwarepakketten gebruikt jouw organisatie voor contractmanagement?

Bekende namen als meest gebruikte software

Bij de vraag welke systemen feitelijk gebruikt worden, zie je dus logischerwijs veel Microsoft tooling, zoals Excel, Sharepoint en Office 365 genoemd worden. Bij de ERP-pakketten worden gemeld Afas, AX, Exact, Oracle en SAP. De respondenten die Oracle en SAP hebben vermeld, bedoelen mogelijk de specifieke contractmanagementfunctionaliteit daarbinnen. In dat geval zouden ze mogelijk deels ook als specifieke CM oplossing gezien kunnen worden. Van de bekende specifieke contractmanagement oplossingen komen CommerceHub, E-Size, Negometrix allen meerdere malen voor. Van de niet specifiek voor contractmanagement bedoelde applicaties wordt het service management pakket Topdesk diverse malen genoemd.

24. Wat waren de beoogde voordelen met de aanschaf van de contractmanagementsoftware?

Strakkere bewaking en betere managementinformatie waren het doel



Wat betreft de beoogde voordelen van contractmanagement software, staat "strakkere bewaking van contracten" met 22% aan kop. Vlak daarachter staan "Betere managementinformatie over contracten, spend en leveranciers" met 21% en "Andere" met 17%. De categorie "Andere" is echter voor het overgrote deel aangegeven dat men het niet weet of iets van die strekking. Als we echter de relatief lager scorende items "Tijdsbesparing" (10%), "Sneller oplossen van issues" (3%) bekijken, is efficiency met opgeteld 13% een aanzienlijke.

25. Kun je, op een schaal van 1 tot 5, aangeven hoe tevreden je bent met de realisatie van die beoogde voordelen (Eén antwoord per rij mogelijk)

Redelijk tevreden, minder over mogelijkheden voor besparingen, werkmethodiek en service.

	Ze er Ontevreden	Ontevreden	Neutraal	Tevreden	Ze er Tevreden	Geen Mening / N.V.T.
Tijdsbesparing in processen	6.3%	14.1%	20.3%	26.6%	1.6%	31.3%
Kostenbesparing in processen	4.8%	9.7%	24.2%	27.4%	1.6%	32.3%
Strakkere bewaking in contracten (minder fouten)	4.6%	7.7%	15.4%	27.7%	20.0%	24.6%
Snellere doorlooptijd oplossen van issues met contracten	3.2%	4.8%	29.0%	22.6%	8.1%	32.3%
Betere service naar de (interne) eindklant	3.2%	11.1%	23.8%	22.2%	14.3%	25.4%
Vaste werkmethode in de processen	3.3%	11.7%	16.7%	21.7%	16.7%	30.0%
Flexibel kunnen werken (plaats en tijd onafhankelijk)	3.3%	5.0%	21.7%	18.3%	20.0%	31.7%
Het verkrijgen van (betere) management informatie	7.8%	6.3%	23.4%	15.6%	23.4%	23.4%

Kijkend naar de tevredenheid, gerelateerd naar de zelfde mogelijke beoogde voordelen vallen een aantal zaken op. Op de meeste doelstellingen wordt met Neutraal (22%) of Tevreden (24%) gereageerd. Dit lijkt een matige score.

Als je de Ontevreden en Zeer ontevreden bij elkaar optelt, komt het meest naar boven Tijdsbesparing (20%), Kostenbesparing (15%), Vaste werkmethode (15%) en Betere service (14%). Kennelijk is hier behoefte aan meer ondersteuning, al zal het wel van de context afhangen wat er dan van de tool verwacht wordt om bijvoorbeeld Betere service te kunnen bieden.

Bij de als Zeer tevreden beoordeelde aspecten zijn de koplopers: Strakkere bewaking (20%), Flexibel kunnen werken (plaats en tijd onafhankelijk) (20%) en Vaste werkmethode (20%).

26. Kun je, op een schaal van 1 tot 5, aangeven in welke mate je tevreden bent over de contractmanagementsoftware? (Eén antwoord mogelijk)

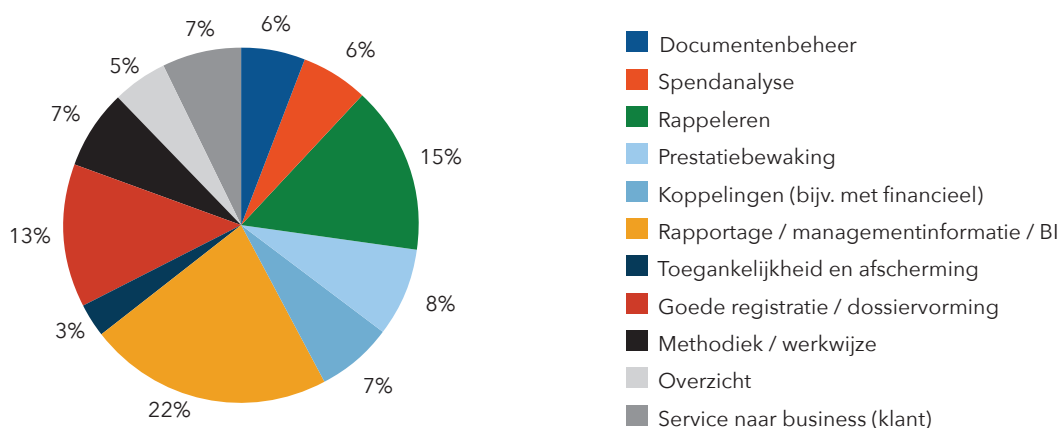
Software niet duur, maar beperkte tevredenheid erover

	Ze er Ontevreden	Ontevreden	Neutraal	Tevreden	Ze er Tevreden	Geen Mening / N.V.T.
Functionaliteit van de software (Ik kan er mee wat ik er mee zou willen)	9.2%	24.6%	15.4%	20.0%	6.2%	24.6%
Betrouwbaarheid van de software (het doet het altijd)	1.5%	9.2%	24.6%	29.2%	10.8%	24.6%
Koppeling met andere softwaresystemen en-of / modules (bijv. ERP)	9.5%	15.9%	27.0%	11.1%	4.8%	31.7%
Mogelijkheid om de juiste en relevante informatie uit de software te halen	9.2%	16.9%	24.6%	16.9%	9.2%	23.1%
De kosten van de software (aanschaf, implementatie en gebruik)	3.2%	7.9%	25.4%	12.7%	9.5%	41.3%

Kijkend naar de tevredenheid in algemene zin blijken de kosten van de software (aanschaf en gebruik) mee te vallen, hierover zijn de respondenten het meest tevreden. Het minst tevreden zijn ze over de functionaliteit: 26% Tevreden of Zeer Tevreden en 34% Ontevreden of Zeer ontevreden. Ook de mogelijkheden om de juiste informatie uit de software te halen wordt niet onverdeeld gunstig beoordeeld: 26% Tevreden of Zeer Tevreden en 26% Ontevreden of Zeer ontevreden.

De relatief lage scores op Functionaliteit en Mogelijkheden om de juiste informatie eruit te halen, kunnen mogelijk verklaard worden doordat in het merendeel van de gevallen tools gebruikt worden, die daar niet primair voor bedoeld zijn of door de gebruikers zelf worden ingericht (zoals Excel).

27. Welke functionaliteit is voor jouw organisatie het meest waardevol (geef jouw top-3 aan)?

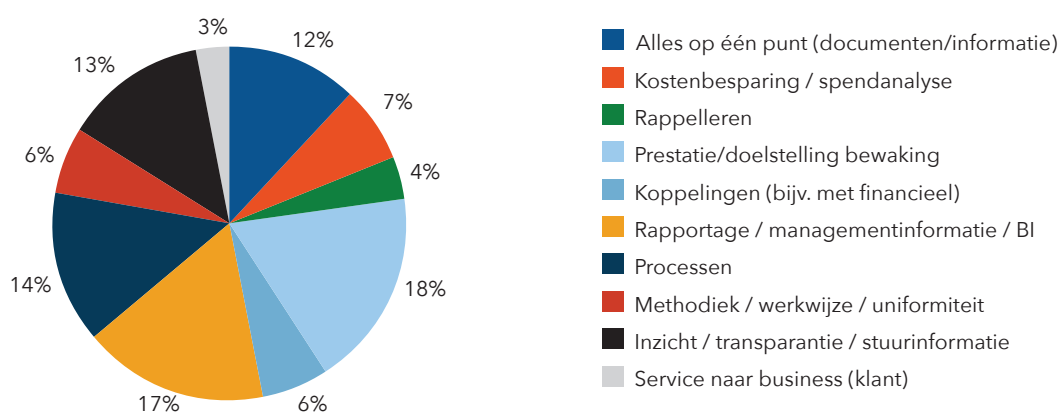


Rapportage, managementinformatie en BI meest waardevol

Op dit onderdeel werden de respondenten gevraagd hun top 3 te geven van de functionaliteit die het meest waardevol is voor de organisatie. Deelnemers konden vrije tekst ingeven, die we geclusterd hebben naar onderwerpen. Van de gegeven antwoorden springen de mogelijkheden voor Rapportage, managementinformatie en BI (totaal 22%) er duidelijk als hoogste uit. De mogelijkheid om vervaldata en termijnen te signaleren, scoorde 15% en Goede registratie en dossiervorming 13%.

Ten opzichte van het eerdere onderzoek naar contractmanagement tooling valt een grotere tevredenheid over Rapportage op. Het lijkt dat er dus meer gebruik wordt gemaakt van rapportage en/of de software betere mogelijkheden biedt. Het kan ook zijn dat door een groei in volwassenheid (er wordt steeds meer en beter geregistreerd) er ook meer en waardevoller gerapporteerd kan worden. De rappelleringsfunctie, die in het verleden vaak op de eerste plek stond, is nu op een tweede plek gekomen. In reacties onder de derde (Goede registratie en dossiervorming) bleek dat respondenten het belangrijk vinden dat er een compleet contractdossier op een plek is.

28. Wat zou je middels tooling/software vooral willen realiseren in jouw organisatie (geef jouw top-3 aan)?



Bovenaan de wensenlijst staan het bewaken van prestaties en doelstellingen

Op dit onderdeel werden de respondenten gevraagd hun top 3 te geven van wat ze middels tooling/software vooral willen realiseren in hun organisatie. Ook hier konden deelnemers vrije tekst ingeven en hebben we die geclusterd hebben naar onderwerpen. De resulterende top 3 bestaat uit Prestaties en doelstellingen bewaken (18%), Rapportage, managementinformatie en BI (17%) en antwoorden met betrekking tot Processen (14%).

Ook hier is een verschuiving zichtbaar ten opzichte van eerdere onderzoeken, doordat de behoefte om de prestaties en het behalen van de doelstellingen bij de contracten veel hoger staan dan eerder. In eerdere onderzoeken was de behoefte aan goede registratie nog hoger (deze staat nu op de vijfde plaats "Alles op één punt" met 12%). Dit zou verklaard kunnen worden door een toename in volwassenheid, waarbij de registratie steeds beter wordt en men nu meer toekomt aan de prestatiebewaking en de achterliggende doelstellingen. Dit kan natuurlijk ook andere oorzaken hebben, zoals de groeiende rol en invulling van contractmanagement in de organisaties, of doordat meer bewustzijn van de business (interne klant) meer vraag op dit front creëert.

De goede tweede met 17% is Rapportage / managementinformatie en BI. Ook hier dezelfde soort verschuiving ten opzichte van eerdere onderzoeken. Als een registratie min of meer gerealiseerd is, kun en wil je logischerwijs meer informatie eruit halen. Het ligt soms dicht aan tegen Rappelleren (een overzicht van de contracten die binnenkort aflopen of waar binnenkort een beslismoment is), maar we hebben de antwoorden die daarop duiden, apart gegroepeerd bij Rappelleren. Interessant is natuurlijk om te kijken welke informatie middels BI voor een organisatie verkregen kan worden. Hier is vermoedelijk nog veel te winnen.

Als derde eindigde met 14% de groep van reacties rond Processen. Deze hadden betrekking op het verbeteren, borgen en ondersteunen van processen. Ook het definiëren en vormgeven van workflow werd meermalen genoemd. Daarnaast waren er nog wensen rond tijdsbesparing, die we ook hieronder hebben gerangschikt.

De nummer vier Inzicht / transparantie en stuurinformatie (13%) ligt soms dicht in de buurt van rapportage. Ook hier weer een wens die duidelijk zoekt naar meer dan een basale contractadministratie. De antwoorden hadden te maken met meer inzicht voor de contracteigenaren om te kunnen sturen, en bewustwording van contracteigenaren en budgethouders van de inhoud en het belang van contracten.

De laatste in de top 5 reacties was "Alles op één punt", waarbij zowel contractdocumenten als alle andere zaken als contractinformatie, contactpersonen, besprekingsverslagen, mails, KPI-rapportages allemaal eenvoudig en overzichtelijk beschikbaar zijn, met de juiste autorisaties gekoppeld aan de rollen van betrokkenen (wie mag wat lezen, aanpassen, etc.).

Alles bij elkaar zijn de doelstellingen voor tooling als zeer relevant voor organisaties te bestempelen, en is het waarschijnlijk ook verstandig om vanuit deze doelstellingen te kijken naar aanwezige of mogelijk te implementeren tooling. Vaak zit er een gat tussen enerzijds wat kan met tools of zelfs waarop gelet wordt bij het beoordelen en implementeren van tooling en anderzijds de belangrijke doelstellingen als hierboven genoemd. Een uitdaging dus voor contractmanagement (inclusief de aanbieders van tooling) om te focussen op de belangrijkste doelstellingen en te kijken hoe tooling daarin kan bijdragen.

HRM

29. Waar ben je het grootste deel van je tijd mee kwijt, aan welke aspecten zou je je tijd willen besteden en waar wil je je tijd beter niet (meer) aan besteden?

	Grootste deel van je tijd kwijt met...	Aspecten waar ik meer tijd aan wil besteden zijn...	Ik kan mijn tijd beter niet (meer) aan besteden aan...
Totstandkoming van het contract	47.6%	31.7%	20.6%
Administreren van contract/-wijzigingen	27.0%	17.5%	55.6%
Bewaken van de prestatie	39.4%	47.9%	12.7%
Stakeholdermanagement	26.9%	65.7%	7.5%
Leveranciersmanagement	27.3%	69.7%	3.0%

Grootste deel van je tijd kwijt met...

We zijn nog altijd de grootste deel van onze tijd kwijt met de totstandkoming van het contract. Net als het bewaken van de prestatie. Nog te weinig tijd besteden we aan stakeholdersmanagement en leveranciersmanagement.

Aspecten waar ik meer tijd aan wil besteden zijn...

We willen meer tijd besteden aan leveranciersmanagement en stakeholdermanagement. Dit komt ook overeen met de fase van volwassenheid van contractmanagement. Ook het bewaken van de prestaties is iets waar we meer tijd aan willen besteden.

Ik kan mijn tijd beter niet (meer) besteden aan...

We zijn het er over eens dat we onze tijd beter niet meer kunnen spenderen aan het administreren van contract/-wijzigingen. Dit kunnen we beter automatiseren.

30. Binnen onze organisatie is voldoende kennis en/of capaciteit aanwezig om contractmanagement succesvol te laten zijn?

	Zeer mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Zeer mee eens
Kennis	2.9%	22.1%	26.5%	30.9%	17.6%
Capaciteit	11.8%	27.9%	26.5%	26.5%	7.4%

Voldoende kennis, capaciteit is nog wel een issue

Meer dan 45% vindt dat in hun organisatie voldoende kennis aanwezig is om contractmanagement succesvol te laten zijn. Bijna 40% geeft aan dat capaciteit een bottleneck kan zijn. Gezien de spanning op de arbeidsmarkt de komende jaren ligt hier misschien wel een grote uitdaging.

31. Waar zou jij een Contractmanager op selecteren? Welke kennis, vaardigheden en competenties moet hij/zij hebben?

De input van de respondenten was (qua bewoordingen) best divers, zoals de woordwolk laat zien, maar duidelijk eruit springen Analytisch, Vakkennis, Juridische kennis, Accuraat en Communicatieve vaardigheden. Zowel deze kernbegrippen, de overige trefwoorden als ook het geheel aan input op deze vraag, geven duidelijk weer dat de brede skills op samenwerken en communiceren voor een goede contractmanager van cruciaal belang geacht worden. De inhoudelijke expertise komt bijna niet terug en is dus wellicht eerder een valkuil dan belangrijke bagage. De verbindende factor komt in het geheel sterk naar voren en de losse begrippen versterken elkaar daarin. Ze geven een mooi beeld van de boeiende professionele persoonlijkheid die een goede contractmanager meebrengt.



INKOOP=NEVI

Mitopics

Mitopics is een onafhankelijk adviesbureau, dat technische, bedrijfskundige en juridische expertise combineert, veelal bij IT-gerelateerde vraagstukken. Het werkterrein omvat strategie, inkoop, aanbesteding, outsourcing, overeenkomsten en contractmanagement. Daarin draagt Mitopics al meer dan 25 jaar bij aan het succes van organisaties (zie ook www.mitopics.nl).

Op het vlak van contractmanagement heeft Mitopics vele jaren ervaring met het begeleiden van organisaties bij onder meer:

- ▶ Professionaliseren en /of inrichten van de contractmanagementfunctie
- ▶ In company trainingen
- ▶ Inrichten van klant – leveranciersrelaties inclusief het opstellen van IT-contracten en SLA's
- ▶ Contractmanagement op complexe ICT-dossiers
- ▶ Selectie en implementatie van contractmanagement software

Op het vlak van contractmanagement is Mitopics al jaren kennispartner van NEVI en vaste deelnemer aan de jaarlijkse Contractmanagementdag. Mitopics heeft meermalen samen met NEVI marktonderzoeken op het gebied van contractmanagement gedaan.

NEVI Kennislab, alles wat je wilt weten over inkoop en supply management

Op zoek naar actuele en relevante kennis over inkoop en supply management? NEVI Kennislab is dé kennisbron voor inkoop- en supply management professionals. NEVI Kennislab is een platform waarop de meest actuele kennis en expertise over inkoop en supply management toegankelijk is gemaakt, gedeeld en gecreëerd, zodat iedereen in het inkoopvakgebied geholpen wordt om zich blijvend te ontwikkelen. De beschikbare kennis is gefilterd en van context voorzien, relevant en toepasbaar. In NEVI Kennislab vind je vakkennis, begrippen, artikelen uit inkoopvakblad Deal!, onderzoeken, NEVI Talks en handige tools.

Kennislab.nevi.nl

Maart 2019
www.nevi.nl
www.mitopics.nl