

Beheers je contracten consequent door contractmanagement

Veel organisaties moet de komende jaren nog steeds goed letten op de begroting en de krimpende budgetten. Zeker bij de non-profit organisaties die deels gesubsidieerd worden door de overheid ligt de focus over het algemeen op goedkope logistiek, lage inkooprijzen en zo min mogelijk algemene kosten. Echter om te bezuinigen hoeft er niet goedkoper ingekocht te worden. Besparingen en betere kwaliteit kunnen namelijk bereikt worden door het toepassen van contractmanagement. Dit artikel gaat in op het onderzoek wat uitgevoerd is bij Saxion hogeschool als afstudeeropdracht.

Waarom contractmanagement?

Saxion zal de komende jaren moeten besparen, aangezien de budgetten zullen krimpen. Om te besparen is contractmanagement een goed middel, omdat contracten beter worden gecontroleerd en gestuurd worden, zodat contracten beter uitgenut kunnen worden. Vandaar dat contractmanagement binnen Saxion geoptimaliseerd moet worden. Om dit te bereiken is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

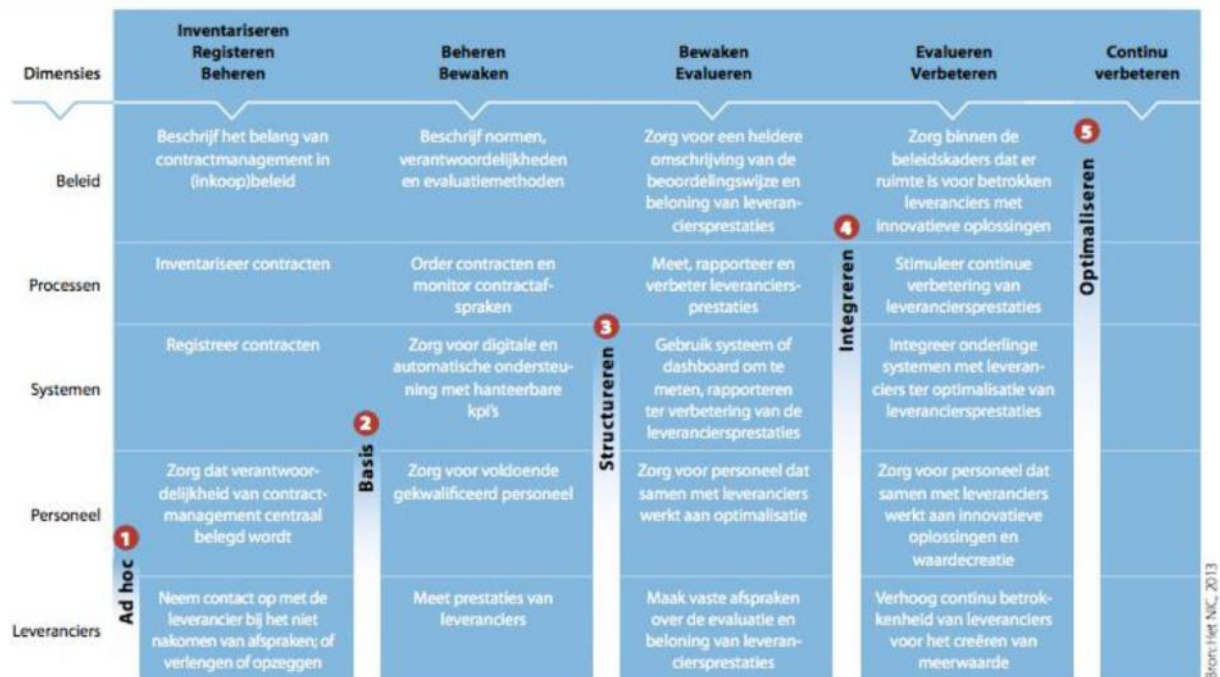
“Hoe kan op een efficiënte wijze contractmanagement geoptimaliseerd worden bij Saxion, waarbij de dimensies beleid, processen, systemen, personeel en leveranciers in kaart worden gebracht en hier verbeteradviezen over gegeven worden?”

Goed contractmanagement is voor een hogeschool zoals Saxion van groot belang. Omdat Saxion hogeschool in totaal op de locaties in Apeldoorn, Enschede en Deventer in totaal ongeveer 26.000 studenten onderwijst zijn daar vele ondersteunende hulpmiddelen, systemen, docenten, inhuurkrachten en dergelijke voor nodig. Dit faciliteren gebeurt natuurlijk door ingeschakelde leveranciers die hier verantwoordelijk voor zijn gesteld. Met deze leveranciers is in veel gevallen een contract opgesteld. Soms wordt dit contract ondersteund door een SLA (service level agreement).

Maar een contract alleen is niet voldoende om te waarborgen dat de uitbestede diensten daadwerkelijk goed en of worden uitgevoerd. Als de werkzaamheden wel worden uitgevoerd is dit lang niet altijd tegen de gewenste prijs en of kwaliteit. De afspraken in de opgestelde en vastgelegde contracten worden helaas niet altijd nagekomen door de leverancier of de opdrachtgever. Daarom is er contractmanagement. Door middel van contractmanagement wordt er met een bepaalde frequentie geëvalueerd en gecontroleerd of de afspraken uit het contract wel nageleefd worden. Zo worden risico's beperkt en wordt de beste prijs en kwaliteit verkregen. Eveneens kan men de leverancier stimuleren door het geven van bonussen bij goede prestaties. Echter kan er ook een boete gegeven worden als de leverancier niet presteert zoals hij behoort te presteren. Zo worden risico's dus beperkt.

Veelvoorkomende problemen in de huidige situatie

Uit analyses en onderzoek door middel van desk en fieldresearch zijn er een aantal veelvoorkomende en belangrijke knelpunten naar voren gekomen. Er is onderzoek gedaan naar de vijf dimensies van het NICV model¹. Deze dimensies zijn: beleid, processen, systemen, personeel en leveranciers. Het NICV stelt aan de hand van deze dimensies vast in welke fase van contractmanagement de organisatie zich bevindt. Om een duidelijk beeld te geven van het NICV model is deze afgebeeld in figuur 1.



Figuur 1: NICV model (*Handreiking contractbeheer en contractmanagement, Pauline Bos, 2014*)

Uit de analyse van de huidige situatie komen een aantal belangrijke knelpunten naar voren. Zo blijkt er wel beleid te zijn ten aanzien van contractmanagement maar is er niet voldoende draagvlak. Verder is de opslag van contracten zowel fysiek als digitaal onoverzichtelijk. Contracten worden niet goed geprioriteerd waardoor niet alle risico's worden afgedekt. Een ander knelpunt is dat KPI's niet goed worden afgesproken, gemeten en gewaarborgd worden. Tevens hebben contracten vaak geen contractmanager en contracteigenaar waardoor de sturing op contracten onvoldoende is. Aan de hand van deze bevindingen is vastgesteld dat Saxion zich in fase 1 van het NICV model bevond bij de start van dit onderzoek. Er waren echter ook een aantal dimensies die zich al in Fase 2 en 3 bevonden. Tijdens het onderzoek is er echter al veel focus gelegd op contractmanagement waardoor er meer bewustzijn van het belang van contractmanagement werd gecreëerd. Het bewustzijn van het belang van contractmanagement is eveneens een van de knelpunten waarop organisaties vaak vastlopen als het gaat om het uitvoeren van effectief contractmanagement. Saxion wilde echter niet langer in fase 1 van het NICV model blijven. Daarom is er onderzoek gedaan naar mogelijke verbeterpunten.

Het verbeteren van contractmanagement binnen de organisatie

Om in ieder geval fase 3 van het NICV model te bereiken op de kortere termijn en de knelpunten uit de huidige situatie op te kunnen lossen zullen er stappen gemaakt moeten worden. Om Saxion goede adviezen te kunnen geven heeft er veel extern onderzoek plaatsgevonden. Zo heeft er een kijkje in de keuken van contractmanagement plaatsgevonden bij een aantal hogescholen. Tevens is er gebruik

¹ Nederlands Integraal Contractmanagement Volwassenheidsmodel

gemaakt van de vele beschikbare literatuur. Deze literatuur is echter vaak algemeen en dient in een eigen jasje gegoten te worden per organisatie. Een van de belangrijkste bronnen tijdens dit onderzoek was het boek *Cats CM (Jan van Beckum, 2014)*.

Een aantal effectieve verbeterpunten die snel door te voeren zijn binnen een organisatie waarbij snel stappen gemaakt kunnen worden op het gebied van contractmanagement worden hieronder kort toegelicht.

Contractmanager

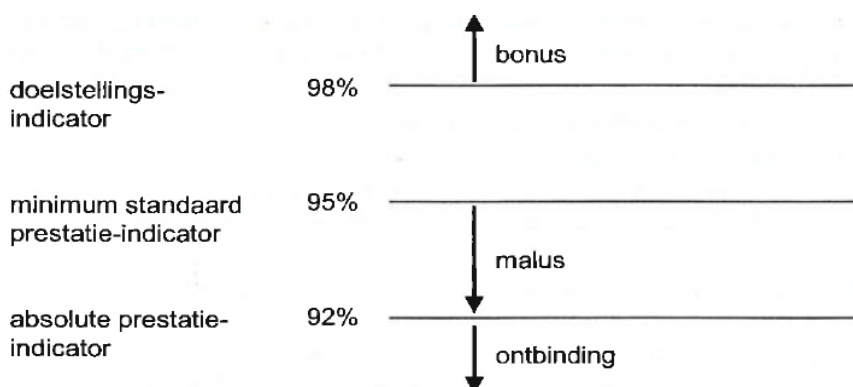
De belangrijkste en grootste stap op het verbeteren van contractmanagement binnen de organisatie is het aanstellen van een Contractmanager. Deze functie zal zich volledig richten op het managen van de contracten en de contractafspraken die hierin gemaakt zijn. Per organisatie zal het verschillen hoeveel contracten deze Contractmanager onder zijn hoede kan nemen. De Contractmanager zal er binnen de organisatie voor zorgen dat er draagvlak ontstaat voor het goed uitvoeren van contractmanagement. Draagvlak is een van de belangrijkste speerpunten die nodig zijn voor het goed uitvoeren van contractmanagement.

Prioriteren van contracten

Om contracten goed te kunnen managen is het van belang om te weten hoe belangrijk en wat voor invloed een contract heeft op de organisatie, vandaar dat je de contracten moet prioriteren. De vier factoren waar op wordt prioriteert zijn: impact, schaarste, technologie, omschakelingskosten en tot slot de waarde van de van de contracten. Door de uitkomsten te plotten in een kraljic-matrix wordt inzicht verkregen of een contract, strategisch, hefboom, routine of knelpunt is. Per kwadrant kan er zo bepaald worden wat voor management een contract nodig heeft. Een voorbeeld van een goede kraljic – matrix is te vinden op www.purfacts.nl.

Bonus-malus

Om de leverancier te laten presteren en deze prestatie eveneens te meten moeten er KPI's vastgesteld worden binnen een contract. Aan de hand van deze KPI's wordt de prestatie van de leverancier gemeten. Het is echter van belang om de leverancier te sturen en te motiveren om deze KPI's die belangrijk zijn voor de organisatie te laten behalen. Vandaar de bonus – malus regeling. Door de leverancier te belonen met een bonus als deze beter dan besproken presteert zal de leverancier hogere kwaliteit leveren. Als de leverancier echter niet goed presteert moet hier een boete clause aan vast zitten om zo de leverancier ook pushen om de KPI te behalen. Een voorbeeld van de bonus – malus is te zien in figuur 2.



Figuur 2: Bonus – malus op basis van KPI's.

Dit zijn een aantal van de adviezen die gegeven zijn aan Saxion tijdens dit onderzoek. Veel van de adviezen zijn al doorgevoerd of wordt aan gewerkt om het contractmanagement zo snel mogelijk te optimaliseren. De verbeterpunten dragen vaak bij aan meerdere dimensies van het NICV model. Met

het invoeren van onder andere deze verbeterpunten was het bij Saxion mogelijk om fase 3 van het NICV model te bereiken.

Wat levert contractmanagement op?

De grootste vraag voor organisaties is natuurlijk; "Wat levert het mij op?" . Goed contractmanagement levert uw organisatie een heleboel op. Allereerst wordt er een duidelijk inzicht verkregen in de risico's die uw organisatie loopt. Door efficiënt contractmanagement zorgt u er voor dat deze risico's goed beheert en onder controle blijven waardoor de risico's worden ingeperkt. Het andere wat het u oplevert is natuurlijk het financiële plaatje. Door de contracten op de juiste manier te managen en dus ook goed uit te nutten is de meest realistische besparing minimaal 5% tot ongeveer 10%. Uitgaand van de minimale besparing levert contractmanagement organisaties met een spend van ongeveer €20.000.000 op jaarbasis een besparing van jaarlijks €1.000.000 op. Dit zijn zeer interessante besparingen, contractmanagement is noodzakelijk voor een goede organisatie. Kortom het is zeker de moeite waard op contractmanagement te optimaliseren of te implementeren binnen uw organisatie.

Bart van Boeijen, 14 september 2016