



BEST PRACTICE

CATS CM[®] VERSIE 4

Van werken aan contracten naar
contracten die werken

Linda Tonkes
Gert-Jan Vlasveld

CATS CM® versie 4: Van werken aan contracten naar contracten die werken

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, CM Partners, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISM
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VersiSM™

Enterprise Architecture

ArchiMate®
BIAN
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL® and BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
CATS CM®
EFQM
eSCM
FSM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project Management

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
Praxis®
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

CATS CM[®] versie 4

**Van werken aan contracten
naar contracten die werken**

Linda Tonkes en Gert-Jan Vlasveld



Colofon

Titel:	CATS CM® versie 4: Van werken aan contracten naar contracten die werken
Auteurs:	Linda Tonkes en Gert-Jan Vlasveld
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch www.vanharen.net .
ISBN Hard copy:	978 94 018 0602 2
ISBN eBook (pdf):	978 94 018 0604 6
ISBN ePUB:	978 94 018 0606 0
Druk:	Vierde geheel herziene druk, eerste oplage, februari 2020
Lay-out en ontwerp:	Coco Bookmedia, Amersfoort
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2014, 2020

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net.

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Inhoud

Voorwoord	XI
Inleiding	XV

Deel I Visie op proactief contractmanagement 1

1 EFFECTIEF EN EFFICIËNT CONTRACTMANAGEMENT 3

1.1. Organisatiedoelstellingen en contracten	3
1.2. Effectiviteit van contractmanagement met CATS CM	4
1.2.1. Betere realisatie van de contractdoelstellingen	5
1.2.2. Verhouding van prestaties en contractwaarde	5
1.2.3. De contractkosten van de eigen organisatie	6
1.2.4. Kwantificeren van de effectiviteit van contractmanagement	7
1.3. Efficiëntie van contractmanagement	7
1.4. De afweging tussen kosten en baten	8

2 CONTRACTEN EN CONTRACTMANAGEMENT 9

2.1 Definitie contract	9
2.2 De onderdelen van een contract	10
2.3 Definitie contractmanagement	11
2.4 Definitie contractmanager	11
2.5 Soorten contracten en de toepasbaarheid van CATS CM	12

3 SUCCESVOL CONTRACTMANAGEMENT VIA HET CATS-BESTURINGSMODEL .. 15

3.1 Factoren die het succes van contractmanagement beïnvloeden	15
3.2 Het CATS-besturingsmodel	15

4	DE CONTRACTLEVENSCYCLUS EN DE REIKWIJDTE VAN CATS CM	19
4.1	De CATS-contractlevenscyclus	19
4.1.1.	De CATS-contractlevenscyclus	20
4.1.2.	De CATS-contractlevenscyclus, de methode CATS CM en de inbreng van contractmanagementkennis in contractcreatie	23
4.1.3.	Rollen en verantwoordelijkheden	25
4.1.4.	De stappen in het contractmanagementproces op basis van CATS CM	28
	Deel II De methode CATS CM	29
	Inleiding	29
5	PIJLER 1: DE OVEREENGEKOMEN PRESTATIE EN ALLE OVERIGE CONTRACTAFSPRAKEN	31
6	PIJLER 2: DE ROLLEN	33
7	PIJLER 3: DE CONTRACTMANAGEMENT ESSENTIALS	41
8	PIJLER 4: HET CONTRACTMANAGEMENTPROCES EN DE CONTRACTMANAGEMENTSCENARIO'S	45
8.1	Initiate-stap	46
8.2	Plan-Do-Check-Adjust-cyclus	48
8.3	Conclude-stap	49
8.4	Het gebruik van contractmanagementscenario's	50
8.5	Het bepalen van contractmanagementscenario's	51
8.5.1.	Het bepalen van het type contract	51
8.5.2.	De contractmanagementscenario's	52

Deel III Het toepassen van de methode CATS CM 55

Inleiding 55

9 INITIATE 57

- 9.1 Kick-off-gesprek met de contracteigenaar 57
- 9.2 Contractanalyse 58
- 9.3 Beoordelen of de beoogd contractmanager in staat is het contract te managen 59
- 9.4 Intakegesprek met de contracteigenaar 60
 - 9.4.1. Het vereiste urenbudget 60
 - 9.4.2. Bevoegdheid en mandaat 61
 - 9.4.3. Rapportageformat en -frequentie 61
 - 9.4.4. De prestatie-indicatoren voor de contractmanager 62
- 9.5 Contractimplementatie 62

10 CM ESSENTIAL 1: CONTRACTDOELSTELLINGEN 63

- 10.1 Belang van het managen van de contractdoelstellingen 63
- 10.2 Identificeren en bewaken van de contractdoelstellingen 65
 - 10.2.1. Identificeren van de contractdoelstellingen 65
 - 10.2.2. Bewaken van de contractdoelstellingen 66
- 10.3 Interactie met de realisatie- en verificatiemanager 67

11 CM ESSENTIAL 2: STAKEHOLDERS 69

- 11.1 Wie zijn de stakeholders? 69
- 11.2 Stakeholdermanagement binnen CATS CM 70
- 11.3 Interactie met de realisatie- en verificatiemanager 73

12 CM ESSENTIAL 3: CONTRACTRELATIES 75

- 12.1 Welke contractrelaties zijn er? 75
- 12.2 Managen van de contractrelaties binnen CATS CM 77
- 12.3 Interactie met de realisatie- en verificatiemanager 79

13 CM ESSENTIAL 4: RISICO'S 81

- 13.1 Te managen risico's 81
- 13.2 Risicomanagement algemeen 82
- 13.3 Risicomanagement binnen CATS CM 86
- 13.4 Interactie met de realisatie- en verificatiemanager 87
- 13.5 Het contractrisicoprofiel, instrument voor risicomanagement 87

14 CM ESSENTIAL 5: VERPLICHTINGEN	93
14.1 Omgaan met verplichtingen uit DOP en AOC	93
14.2 Voldoen aan verplichtingen	94
14.3 Verplichtingenmanagement binnen CATS CM	95
14.4 Interactie met de realisatie- en verificatiemanager	97
14.5 Het Verplichtingenassessment: instrument voor verplichtingenmanagement	97
15 CM ESSENTIAL 6: FINANCIËN	103
15.1 Aspecten van financieel management op een contract	103
15.2 Financieel management binnen CATS CM	104
15.3 Interactie met de realisatie- en verificatiemanager	107
16 CM ESSENTIAL 7: CONTRACTBESTURING	109
16.1 Wat verstaan we onder de besturing van een contract?	109
16.2 Contractbesturing binnen CATS CM	110
16.3 De contractoverleggen	113
16.4 Interactie met de realisatie- en verificatiemanager	116
17 CM ESSENTIAL 8: TEVREDENHEID	117
17.1 Wat bepaalt de tevredenheid?	117
17.2 Verwachtingsmanagement binnen CATS CM	118
17.3 Interactie met de realisatie- en verificatiemanager	120
18 CM ESSENTIAL 9: DE CONTRACTKALENDER	121
18.1 De inhoud van de contractkalender	121
18.2 Bijhouden van de contractkalender	122
18.3 Interactie met de realisatie- en verificatiemanager	123
19 CM ESSENTIAL 10: HET CONTRACTDOSSIER	125
19.1 Opbouw contractdossier	125
19.2 Beschikbaarheid en toegankelijkheid van het contractdossier	126
19.3 Bijhouden van het contractdossier	126
19.4 Interactie met de realisatie- en verificatiemanager	129

20 CONCLUDE	131
20.1 De contractafbouw	131
20.2 Persoonlijke afronding	132
Deel IV Het implementeren, meten en verbeteren van het contractmanagement	135
Inleiding	135
21 OPSTELLEN VAN BELEID VOOR HET CONTRACTMANAGEMENTPROCES	137
21.1 De inhoud van het contractmanagementbeleid	137
21.2 De definitie van contractmanagement	138
21.3 Bepaling welke contracten onder het contractmanagementproces moeten vallen	138
21.4 Het gewenste volwassenheidsniveau van het contractmanagementproces	139
21.5 De relatie tussen rollen en functies	140
21.5.1. Contracteigendom bij meerdere vraag- of leveringseigenaren ...	141
21.5.2. Contractmanager op contracten met een contract-managementscenario ‘minimaal’	141
21.5.3. Contractbeheerder	142
21.5.4. Realisatie- en verificatiemanager	142
21.6 De vereiste competenties voor invulling van de rollen en functies	143
21.6.1. De competenties van een contractmanager	143
21.6.2. Voorbij competenties: De contractmanagement Code of Conduct	144
21.7 De positionering van contractmanagement	145
21.7.1. Primaire versus ondersteunende processen	145
21.7.2. Afstand tot de werkvloer	147
21.7.3. Centraal of decentraal contractmanagement	147
22 DE PROCESEIGENAAR CONTRACTMANAGEMENT	149
22.1 De positionering van het proceseigendom	149
22.2 De rol van de proceseigenaar	150
23 IMPLEMENTEREN VAN CONTRACTMANAGEMENT	153
23.1 Implementatie: de stappen	153
23.2 Implementatieacties	155
23.3 Wat zijn de succesfactoren voor implementatie?	156
23.4 Een al aanwezig contractbeheersysteem, een valkuil of een succesfactor?.	157

24 METEN, BESTUREN EN VERBETEREN VAN HET CONTRACTMANAGEMENT .. 159

24.1	Meten, besturen en verbeteren van het contractmanagementproces	160
24.1.1.	KPI's voor de proceseigenaar	160
24.1.2.	Audits	162
24.2	Meten, besturen en verbeteren van het contractmanagement op één contract	162
24.3	Collegiaal overleg.	163
24.4	Verbeteren van contractmanagement	164

25 HET CATS CM MATURITY MODEL 165

25.1	De reikwijdte van het CCMM	165
25.2	De volwassenheidsniveaus	166
25.3	Het onderscheid in proces, beleid en systemen.	166
25.4	Het CCMM gebruiken	167

Nawoord	171
Over de auteurs.	173
Bijlage A In memoriam: Jan van Beckum	175
Bijlage B Jan van Beckum-scriptieprijs	179
Bijlage C Mogelijke inhoud van een contractdossier.	181
Bijlage D Begrippenlijst CATS CM versie 4	183
Index	187

Voorwoord

Voor u ligt versie 4 van de methode CATS CM. CATS CM biedt een volledige aanpak voor de uitvoering van contractmanagement. Met de flexibiliteit en schaalbaarheid om de toepassing af te stemmen op de specifieke behoefte van de organisatie.

In deze versie van de methode hebben we significante aanpassingen gedaan. Deze aanpassingen zijn mede het resultaat van de interactie met contractmanagement-professionals uit het veld, met wie wij middels onze advies- en implementatieopdrachten en onze trainingen continu in gesprek zijn. CATS CM is in de loop der jaren ook continu getoetst aan de praktijkervaring van de auteurs zelf en de professionals in de aangrenzende vakgebieden, zoals inkoop, juridische specialisaties en auditing. Ook dit heeft bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van de methode.

We denken dat het vakgebied contractmanagement volop door zal ontwikkelen en in de komende tien jaar verder wordt onderbouwd en uitgewerkt in gedetailleerde best practices. Wij zijn er trots op dat CATS CM, als methode voor de toepassing van contractmanagement, onderdeel uitmaakt van die ontwikkeling van best practices.

Contracten geven vorm en inhoud aan de samenwerking tussen opdrachtgevers en leveranciers. Overal waar van contracten sprake is, is op enige wijze sprake van contractmanagement. Organisaties die het managen van die contracten niet hebben ingericht kunnen van één ding op aan en dat is dat ze de beoogde toegevoegde waarde van de contracten niet optimaal gaan realiseren. Het inrichten van contractmanagement op basis van CATS CM kan daarin een verbetering brengen. Om die reden is de subtitel van deze vierde versie van de methode dan ook ‘van werken aan contracten naar contracten die werken’.

De belangrijkste aanscherpingen en aanpassingen in CATS CM versie 4 zijn hieronder beschreven.

- De Contractmanagement Essentials (CM Essentials), de focuspunten van de contractmanager, zijn aangescherpt en waar van toepassing uitgewerkt in processen volgens de stappen Initiate, Plan, Do, Check, Act/Adjust en Conclude. Een voorbeeld hiervan is het contractrisicoprofiel. Was dit in de vorige versie nog een CM Essential, in CATS CM versie 4 zijn de risico's de CM Essential. Deze worden verder uitgewerkt in het risicomangementproces. Uiteraard wordt het contractrisicoprofiel als waardevol instrument hierin nog steeds beschreven.
- De rol project-/servicemanager is hernoemd naar realisatie- en verificatiemanager (RVM). Projectmanager en servicemanager zijn in veel organisaties bestaande functies of soms alleen rollen die een bredere invulling hebben dan wij met de rol van realisatie- en verificatiemanager willen aanduiden. De relatie van de rol van de realisatie- en verificatiemanager en de project- of servicemanager wordt uiteraard toegelicht.
- De Contract Board was als rol beschreven, maar is in feite een overlegorgaan. Daarom is deze in CATS CM versie 4 opgenomen als onderdeel van de CM Essential contractbesturing. De rol van de vraageigenaar en de leveringseigenaar, die zitting hebben in de Contract Board, zijn uitgebreider beschreven.
- Het kiezen van de juiste contractmanagementaanpak voor een specifiek contract in de vorm van contractmanagementscenario's, ondergebracht in het contractmanagementproces. Hiermee benadrukken wij het belang van deze scenario's nadrukkelijker dan in de vorige versie van de methode.
- De termen 'Work To Be Done' (WTBD) en 'All Other Contract Matter' (AOCM) zijn vervangen door de Nederlandse termen 'De Overeengekomen Prestatie' (DOP) en 'Alle Overige Contractafspraken' (AOC).
- Deze versie heeft meer aandacht voor de rol waarmee de contractmanager veel interactie heeft: de realisatie- en verificatiemanager. Deze interactie is ook expliciet beschreven.
- Het contractmanagementplan, de werkplanning van de contractmanager, het contractimplementatieplan en het contractafbouwplan, de documenten die een contractmanager gebruikt om zijn werk vorm te geven en vast te leggen, zijn als werkdocumenten benoemd en duidelijker uitgewerkt.
- De CATS-contractlevenscyclus is verder uitgewerkt en de rol van de contractmanager in de fasen voor de uitvoering is nadrukkelijker beschreven.

Wie dit boek leest zou de indruk kunnen krijgen dat wij ervan uitgaan dat er uitsluitend mannelijke contractmanagers zijn: dat is uiteraard onjuist. Waar ‘hij’ staat of ‘zijn’ proces beschreven wordt kan ook ‘zij’ of ‘haar’ gelezen worden. Als we kijken naar onze trainingen en adviesopdrachten, dan zien we dat het aantal vrouwelijke contractmanagers een sterke groei doormaakt. Binnen CM Partners zelf is dit ook van toepassing met het toetreden van Linda Tonkes, die jarenlang en succesvol CATS CM-trainingen heeft verzorgd, als partner.

Naast alle positieve ontwikkelingen van de afgelopen jaren was er helaas ook een treurige gebeurtenis. Jan van Beckum, medeoprichter van CM Partners, is ons ontvallen. Hij had een grote bijdrage aan de eerste drie versies van de methode. In 2012 is Jan met pensioen gegaan, heeft daarna nog meegewerkt aan de versie van 2014 en bleef trainingen verzorgen. In 2015 is hij na een kort maar heftig ziekbed overleden. Als we in ogen-schouw nemen waar de methode nu staat dan bevestigt dat de visie die hij destijds had. Wij blijven hem dankbaar voor wat hij voor CATS CM heeft betekend.

Dit boek had niet geschreven kunnen worden zonder de support van een aantal mensen in onze directe omgeving. Zij weten dat we hen dankbaar zijn. Daarnaast zou dit boek er anders uit hebben gezien en veel minder leesbaar zijn geweest zonder de opbouwende kritieken en het meedenken van Arjen van Berkum en Richard Steketee.

Wij wensen u veel leesplezier.

Linda Tonkes, Gert-Jan Vlasveld

Februari 2020

Inleiding

Een wereld in continue verandering

Verandering is niet nieuw. Het is van alle tijden. Technologische en sociale veranderingen volgen elkaar snel op en daardoor veranderen vanuit de bestuurskamers de doelstellingen in hoger tempo dan voorheen. Waar ten tijde van de eerdere versies van de methode CATS CM langetermijnplannen in elke sector gemeengoed waren zien we dat de strategie is veranderd van een uitgewerkt meerjarenplan naar een meerjarenvisie met veel aandacht voor de mogelijkheden om meer en sneller bij te sturen.

Niemand kan en doet het meer alleen

Adequaat en tijdig reageren op deze snel veranderende omgeving is voor de bedrijfsvoering en continuïteit van de organisatie een vereiste. De afgelopen jaren zetten zowel leveranciers als opdrachtgevers daarbij steeds meer partijen in en ontstaan nieuwe samenwerkingsvormen om hier invulling aan te geven. Zowel vragende als leverende partijen hebben het aantal contracten zien toenemen en/of zijn onderdeel geworden van complexe ketens van contracten. De bewustwording van het feit dat het geheel aan contracten van een organisatie een ecosysteem is, in plaats van een optelsom van die contracten, groeit. Een ecosysteem is in haar samenhang gericht op het leveren van meerwaarde voor het hele systeem. Hierbij kan de manier waarop de samenwerking invulling geeft aan een gezamenlijke doelstelling belangrijker zijn dan de invulling van een aan een individueel contract te koppelen doelstelling. Waarde creëren doe je samen. Het open blijven staan voor invloeden van buitenaf is essentieel voor het functioneren van het ecosysteem. Dit vraagt om flexibiliteit en om een krachtige regie op het totale complex aan contracten binnen dit ecosysteem.

Een veranderende tijd vraagt om andere contractuele relaties

De eerdergenoemde versnelling betekent ook dat de relatie tussen opdrachtgever en leverancier vaker aan verandering onderhevig is. De uitgangssituatie bij het aangaan van het contract blijft steeds korter in stand en de noodzaak om binnen een contract te kunnen en mogen veranderen wordt steeds groter. Deze grotere wijzigingsbehoefte en -frequentie vraagt om het opstellen van contracten die hier ruimte toe bieden. De inbreng van de expertise van de contractmanager in de fasen voor het definitief ondertekenen van

het contract is daarmee nog urgenter. Daarom is in deze versie van de methode CATS CM de betrokkenheid van de contractmanager in deze 'pre-award' fase nog uitgebreider beschreven.

Contractmanagement is een strategische noodzaak geworden

Aandeelhouders, wetgevers en toezichhouders dwingen transparantie af. In publieke organisaties wordt de roep om aantoonbare invulling van verantwoordelijken steeds groter. Het feit dat het aangaan van een contract risico's met zich meebrengt wordt door directies, raden van bestuur en bestuurders in het publieke domein steeds beter begrepen. Waar het vroeger vooral ging over de financiële risico's van contracten, wordt nu steeds meer de continuïteit als risico onderkend. Uitbesteding is niet meer weg te denken uit de zich verder specialiserende samenleving. Die specialisatie zorgt ervoor dat contracten een steeds groter deel van het proces van een organisatie beslaan en dat organisaties zelf niet meer de expertise hebben om eventuele afwijkingen te herstellen. Leveranciers regelen hun relaties met opdrachtgevers bijna zonder uitzondering middels contracten. Met name de opkomst van de customer-succes-functie, waarbij meer nog dan voorheen focus ligt op de levering is een teken voor de belangrijker wordende functie van contractmanagement. Het tijdig en adequaat beheersen van de risico's wordt daarmee steeds belangrijker. Door de toegenomen vraag naar transparantie en verantwoording en het relevanter worden van tijdig en adequaat risicomanagement op contracten neemt het belang van proactief contractmanagement verder toe en komt het ook op strategisch niveau in organisaties op de agenda te staan.

In deze significant uitgebreide en meer praktische handvatten biedende versie 4 van de methode CATS CM geven wij opvolging aan de veranderingen en issues in de markt. Hierbij kunnen wij steunen op onze ervaringen bij de vele organisaties waar wij in de afgelopen jaren over het contractmanagement hebben mogen meedenken.

DEEL I

VISIE OP PROACTIEF CONTRACTMANAGEMENT

Het aantal contracten dat bedrijven aangaan neemt in snel tempo toe, mede gedreven door specialisatie en niche-spelers in de markt en de versnelling die technologische ontwikkelingen met zich meebrengen. De 'make-or-buy'-beslissing die opdrachtgevers moeten nemen wordt al lang niet meer altijd per in te vullen behoefte gemaakt. Bedrijven maken steeds vaker een strategische keuze voor 'buy'. Dit is soms zelfs noodzakelijk omdat de expertise op uiteenlopende gebieden niet meer intern voorhanden is.

Niet alleen neemt het aantal contracten toe, ook de vorm van de samenwerking is aan het veranderen. Met steeds vaker als resultaat het in de inleiding van dit boek genoemde ecosysteem van contracten. Dit vraagt een andere invulling van de relatie tussen opdrachtgever en leverancier. Deze gewijzigde relatie vraagt om flexibelere, meer op waardecreatie gerichte, contracten en wijziging van contracten die die flexibiliteit nog niet kennen. Daarnaast hebben contracten een steeds grotere bijdrage aan de volledige invulling van processen. Het effect van een eventuele afwijking van de contractafspraken wordt daarmee groter en de tijd om te reageren op die afwijkingen kleiner. Contractmanagement moet daarom proactiever worden. Proactief contractmanagement wil zeggen: gericht op activiteiten die verband houden met de uitvoering en aanpassing van een contract met een dusdanige focus dat waar mogelijk op situaties geanticipeerd wordt.

Ondernemen is onlosmakelijk verbonden met het aangaan van contracten. Steeds meer partijen zien in dat het zorgvuldig aangaan van het contract onvoldoende is voor de regie op het behalen van de gewenste resultaten en te weinig sturing geeft op de hierboven genoemde dynamiek van de samenwerking. Dat is waarom effectief en efficiënt contractmanagement belangrijk is. Het eerste hoofdstuk van dit boek gaat in op wat effectief en efficiënt contractmanagement inhoudt en wat de bijdrage van CATS CM is.

Het beeld van effectief en efficiënt contractmanagement is de basis om de visie op proactief contractmanagement verder uit te werken. Hoofdstuk 2 geeft de belangrijkste definities en toelichting. Hoofdstuk 3 bevat een beschrijving van de factoren die het succes

van contractmanagement bepalen en de invulling daarvan op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hoofdstuk 4 beschrijft ten slotte de CATS-contractlevenscyclus, de rol van contractmanagement in die fasen en gaat verder in op de overige processen die op operationeel niveau invulling geven aan die contractlevenscyclus.

1

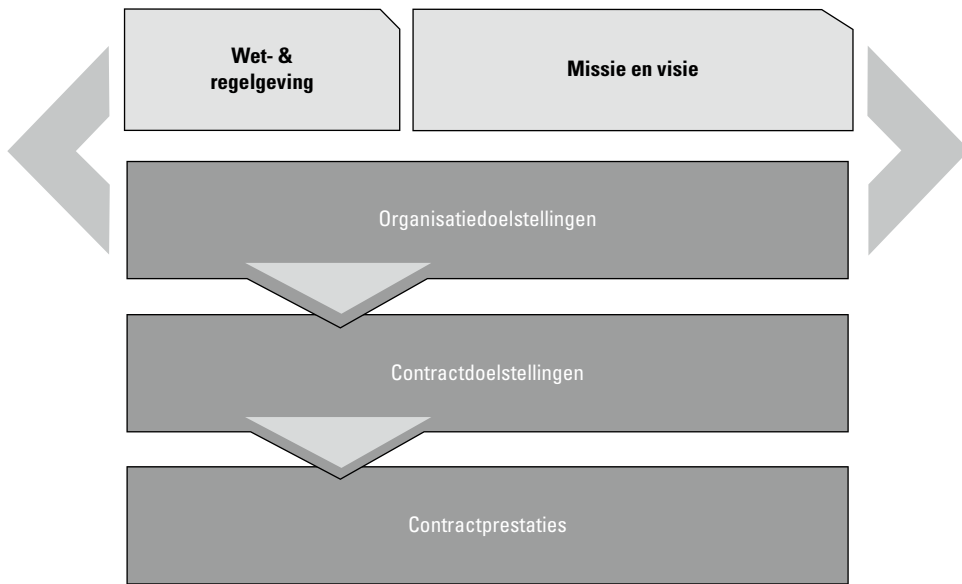
Effectief en efficiënt contractmanagement

Zodra een organisatie contracten aangaat worden er altijd acties ondernomen naar aanleiding van dat contract. Dat is een vorm van contractmanagement. De vraag is dus ook niet of organisaties aan contractmanagement moeten doen, maar hoe ze het contractmanagement wat reeds aanwezig is effectiever en efficiënter gaan uitvoeren. Toepassen van CATS CM leidt tot effectief en efficiënt contractmanagement, in de vorm van verbeterde realisatie van de contractdoelstellingen, verlaging van eventuele risico's verbonden aan contracten en kostenvermindering en -besparing. Dit hoofdstuk gaat in op de samenhang tussen organisatiedoelstellingen en contractdoelstellingen en de elementen van effectief en efficiënt contractmanagement.

■ 1.1. ORGANISATIEDOELSTELLINGEN EN CONTRACTEN

Iedere organisatie heeft een missie en visie die leidend zijn voor de organisatiedoelstellingen. Om die te bereiken stelt ze daarvoor een strategie op die ook rekening houdt met verplichtingen uit wet- en regelgeving. Vanuit die strategie beschrijft de organisatie haar doelstellingen op korte, middellange en lange termijn. Wanneer de organisatie voor het realiseren van haar doelstellingen een contract met een andere partij aangaat zullen de organisatiedoelstellingen ook hun weerslag vinden in de contractdoelstellingen. In het contract zullen de doelstellingen waaraan het contract invulling geeft worden vertaald in prestaties. De prestaties kunnen diensten zijn, maar ook de levering van producten. De relatie tussen organisatiedoelstellingen, contractdoelstellingen en contractprestaties is in figuur 1.1 schematisch weergegeven.

Elke opdrachtgever zet leveranciers, en daarmee contracten, in om in een bepaalde mate invulling te geven aan haar activiteiten en daarmee aan haar doelstellingen. Leveranciers maken keuzes ten aanzien van de diensten en producten en de markten waarop ze actief willen zijn. Het aandeel 'bijdragen van leveranciers' in de totale bedrijfsvoering neemt sinds de jaren negentig enorm toe. Dat wordt bevestigd door onderzoeken die aangeven dat meer dan 70 procent van de kosten die organisaties maken bestaan uit inkoopkosten bij leveranciers. Tekenend voor het onderkennen van het toegenomen



Figuur 1.1 De relatie tussen organisatiedoelstellingen, contractdoelstellingen en contractprestaties

belang van inkoop is de benoeming van een Chief Procurement Officer (CPO) in de directie van grote en kleine organisaties waarbij een stevige verankering in de financiële kolom eerder norm dan uitzondering is.

■ 1.2. EFFECTIVITEIT VAN CONTRACTMANAGEMENT MET CATS CM

Contractdoelstellingen zijn zoals hierboven beschreven, afgeleid van de organisatiedoelstellingen. Dit kan op moment van contracteren nog een 'perfect match' zijn, maar dat evenwicht is in de tijd aan verandering onderhevig. De organisatiedoelstellingen kunnen wijzigen en de wijze waarop aan contracten uitvoering wordt gegeven is ook continu in beweging, mede onder invloed van de steeds sneller veranderende omgeving. Onderlinge verhoudingen tussen contractpartijen kunnen wijzigen, de gevraagde technische oplossing kan door de markt inmiddels zijn ingehaald en contractueel vastgelegde volumes blijken niet meer aan te sluiten op de behoefte.

Effectief contractmanagement zorgt ervoor dat het contract realiseert wat is beoogd, voor de juiste tegenprestatie, tegen aanvaardbare risico's en met de geplande inspanning van de eigen organisatie. Daar waar de behoefte van de organisatie wijzigt, zorgt effectief contractmanagement ervoor dat deze wijzigende behoefte leidt tot een wijziging van het contract. De effecten van goed contractmanagement dragen positief bij aan de realisatie van de contractdoelstellingen, een zo goed mogelijke verhouding tussen de contractprestaties en de contractwaarde en besparingen en vermijdingen van de kosten die de eigen organisatie maakt voor de contracten. Hoe meer contracten en hoe complexer, hoe groter de voordelen van contractmanagement.

1.2.1. Betere realisatie van de contractdoelstellingen

De contractdoelstellingen geven aan wat de organisatie met het contract wil realiseren. Dit geldt zowel voor de inkopende als verkopende kant. Contractmanagement volgens CATS CM is primair gericht op de contractdoelstellingen en levert daarmee een grote bijdrage aan het realiseren daarvan. Soms is deze bijdrage direct in geld uit te drukken, soms betreft het een kwalitatieve bijdrage.

Een bijzondere vorm van contractdoelstellingen zijn de doelstellingen op het gebied van compliance, het voldoen aan wet- en regelgeving. Iedere organisatie heeft hiermee te maken. Hoewel de gebieden waarop die wet- en regelgeving toeziet sterk uiteen kunnen lopen is er een aantal gemeenschappelijke elementen voor alle soorten wet- en regelgeving waaraan goed contractmanagement een bijdrage levert:

- Er wordt grote waarde gehecht aan een goede documentatie.
- Een organisatie wordt zelf verantwoordelijk gehouden voor het inrichten van een kwaliteitssysteem dat de naleving van de wet- en regelgeving borgt.
- De controle die de organisatie zelf uitvoert op de naleving moet zijn gedefinieerd, de uitvoering en conclusies moeten zichtbaar worden vastgelegd.
- Het niet voldoen heeft grote consequenties (financieel, reputatie, continuïteit).

Het tijdig, gedurende de contractcreatie, in ogenschouw nemen van deze elementen zorgt ervoor dat er vanaf het begin van de contractuitvoering de juiste aandacht is voor de volledigheid van de documentatie, de in te richten beheersmaatregelen en de toetsing van die beheersmaatregelen. Zeker als een deel daarvan als onderdeel van het contract is uitbesteed aan een wederpartij.

Om bovenstaande redenen zien we in de risk- en compliance-officers en de medewerkers van de interne Auditafdelingen steeds grotere voorstanders van het inrichten van contractmanagement.

1.2.2. Verhouding van prestaties en contractwaarde

De contractwaarde is het totaal van de begrote uitgaven van de opdrachtgever aan de leverancier uit hoofde van het contract. De contractwaarde is de vergoeding voor de prestaties die geleverd worden. Een hogere vergoeding is positief voor de leverancier en een lagere vergoeding werkt financieel in het voordeel van de opdrachtgever. Dat doet vermoeden dat een leverancier zich uitsluitend richt op een zo hoog mogelijke contractwaarde en een opdrachtgever op een zo laag mogelijke contractwaarde. Dit is echter een te simpele redenatie. Een leverancier die exact zijn begrote omzet factureert en exact zijn begrote rendement realiseert lijkt op papier niets verdiend te hebben met contractmanagement. Zonder proactief contractmanagement had hij wellicht de begroting niet gerealiseerd. Hij kan de doelstellingen op het gebied van klanttevredenheid, een betere bezetting van de interne resources, of het uitproberen van een innovatie beter hebben gerealiseerd dan wanneer er geen contractmanagement was toegepast.

Een opdrachtgever die de afgesproken bedragen afrekent met de leverancier, maar ondertussen een aangepaste dienstverlening heeft ontvangen die is blijven aansluiten op de gewijzigde wensen van de gebruikers, heeft geen besparing op de uitgaven, maar wel een tevredener organisatie. Als datzelfde niveau van tevredenheid zonder contractmanagement had moeten worden bereikt, dan was er wellicht sprake geweest van meerwerk. In dat geval is er geen sprake van een kostenbesparing, maar een kostenvermindering.

1.2.3. De contractkosten van de eigen organisatie

Een leverancier heeft meer kosten aan het contract dan alleen de kostprijs van de producten en diensten die hij levert. Dat zijn onder andere de kosten van het opstellen van de offerte, het contractmanagement, kwaliteitscontroles bij levering en de kosten van opslag van goederen. De leverancier is zich van nature zeer bewust van het feit dat het leveren meer kost dan de mensen en middelen alleen en moet dit meewegen in de kostprijsberekening die ten grondslag ligt aan de geoffreerde prijs. Leveranciers zijn zich van dit concept volledig bewust. Bij opdrachtgevers zien we die bewustwording inmiddels groeien. De kosten die een opdrachtgever maakt voor het aangaan en het uitvoeren van een contract omvatten meer dan alleen de bedragen die aan de leverancier worden betaald. Dat zijn onder andere kosten voor de inkoopafdeling, inzet van juristen, het contractmanagement, kwaliteitscontroles bij ontvangst en de financiële afdeling.

De contractwaarde samen met de kosten van de inspanning van de eigen organisatie om het contract te ‘hebben’, noemen we Total Cost of Contract Ownership (TCCO). TCCO heeft, naast de contractwaarde, zowel betrekking op de kosten van het aangaan van het contract als de kosten van de uitvoering en beëindiging van het contract. De optelsom hiervan moet bij de leverancier worden meegenomen als kostprijs van hetgeen geleverd wordt. Bij de opdrachtgever moet TCCO worden meegewogen in de ‘make-or-buy’ beslissing: de business case op basis waarvan besloten wordt iets al dan niet uit te besteden.

Om een beeld te krijgen van TCCO moeten naast de direct aan de leverancier gedane uitgaven of aan de levering aan de opdrachtgever bestede directe kosten, alle mensen binnen de organisatie die tijd kwijt zijn aan het contract in kaart worden gebracht. Denk hierbij aan de eindverantwoordelijke voor het contract, de collega's met wie uit hoofde van het contract overleg moet worden gevoerd en collega's die tijd besteden om de uitvoering van het contract optimaal te laten verlopen. Tel daar nog bij op de kosten van juristen, financiële administratie en het eigen project- en servicemanagement. Ook kosten van de opslag van materialen, de werkplekken van personeel van de leverancier, de kosten verbonden aan het geven van toegang tot locaties van de organisatie maken deel uit van TCCO. Met de groei van de contractwaarde, en de toegenomen veranderlijkheid van de omgeving, zullen navenant grotere budgetten moeten worden gereserveerd voor deze interne kosten die gemaakt moeten worden om de contracten te besturen, te verlengen, op gewijzigde voorwaarden voort te zetten of te beëindigen. Wanneer een

organisatie een contract beëindigt moet de betrokkenheid van de leverancier bij de opdrachtgever ook organisatorisch worden beëindigd. Met deze afbouw zijn ook kosten gemoeid, die bij het Total Cost of Contract Ownership horen.

1.2.4. Kwantificeren van de effectiviteit van contractmanagement

Er is nog maar zeer beperkt onderzoek gedaan naar de kwantitatieve aspecten van wat contractmanagement oplevert. Die onderzoeken kijken zonder uitzondering naar de match tussen prestatie en tegenprestatie en laten de andere aspecten buiten beschouwing. De uitkomsten van de onderzoeken zijn wel overeenkomstig en spreken van kostenbesparing en -vermindering van tussen de 5 en 10 procent van de contractwaarde. In onze eigen ervaring bij relaties die met CATS CM werken zien we dat rondom de implementatie van CATS CM bij het onboarden van reeds bestaande contracten direct grote voordelen kunnen worden gerealiseerd.

■ 1.3. EFFICIËNTIE VAN CONTRACTMANAGEMENT

Efficiëntie of doelmatigheid is het bereiken van een doel met gebruik van zo min mogelijk middelen. Deze middelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op bestede tijd, grondstoffen of beschikbare systemen. Ze zijn te vertalen in geld en daarmee in kosten. De kosten van contractmanagement zijn de kosten die gemaakt worden voor het inzetten van de benodigde mensen om aan het contractmanagement invulling te geven, de kosten van ondersteunende systemen en de kosten die daar indirect mee samenhangen zoals kantoorkosten, verzekeringen en de kosten van de werkplek.

De omvang van deze kosten voor de totale organisatie is afhankelijk van verschillende factoren:

- het aantal contracten;
- de complexiteit van de contracten;
- de invulling van de contractmanagementscenario's;
- de mate waarin de contracten kritiek zijn voor de bedrijfsvoering.

Als de contractmanager zijn contractmanagementplan voor een individueel contract heeft gemaakt, kan hij op basis daarvan een schatting maken van de benodigde tijd voor de uitvoering. Door middel van het uurtarief is dit om te rekenen tot de geschatte kosten. Registratie van de werkelijk bestede tijd en analyse van de verschillen met de geschatte tijd zorgt ervoor dat een organisatie haar eigen ervaringscijfers waarop volgende schattingen gebaseerd worden continu verbetert.

Leveranciers berekenen vaak op voorhand in hun business case een vorm van TCCO, zij nemen daarin de kosten van bijvoorbeeld contractmanagement, relatiemanagement, projectmanagement en servicemanagement mee. Bij de inrichting van hun

contractmanagement zullen zij veelal rekening houden met de inrichting die de opdrachtgever daarvoor kiest.

■ 1.4. DE AFWEGING TUSSEN KOSTEN EN BATEN

Organisaties die contracten hebben en hun contractmanagement willen professionaliseren om zeker te stellen dat ze de beoogde contractdoelstellingen realiseren, maken een keuze in de mate waarin ze contractmanagement willen professionaliseren. Dit wordt vastgelegd in het contractmanagementbeleid. In dat beleid worden ook de keuzes gemaakt voor de gewenste effectiviteit en efficiëntie van het contractmanagementproces. Voor sommige organisaties is het voldoen aan bepaalde wet- en regelgeving op zichzelf al voldoende reden om goed contractmanagement in te richten. Andere organisaties willen een in geld uit te drukken resultaat zien gerelateerd aan contractdoelstellingen of contractwaarde.

Bij de keuze om contractmanagement te gaan toepassen maakt iedere organisatie zijn eigen afweging tussen risico's, kosten en baten. Los van de vorm van het resultaat gaat altijd de volgende stelling op:

Contractmanagement rendeert wanneer de uitvoering ervan leidt tot toegevoegde waarde, beter risicomanagement, en/of beter (aantoonbaar) voldoen aan wet- en regelgeving.