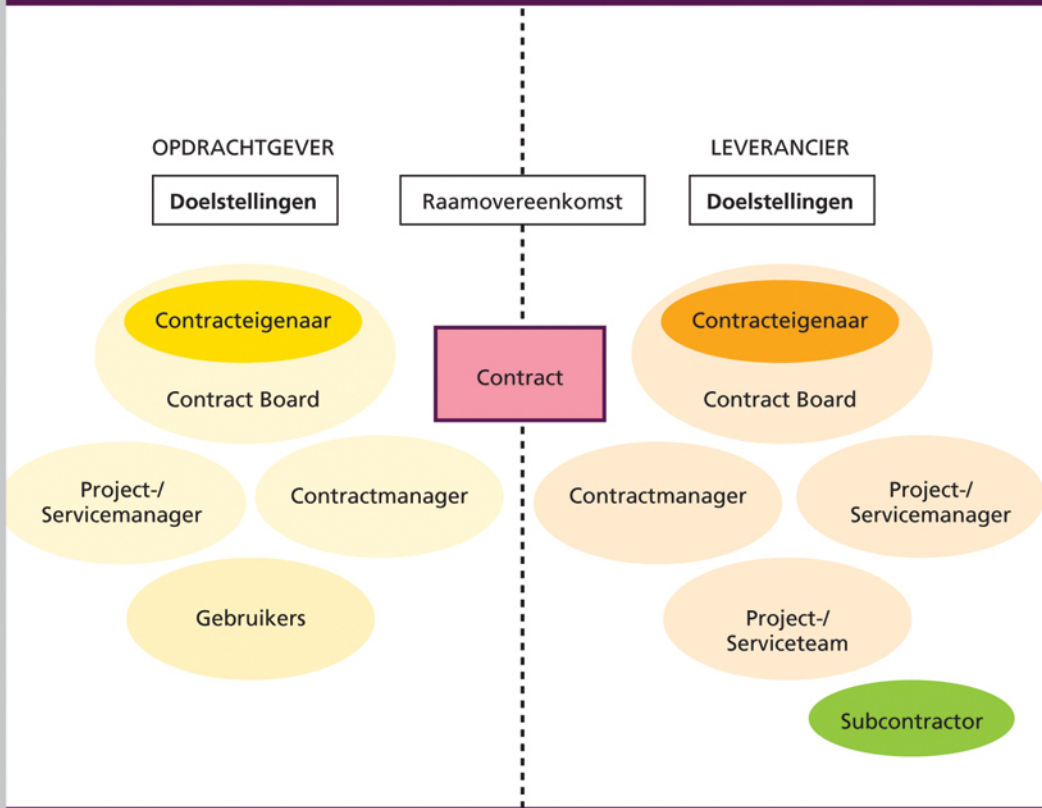




# CATS CM<sup>®</sup> editie 2014

Contractmanagement voor opdrachtgever en leverancier



Jan van Beckum  
Gert-Jan Vlasveld

CATS CM® editie 2014: Contractmanagement voor opdrachtgever en leverancier

## 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*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

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

Onderwerpen per domein zijn:

### IT en IT-management

ABC of ICT™  
ASL®  
CATS CM®  
CMMI®  
COBIT®  
e-CF  
ISO 17799  
ISO 20000  
ISO 27001/27002  
ISPL  
IT4IT  
IT-CMF™  
IT Service CMM  
ITIL®  
MOF  
MSF  
SABSA  
SIAM

### Enterprise-architectuur

ArchiMate®  
GEA®  
Novius Architectuur Methode  
TOGAF®

### Businessmanagement

*BABOK® Guide*  
BiSL® en BiSL® Next  
BRMBOK™  
BTF  
EFQM  
eSCM  
IACCM  
ISA-95  
ISO 9000/9001  
OPBOK  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### Projectmanagement

A4-Projectmanagement  
DSDM/Atern  
ICB / NCB  
ISO 21500  
MINCE®  
M\_o\_R®  
MSP®  
P3O®  
*PMBOK® Guide*  
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

# **CATS CM<sup>®</sup> editie 2014**

**Contractmanagement voor  
opdrachtgever en leverancier**

**Jan van Beckum en Gert-Jan Vlasveld**



# Colofon

Titel:	CATS CM® editie 2014: Contractmanagement voor opdrachtgever en leverancier
Auteurs:	Jan van Beckum, Gert-Jan Vlasveld
Tekstredactie:	Harry Ousen
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, <a href="http://www.vanharen.net">www.vanharen.net</a>
ISBN Hard copy:	978 90 8753 721 0
ISBN eBook:	978 90 8753 793 7
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, juni 2014 Eerste druk, tweede verbeterde oplage, februari 2015 Eerste druk, derde oplage, april 2016 Eerste druk, vierde oplage, september 2017
Lay-out en ontwerp:	Coco Bookmedia, Amersfoort
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2014

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: [info@vanharen.net](mailto: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 onvolkomen heden in deze uitgave.

# Inhoud

Voorwoord .....	XI
-----------------	----

## **Deel I Visie op Contractmanagement 1**

### **1 CONTRACTEN EN CONTRACTMANAGEMENT ..... 3**

1.1 Definitie contract.....	3
1.2 Typering van contracten.....	5
1.3 Definitie van Contractmanagement en Contractmanager.....	6
1.4 Contractomgeving.....	8
1.5 Voor welke contracten Contractmanagement toepassen? .....	11

### **2 NUT VAN CONTRACTMANAGEMENT ..... 13**

2.1 Nut en noodzaak.....	13
2.2 Rendement van Contractmanagement .....	14
2.3 Total Cost of Contract Ownership.....	17

### **3 PROCESMODEL..... 19**

3.1 Waarom een procesmodel voor Contractmanagement?.....	19
3.2 Bestaande procesmodellen.....	20
3.3 Het CATS Sourcingmodel .....	23
3.4 Rollen en verantwoordelijkheden.....	29

### **4 CATS-BESTURINGSMODEL ..... 33**

4.1 Waarom een besturingsmodel?.....	33
4.2 Beschrijving van het CATS-besturingsmodel.....	34
4.3 De verschillende relaties van de Contractmanager.....	39

4.4	Contractmanager: rol of functie? .....	40
4.5	Het gebruik van CATS CM .....	40

## **5 PLAATS VAN CONTRACTMANAGEMENT IN DE BUSINESSPROCESSEN ..... 43**

5.1	Primair of ondersteunend .....	43
5.2	Opdrachtgever of leverancier. ....	45

## **Deel II De methode (het wat) 47**

Inleiding .....	47
-----------------	----

## **6 OVERZICHT VAN DE METHODE CATS CM. .... 51**

6.1	Work To Be Done en All Other Contract Matter .....	52
6.2	Rollen. ....	52
6.3	De stappen van het Contractmanagementproces. ....	54
6.4	Contract Essentials .....	54
6.5	Tot Slot. ....	56

## **7 HET CONTRACTMANAGEMENTPROCES ..... 57**

7.1	STAP 1: INITIATE .....	58
7.2	STAP 2: PLAN .....	64
7.3	STAP 3: DO .....	67
7.4	STAP 4: CHECK .....	68
7.5	STAP 5: ACT/ADJUST .....	68
7.6	STAP 6: CLOSURE .....	69

## **8 KENMERKEN VAN CONTRACTEN. .... 73**

8.1	Contracten: typen en eigenschappen .....	73
8.2	Voor welk type contracten is de methode geschikt? .....	74
8.3	Contractuele afspraken: managen of niet? .....	76
8.4	Kritische Contract Artikelen. ....	77

## **9 CONTRACTOMGEVING ..... 81**

9.1	Raamovereenkomst en contracthiërarchie .....	82
9.2	Contractwaarde .....	83
9.3	Interne organisatie opdrachtgever .....	83
9.4	Interne organisatie leverancier .....	83

9.5	Match met wederzijds belangrijke rollen (SM, PM) op operationeel niveau . . . . .	84
9.6	Samenstelling en match met leden van de Contract Board . . . . .	84
9.7	Rolverdeling met eventuele subcontractors. . . . .	84
9.8	Andere niet-ingevulde onderdelen van de contractomgeving. . . . .	85
<b>10 CONTRACTDOSSIER . . . . .</b>		<b>87</b>
10.1	Contract- en dossieranalyse. . . . .	87
10.2	Contractbeheer: hoe is dit geregeld? . . . . .	88
10.3	Volledigheid van het contractdossier . . . . .	89
10.4	Beschikbaarheid en toegankelijkheid van het contractdossier. . . . .	90
10.5	Verantwoordelijkheid van de Contractmanager voor het contractdossier . . . . .	90
<b>11 DOELSTELLING EN RESULTATEN . . . . .</b>		<b>93</b>
11.1	Contracten hebben doelstellingen . . . . .	93
11.2	Operationele versus strategisch en tactische doelstellingen . . . . .	94
11.3	Het Contract Assessment: cruciaal gereedschap . . . . .	94
11.4	Wie bewaakt de business case? . . . . .	99
<b>12 HET CONTRACTRISICOPROFIEL . . . . .</b>		<b>101</b>
12.1	Kennis van het CRP als instrument . . . . .	101
12.2	Gebruik en misbruik van het CRP. . . . .	106
12.3	Aanpassen van het CRP voor de eigen organisatie of een bepaald contract . . . . .	106
12.4	CRP: persoonlijk of algemeen gereedschap? . . . . .	107
<b>13 AFWIJINGEN IN DE UITVOERING TEN OPZICHTE VAN HET CONTRACT . . . . .</b>		<b>109</b>
13.1	Op welke punten kunnen afwijkingen ontstaan? . . . . .	109
13.2	Wat te doen bij geconstateerde afwijkingen? . . . . .	109
13.3	In gebreke stellen: het IGS-artikel van een contract . . . . .	110
13.4	Afwijkingen en de issuelijst . . . . .	111
13.5	Proactief managen van afwijkingen . . . . .	112
<b>14 OVERLEGNIVEAUS EN HET OVERLEGPROCES. . . . .</b>		<b>113</b>
14.1	Aan welke overlegvormen neemt de Contractmanager deel? . . . . .	113
14.2	Welke (wisselende) rol heeft de CM in elke vorm van overleg? . . . . .	114
14.3	Overige overlegvormen. . . . .	115
14.4	Onnodig overleg: hoe kom je daarvan los? . . . . .	115



<b>15 KWALITEITSBORGING</b> .....	<b>117</b>
15.1 Kwaliteit en volwassenheid van het CM-proces .....	117
15.2 Bewaking van de kwaliteit van het CM-proces .....	118
15.3 Audits en peer reviews .....	118
15.4 Verbetervoorstellen en de proceseigenaar .....	119
15.5 De Contractmanager en zijn self-assessment .....	119
15.6 Code of Conduct .....	120
<b>16 GEBRUIK VAN DE METHODE CATS CM</b> .....	<b>123</b>
16.1 Volledig, Aangepast of Beperkt? .....	123
16.2 Wie bepaalt welk niveau wanneer wordt toegepast? .....	124
16.3 Methode is uitgangspunt, geen keurslijf .....	124
16.4 Op maat maken van de methode .....	125
16.5 Voor wie is CATS CM geschikt? .....	125
16.6 Voor welke contracttypen IS CATS CM WELLICHT minder geschikt? .....	126
 <b>Deel III De aanpak (het hoe)</b>	<b>127</b>
Inleiding .....	127
<b>17 STAP 1: INITIATE</b> .....	<b>131</b>
<b>18 STAP 2: PLAN</b> .....	<b>137</b>
<b>19 STAP 3: DO</b> .....	<b>143</b>
<b>20 STAP 4: CHECK</b> .....	<b>153</b>
<b>21 STAP 5: ACT/ADJUST</b> .....	<b>157</b>
Tot slot .....	159

<b>22 STAP 6: CLOSURE</b> .....	<b>161</b>
Activiteit 6.1 Plan de contractbeëindiging. ....	162
Activiteit 6.2 Voer de contractbeëindiging uit .....	163
Activiteit 6.3 Regel interne zaken .....	163
Activiteit 6.4 Persoonlijke afronding .....	164
Activiteit 6.5 Voer nog één self-assessment uit .....	164
Tot slot .....	164
<b>Deel IV Implementeren en professionaliseren van Contractmanagement</b> .....	<b>167</b>
Inleiding .....	167
<b>23 IMPLEMENTATIE</b> .....	<b>169</b>
23.1 Waaron professionaliseren? .....	169
23.2 Professionalisering: de stappen .....	170
23.3 Implementatieacties .....	171
23.4 Wat zijn de valkuilen? .....	174
<b>24 POSITIONERING IN DE ORGANISATIE</b> .....	<b>177</b>
24.1 Wat MOET er gepositioneerd worden? .....	177
24.2 Positioneren van het proceseigendom .....	178
24.3 Positionering van contracteigendom .....	178
24.4 Positionering van DE CONTRACTMANAGER .....	179
24.5 Positionering van contractbeheer .....	180
<b>25 HET CATS CM MATURITY MODEL</b> .....	<b>181</b>
25.1 Waarom een eigen model? .....	181
25.2 Het CCMM-MODEL .....	183
25.3 Het CCMM-assessment .....	185
25.4 Het CATS CM Maturity Model gebruiken .....	186
<b>26 COMPETENTIES</b> .....	<b>189</b>
26.1 De competentiebepalende factoren. ....	189
26.2 De competenties van een Contractmanager .....	190

<b>27 ONTWIKKELINGEN IN HET VAKGEBIED .....</b>	<b>191</b>
27.1 Publicaties.....	191
27.2 Beroepsverenigingen.....	192
27.3 Best practices .....	194
27.4 Certificering.....	194
27.5 Opleidingen .....	195
27.6 Tools.....	195
Nawoord .....	197
Over de auteurs. ....	199
Bijlage A Begrippenlijst CATS CM 2014 editie .....	201
Bijlage B Literatuurlijst.....	215
Index .....	217

# Voorwoord

Na het verschijnen van de eerste uitgave van het boek over contractmanagement op basis van CATS CM, in 2008, werd duidelijk dat het boek in een grote behoefte voorzag. Wij hadden ons vooral gericht op IT-leveranciers, die in de jaren daarvoor werden geconfronteerd met een exponentiële groei van hun contractuele verplichtingen, waarbij tarieven en marges behoorlijk onder druk stonden in een wereld waarin de technologie een enorm snelle ontwikkeling doormaakte.

Omdat wij beiden die wereld van IT-leveranciers van binnenuit kenden, hadden wij ons beperkt tot deze primaire doelgroep. Maar al snel werden wij benaderd met de vraag of onze visie op contractmanagement niet breder toepasbaar was dan alleen voor IT-leveranciers én ook bruikbaar is voor opdrachtgevende partijen. De antwoorden hierop werden eigenlijk al snel aangereikt in de trainingen die wij vanuit CM Partners sinds 2005 hebben gegeven. (Aankomende) contractmanagers van opdrachtgevende partijen vormden al spoedig het merendeel van de deelnemers aan de cursussen CATS CM Foundation en CATS CM Practitioner. Of het nu gaat om grote financiële instellingen, technische installatiebedrijven of energiebedrijven: organisaties die worstelen met hun contracten zagen in onze benadering een potentiële bijdrage aan de oplossing van hun probleem. Dat uitte zich ook al snel in de vraag naar incompany-trainingen, ook hier voerden opdrachtgevers al snel de boventoon.

De grootste van deze partijen investeerden aanzienlijk in de ontwikkeling van regiemodellen voor hun organisaties. Bij de implementatie daarvan werd in veel gevallen prioriteit gegeven aan het Contractmanagementproces als onderdeel van dat regiemodel. De opkomst van Demand/Supply-modellen hebben de vraag naar ondersteuning bij het implementeren van Contractmanagement vergroot. In de Nederlandstalige vakliteratuur ontbrak echter een compleet handboek voor Contractmanagement zoals wij dat positioneren: het managen van alle in een contract vastgelegde afspraken, voorwaarden en verplichtingen vanaf het moment dat de handtekeningen zijn gezet, en dat toepasbaar is voor zowel klanten als hun leveranciers. Deze positionering vindt in toenemende mate bijval en heeft mede bijgedragen aan de beslissing om een herziene versie van het in 2008 verschenen boek over de methode CATS te schrijven.

Maar meer en meer is door onze opdrachtgevers en cursisten bevestigd dat het managen van een contract-in-uitvoering, aan beide kanten van het contract (opdrachtgever én leverancier) zodanig overeenkomsten vertoont dat het niet logisch is daarvoor twee gescheiden processen in verschillende boeken te beschrijven. Beide contractmanagers opereren vanuit doelstellingen en belangen die deels parallel lopen maar op onderdelen sterk kunnen afwijken en elkaars tegenhangers kunnen zijn (of worden!). Zij managen hetzelfde contract, dat voor beide partijen meestal dezelfde levenscyclus kent, dezelfde mijlpalen slaat en dezelfde einddatum hanteert. Ook fenomenen als Contract Boards, contractimplementatie en escalatie kennen geen wezenlijk verschil aan de ene of andere zijde van het contract. Sterker nog, het zal de effectiviteit van het Contractmanagement-proces enorm verhogen wanneer opdrachtgever én leverancier dezelfde methode voor contractmanagement hanteren en daarbij dezelfde taal spreken. En voor zover wij kunnen nagaan zijn daar ook geen rationele beletsels voor te bedenken.

In de praktijk zien wij wel verschillen in uitvoering: contractmanagers van opdrachtgevers staan doorgaans reactiever in het CM-proces dan hun collega's aan leverancierszijde en ook is de totale contractwaarde die zij onder hun hoede hebben meestal hoger dan bij de collega's van de leverancier. Maar dat is meer een gevolg van verschillen in gekozen positionering van Contractmanagement binnen de organisatie, en van de positie van het Contractmanagement als bedrijfsproces dan een gevolg van het feit dat de aard van de te managen onderwerpen dit afdwingt.

Meer recent is de oprichting van de Nederlandse Beroepsvereniging voor Contractmanagement (NBCM, 2010) een signaal dat ook de markt inziet dat contractmanagers van beide contractpartijen elkaar kunnen en moeten vinden in één beroepsvereniging. Blijkbaar herkennen de beroepsbeoefenaren voldoende overeenkomsten in hun belangen, werkwijzen en competenties om zich niet los van elkaar te organiseren. De komst van de NBCM zien wij als een blijk van de groeiende volwassenheid van het vakgebied en een teken voor een breed draagvlak voor één handboek voor contractmanagement. Dat zijn ook de signalen die wij uit de 'gemengde' trainingen contractmanagement opvangen. Deelnemers vonden en vinden het bijzonder leerzaam om van medecursisten te horen hoe het proces en het vakgebied aan de andere zijde van de tafel wordt ingevuld. Het zijn eyeopeners om te vernemen hoeveel overeenkomsten er in de praktijk bestaan tussen de werkwijze, verantwoordelijkheden en knelpunten waarmee beide contractmanagers worden geconfronteerd.

Ook op internationaal vlak zien wij ontwikkelingen in het vakgebied. De activiteiten van de IACCM (International Association of Commercial en Contract Management) nemen in omvang en aantal toe en worden ook in het Nederlandse beroepsgebied van de contractmanager steeds vaker opgemerkt. Zij verzorgden onder andere de goed ontvangen publicatie *The Operational Guide*.

Daarnaast hebben wij de afgelopen jaren ook ingezien dat het managen van contracten in grote lijnen geen sectorspecifieke benadering vereist. Waar wij ons in het verleden hadden gericht op het managen van IT-contracten hebben we deze beperking al jaren geleden losgelaten. Wij zijn er inmiddels van overtuigd dat contractmanagement slechts op onderdelen sectorspecifiek genoemd kan worden maar dat rechtvaardigt nog geen sectorspecifieke benadering voor het gehele proces. Omvang, complexiteit en doorlooptijd van contracten stellen op onderdelen andere en hogere eisen aan het Contractmanagementproces dan het sectorspecifieke karakter van een contract.

Wij maken wel enkele kanttekeningen: contracten waarin de leverancier een monopoliepositie bekleedt (Microsoft, energiebedrijven, onderhoudscontracten voor medische apparatuur) creëren andere randvoorwaarden voor Contractmanagement dan de situaties die de leidraad voor dit boek hebben aangedragen. En ook een 30-jarig onderhoudscontract voor een booreiland in de Noordzee laat zich vermoedelijk anders managen dan de inkoop van voeding voor een medisch universitair centrum. Maar dan nog blijft een aantal basisprincipes van contractmanagement overeind: elk contract moet geanalyseerd en geïmplementeerd worden, op afwijkingen gemanaged, voor elk contract moet het contracteigendom worden belegd en elk contract heeft de intentie om op enig moment beëindigd te worden.

Een belangrijke toevoeging ten opzichte van de eerste uitgave van het boek is de aandacht die we nu besteden aan de implementatie van Contractmanagement als bedrijfsproces binnen de organisatie en aan CATS CM als werkwijze. Ook daar zien wij nauwelijks principiële verschillen tussen datgene wat opdrachtgever en leverancier binnen hun organisatie daarvoor moeten inrichten en afstemmen. Contractmanagement als nieuw bedrijfsproces vereist ruimte binnen de keten van bedrijfsprocessen, binnen het regiemodel en/of binnen of het demand/supply-model. De verantwoordelijkheid en de bevoegdheid om dit proces te implementeren ligt op het tactische/strategische niveau binnen de organisatie. Contractmanagers kunnen behulpzaam zijn bij de procesbeschrijving en het in werking stellen van dit proces, maar kunnen niet afgerekend worden op gebrek aan verantwoordelijkheid binnen hogere managementlagen.

Maar een slecht geïmplementeerd Contractmanagementproces werkt contraproductief. Het maakt het de contractmanager zeer moeilijk om de beoogde contractdoelstellingen te realiseren. Het succes van de contractmanager hangt in belangrijke mate af van het op correcte wijze positioneren van Contractmanagement binnen de organisatie. Toepassen van de methode CATS CM veronderstelt een aantal voorbereidende werkzaamheden en commitment van hogere managementlagen. In deze herziene versie hebben wij aan dit onderwerp een substantieel deel toegevoegd, namelijk Deel IV 'Implementatie van CATS CM'.

De meeste contracten moeten worden gemanaged, daar is geen ontkomen aan. En dat kost tijd en - initieel - geld. Wij spreken in dat verband ook wel van de TCCO: de Total Cost of Contract Ownership. Wie grote contracten aangaat moet zich van de TCCO bewust zijn. Maar het vakmanschap van de contractmanager bestaat er uit deze initiële

kosten om te zetten in voordelen (en niet alleen uitgedrukt in geld) waardoor contracten als noodzakelijk onderdeel van de bedrijfsvoering een beheersbare verzameling verplichtingen wordt en het managen van die contracten de beoogde bijdrage levert aan de businessdoelstellingen en een aanzienlijke kostenbesparing oplevert. En steeds meer bedrijven en overheidsinstellingen stellen vast dat het niet managen van hun contracten juist méér tijd kost en nóg meer kosten oplevert. Wij durven op basis van onze ervaringen te stellen dat Contractmanagement altijd (veel) meer oplevert dan het kost, zowel uitgedrukt in geld, grip, beheersbaarheid en in kwaliteit van de relatie. En op die bewering worden wij vanuit de markt nog steeds niet tegengesproken en zien we bevestigd door het benchmarkonderzoek dat wij in 2011 publiceerden.

Bij het uitbrengen van dit tweede boek over Contractmanagement drong zich de vraag op of hier sprake moest zijn van een hogere versie van CATS CM. Wij hebben daar echter van afgezien, omdat de in dit boek beschreven versie van CATS CM nauwelijks afwijkt van de eerder beschreven versie in 2008. De wijzigingen beperken zich tot de keuze voor een iets andere term of een iets gewijzigde indeling of groepering van activiteiten. Onze visie is zonder meer verrijkt door de vele discussies die wij de afgelopen jaren met onze opdrachtgevers en cursisten hebben gevoerd, maar dat heeft niet geleid tot een structurele bijstelling van de visie respectievelijk de methode. Om toch onderscheid te kunnen maken tussen deze versie en de versie van 2008 hebben we gekozen voor CATS CM versie 2014. Met deze toevoeging verwijzen we niet alleen naar de enkele aanpassingen die we gedaan hebben, maar ook naar het veranderde gezichtspunt van leverancier én opdrachtgever en tevens naar de toepasbaarheid op andere dan IT-contracten.

Dit boek verschijnt in de reeks 'Best Practice'. Dat maakt duidelijk dat dit boek is gebaseerd op constatering en ervaringen uit de praktijk, op door de auteurs uitgevoerd benchmarkonderzoek en op publicaties die voor iedereen toegankelijk zijn. Daarmee willen we bedrijven en organisaties stimuleren om als eerste stap op weg naar Contractmanagement afstand te nemen van hun 'Worst Practices'. Bij de logische tweede stap, namelijk het selecteren en implementeren van een methode voor Contractmanagement, menen wij met CATS CM een bruikbare en professionele bijdrage te leveren.

Wie dit boek leest zou de indruk kunnen krijgen dat wij ervan uitgaan dat dit boek zich uitsluitend tot mannelijke contractmanagers richt. Dat is pertinent onjuist. Waar 'hij' staat of 'zijn' proces beschreven wordt mag/moet dit, indien van toepassing, gelezen worden als synoniem voor de vrouwelijke varianten. Als we kijken naar de samenstelling van deelnemers aan onze trainingen, dan zien we dat het aantal vrouwelijke contractmanagers een sterke groei doormaakt. Daaruit trekken we voorlopig de conclusie dat het vakgebied in elk geval ook voor vrouwen een aantrekkelijk carrièreperspectief biedt.

In dit boek hebben we ervoor gekozen om de eerste letter van de benamingen van rollen en processen te noteren met een hoofdletter. Dus daar waar we Contractmanager

schrijven bedoelen we de rol van contractmanager. Daar waar het met een kleine beginletter geschreven is bedoelen we de functie van contractmanager. Zo schrijven we ook Contracteigenaar met een hoofdletter omdat ook dit altijd een rol betreft.

Dit boek had niet geschreven kunnen worden zonder de support van een aantal mensen in onze directe omgeving. Allereerst onze partners die veel van onze vrije tijd op zagen gaan in het schrijven achter onze bureaus. Mieke en Marjan bedankt voor jullie geduld en ondersteuning. Daarnaast zou dit boek er anders uit hebben gezien en veel minder leesbaar zijn geworden zonder de opbouwende kritieken en het meedenken van Richard Steketee van Betula.

Jan van Beckum, Gert-Jan Vlasveld

April 2014





# DEEL I

## VISIE OP CONTRACT-MANAGEMENT

Als er een gebied is waarvoor het nodig is om te beginnen met een visie en met definities dan is het wel Contractmanagement. Vraag vijf verschillende mensen wat zij onder Contractmanagement verstaan en je krijgt vijf verschillende antwoorden. Daarom beginnen we dit boek met de definities van een contract en van Contractmanagement, en bespreken we de belangrijkste rollen die we bij het managen van contracten onderscheiden als onderdeel van de contractomgeving. Dit vormt de basis van waaruit we onze visie verder beschrijven. Als eerste gaan we in op het nut van Contractmanagement. Waarom moeten we aan Contractmanagement doen? Wat levert Contractmanagement op? Vervolgens geven we onze visie op de plaats die Contractmanagement inneemt in de totale contractlevenscyclus en de positie die het inneemt in het totaal van alle processen die daarbij een rol spelen.

CATS CM, de methode die we in dit boek beschrijven, geeft handvatten aan het operationele Contractmanagement. Naast het operationele niveau kennen we ook Contractmanagement op tactisch en strategisch niveau. Deze laatste twee worden in dit boek kort beschreven.

Tot slot gaan we in dit deel in op de overeenkomsten en de verschillen tussen Contractmanagement voor de opdrachtgever en voor de leverancier.



# 1

## Contracten en Contractmanagement

In dit hoofdstuk beginnen we bij de basis: we definiëren de belangrijkste begrippen in relatie tot het onderwerp Contractmanagement. Deze begrippen zijn nodig om het fundament te leggen voor de rest van het boek, dat de methode CATS CM (CATS Contractmanagement) beschrijft. Immers, als we niet eenduidig definiëren wat we met de begrippen bedoelen, lopen we het risico om in de valkuil van de ambiguïteit en onduidelijkheid te vallen. Door de begrippen goed te definiëren hebben we een fundament waarop we vervolgens de rest van het ‘Contractmanagement-bouwwerk’ kunnen bouwen, zonder dat we bang hoeven te zijn dat het huis gaat verzakken.

### ■ 1.1 DEFINITIE CONTRACT

Een boek over Contractmanagement moet natuurlijk beginnen met een definitie van de term ‘contract’. Iedereen kan hier gevoelsmatig invulling aan geven, maar wat is nu de (formele) definitie van de term contract? Het ligt voor de hand om eerst naar de Nederlandse wet te kijken, om te zien hoe hierin de term ‘contract’ is gedefinieerd. Maar, verrassend genoeg, ‘kent’ de wet de term ‘contract’ niet en heeft daar dus ook geen definitie voor. De Nederlandse wet kent overigens wel de term ‘overeenkomst’. We komen daar later nog op terug.

Als volgende bron voor een definitie slaan we het Van Dale-woordenboek erop na. Hierin treffen we zelfs meerdere definities van de term contract aan. De eerste luidt: ‘Een al dan niet schriftelijke overeenkomst, waarbij een of meer partijen jegens een of meer anderen een verbintenis aangaan’. De tweede definitie luidt: ‘Geschrift waarin het contract is vervat’. Met andere woorden, contract kan volgens Van Dale zowel de overeenkomst zelf aanduiden als het document waarin de overeenkomst is vastgelegd. De andere drie definities<sup>1</sup> laten we hier buiten beschouwing. Alleen deze definities uit de Van Dale zijn al aanleiding genoeg voor veel begripsverwarring. Het maakt meteen duidelijk dat het

---

1 De derde definitie is: ‘Transactie van een standaard hoeveelheid goederen’, de vierde luidt: ‘Het aantal geboden slagen, synoniem: bod(bridge)’, en de vijfde definitie spreekt van ‘speelmerk’.

belangrijk is om helderheid te verschaffen over de betekenis die aan de term contract gegeven wordt.

Zoals gezegd kent de Nederlandse wet weliswaar de term contract niet, maar wel de term 'overeenkomst'. De definitie in het Burgerlijk Wetboek luidt: 'Meerzijdige rechtshandeling waarbij een of meer partijen jegens een of meerdere andere partijen een verbintenis aangaan' (artikel 6:213 lid 1 BW). Een overeenkomst is volgens deze definitie vormvrij. Dat wil zeggen dat de wet niet voorschrijft dat een overeenkomst op papier moet staan. Overeenkomsten kunnen zowel mondeling, op papier, op een bierviltje of in een e-mail vastliggen. De aantoonbaarheid is in het geval van een schriftelijke, ondertekende overeenkomst natuurlijk vele malen beter dan een mondelinge overeenkomst. In de praktijk van het Contractmanagement, zoals dat zijn toepassing vindt in de zakelijke omgeving, zullen overeenkomsten praktisch altijd op papier staan.

De definitie die wij verder zullen hanteren is de combinatie van de definitie uit Van Dale en die uit het Burgerlijk Wetboek.

In dit boek definiëren we een contract als:

Een **contract** is een al dan niet schriftelijke overeenkomst, het resultaat van een meerzijdige rechtshandeling waarbij een of meer partijen jegens een of meer andere partijen een verbintenis aangaan.

Als we in dit boek de term 'contract' gebruiken, bedoelen we dus 'de overeenkomst'. Als we wat dieper ingaan op deze definitie, dan is het eerste wat opvalt dat de definitie aangeeft dat de verplichtingen die uit een verbintenis volgen van rechtswege afgedwongen kunnen worden. Dit volgt uit het begrip 'rechtshandeling'. De uiterste vorm van afdwingen is dat een geschil met betrekking tot het contract aan een rechter voorgelegd kan worden met de vraag daarover een uitspraak te doen. De zaken die door rechters behandeld worden, laten zien dat het soms ook nodig is om deze vorm van geschilbeslechting te kiezen. In het dagelijks spraakgebruik worden leveringsafspraken tussen onderdelen van een en dezelfde organisatie ook wel interne leveringsovereenkomsten of interne leveringscontracten genoemd. Aangezien geschillen over deze afspraken niet aan een rechter voorgelegd kunnen worden en onderhavig zijn aan heel andere vormen van geschilbeslechting beschouwen wij dit niet als 'echte' contracten. Wij zijn dan ook voorzichtig met het toepassen van Contractmanagement op dit soort afspraken.

Vanuit het gezichtspunt van Contractmanagement is de inhoud van een contract in twee delen te splitsen. Ten eerste ligt in een contract vast wat gedaan, geleverd of waargemaakt moet worden, ofwel de *prestatie*. De gevraagde prestatie zal door de opdrachtgever in het voortraject zo eenduidig mogelijk zijn gespecificeerd zodat de leverancier zijn antwoord op die vraag (de werkelijk te leveren prestatie) technisch inhoudelijk en in detail kan beschrijven en in zijn offerte zo eenduidig mogelijk vast kan leggen. In CATS CM-terminologie

noemen we deze prestatie *the Work To Be Done*, of ook wel *Het Werk*<sup>2</sup>. Sommige organisaties gebruiken hiervoor de uitdrukking *Statement of Work*<sup>3</sup> waarmee in grote lijnen hetzelfde wordt bedoeld.

Daarnaast bevat een contract een tweede deel. Dit deel bestaat uit alle andere onderdelen die samengevat kunnen worden als de voorwaarden, verplichtingen, tegenprestaties en overige afspraken (in het Engels: ‘terms and conditions’). Hierbinnen vallen de zogenoemde leverings- respectievelijk inkoopvoorwaarden. Dit tweede deel duiden we aan met *All other Contract Matter*, of soms met de kortere variant *Contract Matter*. Een contract is dus altijd opgebouwd uit twee delen:

- 1 Work To Be Done (WTBD), en:
- 2 All Other Contract Matter (AOCM).

Het onderscheid tussen deze twee componenten is belangrijk om de verschillende rollen bij de uitnutting van een contract te kunnen identificeren.

## ■ 1.2 TYPERING VAN CONTRACTEN

In deze paragraaf maken we een onderverdeling in de verschillende typen contracten die in het dagelijks leven gebruikt worden en geven daarbij aan op welke contracten we de CATS CM-aanpak van Contractmanagement kunnen toepassen.

### Betrokken partijen

Overeenkomsten zijn er in velerlei aard. Allereerst is een onderscheid te maken op basis van de partijen die een overeenkomst zijn aangegaan. Dat kunnen zijn:

- 1 Natuurlijke personen onderling.
- 2 Natuurlijke personen en rechtspersonen, doorgaans aangeduid met de term B2C (Business to Consumer).
- 3 Rechtspersonen onderling, ook wel aangeduid als B2B (Business to Business).

Voorbeelden van de eerste groep van contracten zijn het huwelijkscontract en, in veel gevallen, de koopovereenkomst voor onroerende of roerende zaken.

Voorbeelden van de tweede groep van contracten zijn de (impliciete) koopovereenkomsten in een winkel, huurovereenkomsten voor onroerend goed, arbeidsovereenkomsten, verzekeringsovereenkomsten, subsidieregelingen met de overheid et cetera.

De derde groep van contracten vormt waarschijnlijk de grootste groep van contracten. Het betreft de overeenkomsten in het zakelijk verkeer waarvan iedere zakelijke organisatie er waarschijnlijk enkele tientallen tot honderden of soms duizenden heeft. Dat kunnen overeenkomsten zijn voor goederen, diensten, ontwikkeling, bouw en nog veel meer.

—

2 Deze omschrijving is ontleend aan de *PMBOK Guide: Project Management Body of Knowledge* 5th edition.

3 O.a. bij IBM, HP, ICT Automatisering.

De eerste twee groepen van contracten laten we voor dit boek buiten beschouwing. Daarmee willen we niet suggereren dat voor die typen contracten geen Contractmanagement nodig zou zijn. Echter de aanpak voor die vorm van Contractmanagement is mogelijk anders dan die voor de B2B-contracten. Dus als we in dit boek over contracten spreken dan bedoelen we contracten in een zakelijke omgeving tussen organisaties onderling. En onder zakelijke omgeving verstaan we in dit geval niet alleen bedrijven maar ook ministeries, provincies, overheden en andere not-for-profit-organisaties. Ook zij hebben vaak grote tot zeer grote contracten die niet zonder goed Contractmanagement kunnen.

### **Aard van de verplichting**

Een tweede onderscheid tussen contracten heeft te maken met de aard van de verplichting, ofwel de aard van de WTBD (Work To Be Done). De verplichting van de opdrachtgever bestaat in hoofdzaak uit het geven van een financiële vergoeding aan de leverancier, terwijl de verplichting van de leverancier bestaat uit het leveren van een prestatie. Die prestatie kan verschillende vormen aannemen: het leveren van producten of diensten dan wel het maken van een product op basis van een specificatie. In alle gevallen zal een meer of minder intensieve vorm van Contractmanagement nodig zijn. Dus de aard van de WTBD is geen reden om contracten uit te sluiten van Contractmanagement.

Contracten vertegenwoordigen een bepaalde waarde. De meest gebruikte maat om de omvang van deze waarde uit te drukken is geld. De waarde-omvang van contracten kan variëren van enkele euro's tot vele miljarden. Het ligt voor de hand dat een contract van grote omvang in financiële termen niet zonder Contractmanagement kan. (Waarmee we niet willen zeggen dat 'kleine' contracten altijd zonder Contractmanagement kunnen.) Toch bestaat er nog steeds een grote variatie aan Contractmanagementvormen – als het gaat om de intensiteit waarmee contracten worden gemanaged – die toegepast worden, binnen de groep van contracten die een grote financiële waarde vertegenwoordigen. Welke criteria gehanteerd kunnen worden om te bepalen of wel of niet Contractmanagement toegepast moet worden staat verderop beschreven.

## **■ 1.3 DEFINITIE VAN CONTRACTMANAGEMENT EN CONTRACT-MANAGER**

**Contractmanagement** is het op operationeel niveau managen van alle in het contract vastgelegde verantwoordelijkheden, verplichtingen, procedures, afspraken, voorwaarden en tarieven, plus het managen van alle onduidelijkheden, hiaten en gewenste wijzigingen in het contract met als doel de met het contract beoogde doelstellingen te realiseren.

Volgens deze definitie ligt de eindverantwoordelijkheid voor het Contractmanagement dus bij de *Contracteigenaar*, de persoon die vanuit zijn verantwoordelijkheid in de organisatie de overeenkomst heeft geïnitieerd en baat heeft bij en aansprakelijk is voor het

realiseren van de contractdoelstellingen. In de praktijk zal de Contracteigenaar echter onvoldoende tijd en wellicht ook vaardigheden hebben om uitvoering aan deze verantwoordelijkheid te geven. De persoon die de Contracteigenaar aanstelt om op dagelijkse basis invulling te geven aan deze taken en verantwoordelijkheden noemen we de Contractmanager.

De **Contractmanager** is degene die alle activiteiten voortvloeiend uit het Contractmanagement uitvoert met bijbehorende verantwoordelijkheden, in opdracht van én met gedelegeerde bevoegdheden van de Contracteigenaar.

Uit de bovenstaande twee definities kunnen we de volgende activiteiten afleiden:

- 1 Het binnen een vastgestelde bevoegdheid proactief en operationeel managen van alle afspraken, verplichtingen, voorwaarden, aannames, verwachtingen en doelstellingen met betrekking tot het contract vanaf het moment van ondertekening tot en met het afronden van het contract.
- 2 Het elimineren of reduceren van gebreken, hiaten, onduidelijkheden en verschil van interpretatie in de hierboven genoemde aspecten.
- 3 Het volgens afspraak of op verzoek tijdig verschaffen van zo correct mogelijke informatie met betrekking tot status, voortgang, financiën, risico's, besluiten, acties en openstaande issues aan de Contracteigenaar, andere belanghebbenden en eventuele auditors.
- 4 Het organiseren, voeren en administreren van het noodzakelijke overleg met de Contracteigenaar, project- of servicemanager, Contractmanager van de wederpartij en andere belanghebbenden binnen de eigen organisatie en die van de wederpartij.
- 5 Het op overzichtelijke wijze (laten) beheren van alle contract-gerelateerde documenten, overzichten en correspondentie.
- 6 Het managen van niet-contractueel vastgelegde maar voor de contractpartij belangrijke aspecten of (neven-)doelstellingen, voor zover van toepassing.

In deel III worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Contractmanager verder uitgewerkt en uitvoerig toegelicht. In de praktijk werden (en worden) deze gedelegeerde verantwoordelijkheden nog vaak informeel belegd bij een project- of servicemanager. Hoe informeler deze verantwoordelijkheid belegd is, des te onduidelijker is de bevoegdheid die deze functionaris in zijn *rol* als Contractmanager heeft. Om de rol van Contractmanager succesvol in te vullen is een heldere positionering, een omschrijving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden plus een praktische toepassingsmethode voor Contractmanagement noodzakelijk. In dit boek wordt de samenhang tussen positionering, rolomschrijving en praktische methoden beschreven. Als we op een succesvolle manier invulling willen geven aan Contractmanagement, dan ligt het voor de hand om Contractmanagement niet alleen als een rol op te nemen maar ook om het in een separate, zelfstandige functie onder te brengen: de *functie* van contractmanager. Om ons heen zien we dat steeds meer organisaties ertoe overgaan om deze functie ook daadwerkelijk te formaliseren.



## ■ 1.4 CONTRACTOMGEVING

In paragraaf 1.3 is beschreven wat Contractmanagement inhoudt: het op operationeel niveau managen van contractueel vastgelegde afspraken, verwachtingen en verplichtingen teneinde de contractdoelstellingen te realiseren. De persoon die hier invulling aan geeft vervult de rol van ‘Contractmanager’. De omgeving waarin de Contractmanager moet opereren is complex: hij acteert in het krachtenveld van alle bij een contract betrokken partijen, met elk hun geledingen en vertegenwoordigers, met zowel intern als extern gezamenlijke én tegelijkertijd tegenstrijdige belangen en doelstellingen. Daar kunnen we de zakelijke en persoonlijke belangen van alle betrokken personen bij optellen, de tactische en politieke spelletjes die niet worden geschuwd en spanningen als gevolg van cultuurverschillen tussen de opdrachtgever en de leverancier.

Dit speelveld van de Contractmanagers duiden we aan met de term **contractomgeving**. In figuur 1.1 zijn de elementen van de contractomgeving schematisch weergegeven. Deze weergave maakt direct zichtbaar dat de Contractmanager van alle betrokken functionarissen vermoedelijk de grootste verscheidenheid aan contacten moet onderhouden voor de uitvoering van zijn rol. Dat stelt hoge eisen aan de vaardigheden van de Contractmanager. Niet alleen de interne maar vooral ook de externe communicatielijnen zullen een zwaar beroep op de contractmanager doen, gelet op de hierboven geschetste verschillen in belangen, doelstellingen, verantwoordelijkheden en culturen. Het is ook niet vreemd dat senior Contractmanagers van hun werkterrein regelmatig beweren dat het voor 40% gaat om Contractmanagement en voor 60% uit *contactmanagement*.

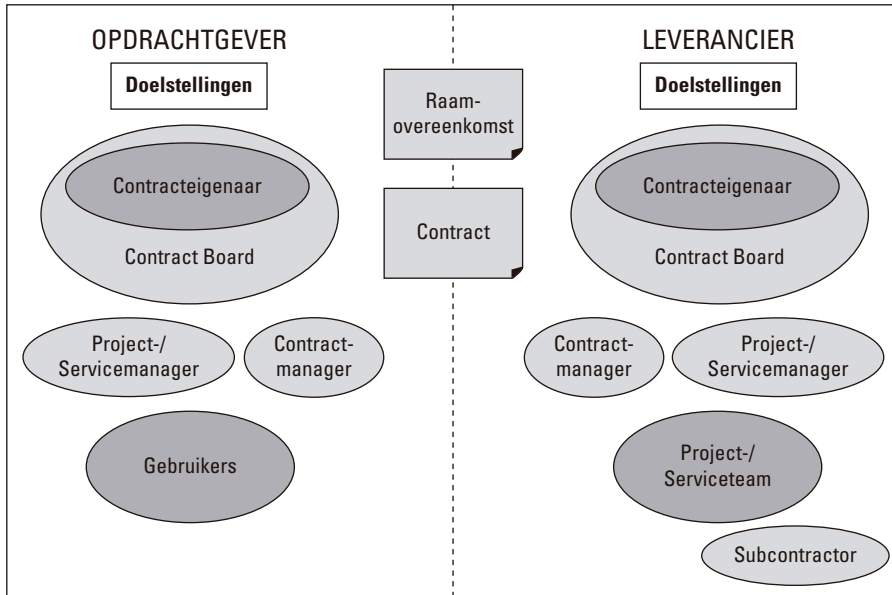
De personen uit de contractomgeving vervullen ieder op hun eigen wijze een rol bij de uitnutting van het contract. Die rollen hebben ieder specifieke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het geheel van die rollen en hun onderlinge samenhang binnen de contractomgeving noemen we de **tijdelijke organisatie**. Het gaat immers om de rollen die bestaan bij de gratie van de aanwezigheid van het contract. De samenstelling van deze tijdelijke organisaties vereist heldere spelregels, het gaat daarbij niet alleen om de vraag: wie maken er minimaal deel van uit, maar ook om duidelijkheid rond verantwoordelijkheden, bevoegdheden, rapportagelijnen en vereiste managementinformatie. Formeel of informeel moet rond elk contract een tijdelijke organisatie worden opgetuigd. En logischerwijs moet deze tijdelijke organisatie na beëindiging van het contract en na decharge van de betrokkenen ook weer worden ontbonden<sup>4</sup>. In die gevallen waarin alle of een groot deel van de oorspronkelijk door de eigen organisatie uitgevoerde activiteiten uitbesteed worden aan een leverancier, wordt de tijdelijke organisatie aan de kant van de opdrachtgever ook wel *regie-organisatie* genoemd. Aan de kant van de leverancier wordt in dat geval over een (geoutsourcete) *service-organisatie* gesproken.

---

4 Projectorganisaties zijn ook tijdelijke organisaties en maken, als er sprake is van een project dat op contractuele basis wordt uitgevoerd, deel uit van de tijdelijke organisatie rond het betreffende contract.

In figuur 1.1 zijn de belangrijkste elementen afgebeeld die samen de contractomgeving vormen. De contractomgeving bestaat uit het volgende:

- 1 Doelstellingen.
- 2 Raamovereenkomst.
- 3 Contracteigenaar.
- 4 Contract Board.
- 5 Contract- of Servicemanager.
- 6 Subcontractor.



Figuur 1.1 De contractomgeving (CATS CM® editie 2014)

## Doelstellingen

Partijen gaan niet zomaar een overeenkomst aan. Contracten worden afgesloten met een bepaald doel. Die doelstellingen zullen voor ieder van de contractpartijen verschillend zijn. Voor de opdrachtgever bestaat dat in de een of ander vorm uit een bijdrage aan het primaire of het ondersteunende proces. Denk hierbij bijvoorbeeld aan diensten ten behoeve van het IT- of facilitymanagement, of aan het realiseren van een systeem dat bijdraagt aan de eigen bedrijfsvoering. Voor de leverancier zal dat wat geleverd moet worden altijd met het eigen primaire bedrijfsproces gerealiseerd kunnen worden en heeft de doelstelling in bijna alle gevallen een directe relatie met het bedrijfsresultaat. Het realiseren van deze contractdoelstellingen is het centrale thema voor de Contractmanager. De doelstellingen aan beide zijden van het contract verschillen maar liggen wel in elkaars verlengde. Als de doelstellingen van de opdrachtgever niet gerealiseerd worden, dan zullen die van de leverancier bijna zeker niet gerealiseerd gaan worden. Contractdoelstellingen zijn echter niet altijd helder, ze zijn vaak impliciet of niet beschreven. Ziehier de eerste uitdaging voor de Contractmanager.

## Raamovereenkomst

Om de toename van de complexiteit van contracten het hoofd te bieden wordt vaak gebruikgemaakt van een opdeling in raamovereenkomsten en deelovereenkomsten. Daarmee ontstaat een hiërarchie van contracten die onderling samenhangen en van elkaar afhankelijk zijn. Het door een Contractmanager te managen contract kan dus onderdeel zijn van een groter geheel aan contracten dat niet noodzakelijkerwijs als geheel onder zijn verantwoordelijkheid valt. Een eventuele raamovereenkomst biedt dan een context waarbinnen de Contractmanager met zijn contract moet acteren.

## Contracteigenaar

Binnen iedere contractpartij is een functionaris verantwoordelijk voor het aangaan en uitnutten van het contract. We noemen dit de Contracteigenaar. De Contracteigenaar kán de persoon zijn die het contract getekend heeft maar dat hoeft niet altijd zo te zijn. In veel organisaties is de tekenbevoegdheid slechts bij enkele personen belegd en is de Contracteigenaar iemand die hiërarchisch lager in de organisatie staat. De Contracteigenaar heeft dan zeer waarschijnlijk wel het budget ter beschikking maar niet de tekenbevoegdheid om externe overeenkomsten aan te gaan. De functie van de Contracteigenaar kan variëren van Business Unit Manager, directeur Inkoop respectievelijk Sales, of Service Line director, of anderszins. Vanuit hun rol als contacteigenaar zijn zij er verantwoordelijk voor dat de contracten correct en op tijd worden uitgevoerd respectievelijk benut. Contracteigenaarschap is doorgaans gekoppeld aan een lijnfunctie en niet aan een specifiek persoon. De Facility Manager is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het contract met de cateraar. En als over een week de functie Facility Manager naar iemand anders overgaat, dan is die nieuwe persoon daarmee automatisch eigenaar van het contract met de cateraar geworden.

## Contract Board

De Contracteigenaar hoeft niet de enige te zijn die sturing geeft aan het contract. In de situatie van de opdrachtgever kunnen dat vertegenwoordigers zijn van de organisatieonderdelen die gebruikmaken van de leveringen van het contract of die vanwege hun expertise daar een rol bij hebben (ook wel aangeduid met Demand Owners). Bij de leverancier kunnen dat vertegenwoordigers van de organisatieonderdelen zijn, die verantwoordelijk zijn voor het leveren van (delen van) de overeengekomen diensten (ook wel aangeduid met Delivery Owners). Alle personen die op deze manier bij een contract betrokken zijn duiden wij aan met de verzamelnaam **Contract Board**. Zij zullen in die samenstelling gezamenlijke besprekingen over het contract houden waarin de Contractmanager de status rapporteert en de Contract Board als totaal de beslissingen neemt die noodzakelijk zijn voor de voortgang van het contract. Voor omvangrijkere contracten zal de juridische afdeling vaak vertegenwoordigd zijn in de Contract Board. En betreft het een contract waar veel wijzigingen in verwacht worden, dan zal de afdeling Inkoop, als ze al niet op andere wijze betrokken is, een permanente rol in de Contract Board hebben. Bij bijvoorbeeld outsourcingcontracten zal in veel gevallen de afdeling HR vertegenwoordigd zijn.

## **Project- of Servicemanager**

Aan beide zijden van het contract zal iemand aanwezig moeten zijn die zijn focus heeft op the Work To Be Done. In onze visie is dat de Project- of Servicemanager. Bij de leverancier is deze persoon verantwoordelijk voor een correcte levering van de producten of diensten. Aan de kant van de opdrachtgever begeleidt hij de ontvangst van de levering en informeert de Contractmanager over de kwaliteit van de geleverde diensten en producten.

## **Subcontractor**

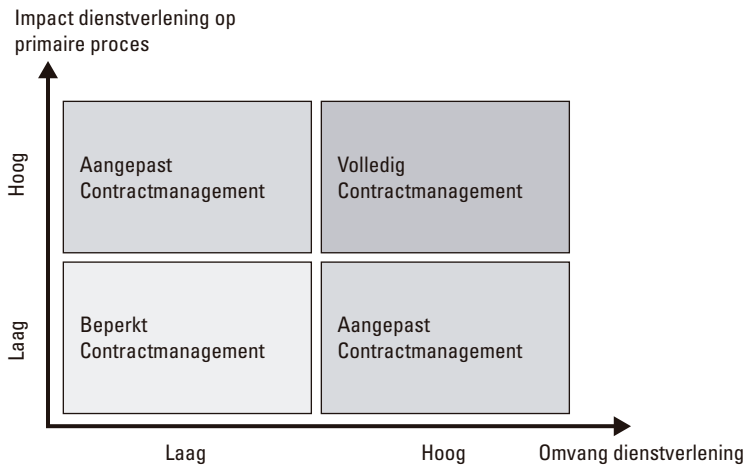
De leverancier wordt wel aangeduid als ‘contractor’ en als die op zijn beurt weer werk heeft uitbesteed aan een andere partij wordt dat aangeduid met ‘subcontracting’. Ook tussen de leverancier en de subcontractor zal een contractuele relatie bestaan. Wie er verantwoordelijk is voor het managen van dit contract bepaalt de Contracteigenaar bij de leverancier. Hij kan die verantwoordelijkheid aan de Contractmanager van het hoofdcontract met de opdrachtgever geven, maar kan dat ook bij een andere persoon beleggen. Het is in ieder geval van belang om het contract met de subcontractor te managen in lijn met de doelstellingen van het contract met de opdrachtgever.

In Deel II gaan we dieper in op de contractomgeving en hoe de Contractmanager hier het best mee om kan gaan.

## **■ 1.5 VOOR WELKE CONTRACTEN CONTRACTMANAGEMENT TOEPASSEN?**

Niet ieder contract vereist evenveel Contractmanagement-aandacht, zoals we eerder aangaven. Welke contracten hebben dan meer en welke contracten hebben dan minder aandacht nodig? Om een categorisering van contracten te kunnen maken, hanteren wij twee criteria, die in figuur 1.2 tegen elkaar zijn uitgezet. Op de verticale as staat de impact van de gecontracteerde dienstverlening op het primaire proces van de opdrachtgever. Het doel van een contract is immers om ingezet te worden aan de kant van de opdrachtgever en daar de beoogde waarde te realiseren. Dit criterium geldt zowel voor de rubricering aan de kant van de opdrachtgever als aan de kant van de leverancier. Als leverancier is het dan ook van belang om daar rekening mee te houden. Zijn eigen doelstellingen kunnen uiteindelijk alleen gerealiseerd worden als de doelstellingen van de opdrachtgever gehaald worden. De leverancier heeft echter ook te maken met de impact van het contract op de eigen (bedrijfs-)doelstellingen.

Op de horizontale as staat de omvang van de dienstverlening. Om de omvang te bepalen kan een aantal criteria gehanteerd worden. De meest voor de hand liggende is financiële waarde. Maar ook het aantal betrokken personen of de doorlooptijd zou als criterium gehanteerd kunnen worden. Beide assen zijn verdeeld in slechts twee gebieden: ‘Hoog’ en ‘Laag’. Waar de grens tussen Hoog en Laag ligt zal voor iedere organisatie weer anders zijn. Door iedere as in twee gebieden te verdelen ontstaan vier mogelijke combinaties.



Figuur 1.2 Contractmanagement-differentiatiematrix (CATS CM® editie 2014)

In figuur 1.2 zijn drie intensiteitsniveaus van Contractmanagement ingevuld: Volledig, Aangepast en Beperkt. Deze niveaus verschillen op de volgende aspecten:

- de mate van pro-activiteit van de Contractmanager;
- gepland overleg dan wel ad-hoc overleg tussen de contractpartijen;
- de frequentie waarmee de Contractmanager prestatiebeoordelingen uitvoert;
- de frequentie waarmee de Contractmanager met de andere personen uit de contractomgeving overleg heeft;
- de frequentie waarmee de Contractmanager belangrijkste aspecten van het contract evalueert;
- de frequentie en intensiteit waarmee risicobeoordelingen en -management plaatsvindt.

Merk op dat deze indeling geen onderscheid maakt in de WTBD van het contract. Wij zijn ervan overtuigd dat onze aanpak voor Contractmanagement voor de meeste, zo niet alle B2B-contracten toegepast kan worden ongeacht de inhoudelijke component. De succesvolle toepassing is zeker aangetoond in IT- en Facility Management-contracten. Wij houden ons aanbevolen voor signalen die bewijzen dat onze methode ergens niet toegepast kan worden.

# 2

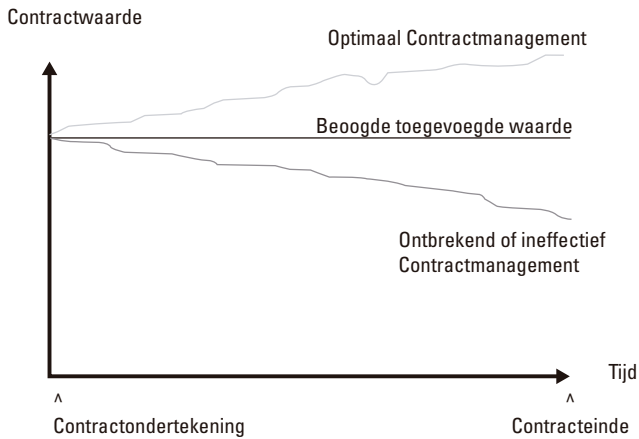
## Nut van Contractmanagement

Waarom zou je met Contractmanagement aan de slag moeten, wat levert het op? Dit is na de vraag wat Contractmanagement inhoudt meestal de eerstvolgende vraag. En die vraag is terecht. Het managen van een contract leidt tot kosten die inherent zijn aan het hebben van een contract. Het zijn kosten die bij het contract horen. Tegenover die kosten hoort een bijdrage aan de transactie te staan. Als iets geen bijdrage levert, dan moet je het vooral achterwege laten. Wat is nu de bijdrage van Contractmanagement en hoe groot is die bijdrage eigenlijk? Alhoewel het vakgebied jong is, zijn er diverse onderzoeken gedaan die helpen antwoord te geven op deze vraag.

### ■ 2.1 NUT EN NOODZAAK

Zoals we al eerder schreven is een contract een overeenkomst tussen twee of meer partijen. Een overeenkomst legt doorgaans de prestatie en de tegenprestatie vast. De leverancier levert de prestatie in de vorm van een product of dienst en de opdrachtgever levert de tegenprestatie, meestal in de vorm van geld. De waarde of opbrengst voor de opdrachtgever zit dus in de prestatie en die van de leverancier zit in de tegenprestatie. Iedere contractpartij zal afwijkingen in zijn opbrengst willen voorkomen en de totale opbrengst proberen te maximaliseren. De te leveren prestatie staat beschreven in het deel WTBD terwijl de afspraken over het afhandelen van afwijkingen en aanpassingen nu juist beschreven staan in AOCM, het werkterrein van de Contractmanager. Dus voor het bereiken van de contractdoelstellingen is het noodzakelijk om Contractmanagement toe te passen! Contractmanagement ziet immers toe op de levering van de juiste prestaties en de toepassing van de juiste voorwaarden, condities en afspraken. Een goede weergave van dit principe is weergegeven in figuur 2.1.

Met het sluiten van een contract beoogt een organisatie een bepaalde waarde te verkrijgen c.q. te leveren. Wanneer Contractmanagement ontbreekt of ineffectief is, zal de beoogde waarde van het contract niet volledig gerealiseerd worden. Met actief Contractmanagement zal de beoogde waarde van het contract voor de business op niveau gehouden kunnen worden. Optimaal Contractmanagement is in staat de toegevoegde waarde



Figuur 2.1 De toegevoegde waarde van Contractmanagement (bron: Wilms/Shell, 2013)

van een contract boven het oorspronkelijke beoogde niveau te brengen. Een manier om dat te doen is om regelmatig Contract Assessments uit te voeren. Door de gewijzigde behoefte van de organisatie te vertalen naar aanpassingen in het contract zal het contract een grotere waarde krijgen dan het had vóór de aanpassing. Het Contract Assessment staat in hoofdstuk 11 beschreven. Deze extra waarde voor de opdrachtgever vertaalt zich ook naar extra waarde voor de leverancier in de vorm van een verhoging van de tegenprestatie! Hierin ligt de werkelijke waarde van Contractmanagement. En tegelijkertijd is die waarde niet (altijd) in geld uit te drukken. Dat maakt het opstellen van de business case zo lastig!

## ■ 2.2 RENDEMENT VAN CONTRACTMANAGEMENT

Er zijn verschillende onderzoeken gepubliceerd die de waarde van Contractmanagement in geld proberen uit te drukken. Zoals het PricewaterhouseCoopers-rapport 'Control value and minimise risk', gepubliceerd 2003<sup>5</sup>, dat als eerste met een cijfer voor het rendement voor Contractmanagement kwam en dat uitdrukte in een percentage van de contractwaarde. Hoewel dit rapport alweer 10 jaar oud is, blijft het vermelden ervan de moeite waard zolang er geen andere rapporten zijn die het tegenspreken. Je zou het een mijlpaal in de ontwikkeling van Contractmanagement kunnen noemen. Het rapport mag dan geschreven zijn in opdracht van een leverancier van ECM (Enterprise Contract Management)-software, de inhoud is op volledig onafhankelijke wijze tot stand gekomen. Zo is bij de samenstelling gebruikgemaakt van bronnen afkomstig van het IACCM<sup>6</sup>. De conclusie die het PWC-rapport presenteert is helder: "... you cannot claim to be in control of your business if you are not in control of the contracts it depends on".

5 PWC (2003). Rapport 'Contract management: control value and minimise risks'

6 International Association for Commercial and Contract Management

De voordelen die door organisaties gemeld worden zijn:

- Understand and control risk.
- Realize huge cost savings.
- Uncover opportunities to enhance revenue.
- Gain administrative efficiency.
- Improve customer service.

#### **Voorbeeld**

Als voorbeeld van besparing noemt het rapport een organisatie die £4,7 mln. bespaarde op een contractenportefeuille van £100 mln. Daarbij was het vermoeden dat nog eenzelfde bedrag te besparen viel als nog meer contracten zouden worden gereviewed. In het rapport wordt dan ook geclaimd dat tussen de 5% en 10% van de contractwaarde te besparen is door de toepassing van Contractmanagement. Dergelijke cijfers komen we ook bij andere onderzoeken tegen.

De tweede publicatie die we aan willen halen is er een van het IACCM: ‘The value of Contract Management, return on investment – survey results’. In 2012 heeft het IACCM de resultaten gepubliceerd van een onderzoek onder haar leden naar het rendement van Contractmanagement. De ruim 9000 leden van IACCM komen uit alle werelddelen, zijn werkzaam in veel verschillende typen industrieën en vertegenwoordigen zowel de opdrachtgever als de leverancier. Daarmee geven de resultaten een representatief en algemeen beeld van de stand van zaken. De centrale vraag die in het onderzoek gesteld werd, was: ‘Wat is de impact van zwakte in de uitvoering van Contractmanagement op het bedrijfsresultaat?’ Het korte en krachtige antwoord op deze vraag luidt volgens het onderzoek: een negatieve impact van 9,15%. Een substantiële uitkomst dus die aan de bovenkant van de bandbreedte van mogelijke besparingen uit het PWC-onderzoek ligt, en ook boven het gemiddelde resultaat uit het door ons uitgevoerde benchmarkonderzoek dat we hierna zullen behandelen. Zeker in tijden van economische teruggang is een dergelijke bijdrage aan het bedrijfsresultaat zeer welkom. Wat het onderzoek verder interessant maakt is de vervolgvraag: ‘Wat zijn de oorzaken van dit negatieve resultaat?’ De lijst met antwoorden op deze vraag zou bij iedere Contractmanager aan de muur moeten hangen:

- Onenigheid over de scope van het contract.
- Zwakke afhandeling van contractwijzigingen.
- Niet behalen van de overeengekomen prestatie door een te hoge toezegging.
- Problemen in de prestaties door onenigheid over de beschrijving van de prestaties.
- Slecht toepasbare contract- of verantwoordelijkhedenstructuur.
- Geschillen over beprijzing.
- Problemen met subcontractors.

Het is duidelijk dat er veel te winnen valt met het toepassen van Contractmanagement. Kijkend naar het bovenstaande lijstje, dan is af te leiden dat er waarschijnlijk veel meer voordeel te behalen valt dan alleen het financiële aspect. Veel van de genoemde oorzaken hebben te maken met het niet waarmaken van de overeengekomen prestaties en dat was toch uiteindelijk de reden dat het contract afgesloten was.



Als derde halen we een onderzoek van onszelf aan. In 2011 hebben wij, CM Partners, de resultaten van een kwantitatieve benchmark gepubliceerd. Dit onderzoek vond plaats in de tweede helft van 2010. Negen organisaties die een totale inkoopwaarde van € 942 miljoen vertegenwoordigen hebben de uitgebreide vragenlijst ingevuld. De vragen en resultaten van dit onderzoek die relevant zijn voor de vraag met betrekking tot het rendement van Contractmanagement, zijn de volgende:

- Als eerste het antwoord op de vraag: ‘Wat is de contractwaarde die een fte Contractmanager managet?’ De antwoorden die tijdens het onderzoek zijn gegeven variëren van € 1 tot € 200 miljoen. Groeperen we de antwoorden in intervallen, dan ligt het meest voorkomende antwoord in het interval van € 10 tot € 20 miljoen.
- Als tweede het antwoord op de vraag: ‘Hoeveel besparingen dan wel kostenverminderingen worden gerealiseerd door actief Contractmanagement?’ De meeste organisaties antwoordden dat tussen de 5% à 10% van de contractwaarde bespaard kan worden. Om iets preciezer te zijn: het meest voorkomende antwoord was 6%. Dit zou volgens de meeste van de deelnemende organisaties beschouwd kunnen worden als de financiële ‘winst’ van goed Contractmanagement.

Naast de financiële winst zijn er ook andere voordelen zoals meer ‘grip’ op het contract, een betere dienstverlening, minder afwijkingen en beter risicomanagement. Uiteindelijk gaat het om het maximaliseren van de (toegevoegde) waarde van het contract voor de organisatie en niet zozeer om zo laag mogelijke kosten.

Dit zijn slechts enkele van de antwoorden uit het onderzoek. Voor de overige informatie verwijzen we naar onze publicatie<sup>7</sup>.

Combineren we de twee antwoorden, dan is met één fte Contractmanager, die gemiddeld € 15 miljoen aan contractwaarde managet, 6% kostenbesparing te realiseren. Dat is € 0,9 miljoen. We kunnen er gerust van uit gaan dat een Contractmanager iets minder aan salaris ontvangt<sup>8</sup>.

Samenvattend kunnen we stellen dat de genoemde onderzoeken aangeven dat het uitvoeren van Contractmanagement en daarmee investeren in de ontwikkeling van Contractmanagement het geld dubbel en dwars waard is.

—

7 CM Partners (2011). *Resultaten Contractmanagementorganisatie Benchmark 2011*. ISBN 9789081667210

8 Uit een onderzoek, in februari 2013 uitgevoerd door CM Partners, naar rol, positie en beloning van Contractmanagers in Nederlandse organisaties komt een bedrag naar voren van € 77.500 per jaar als gemiddelde beloning van een Contractmanager.

## ■ 2.3 TOTAL COST OF CONTRACT OWNERSHIP

Iedereen die een auto heeft weet dat de kosten van het gebruik van de auto meer zijn dan alleen de kosten van de aanschaf. Je hebt ook nog kosten voor brandstof, onderhoud, wegenbelasting et cetera. Datzelfde geldt voor contracten! Om de beoogde waarde van een contract te realiseren is meer nodig dan alleen de bedragen die in het contract gespecificeerd staan. Aan de kant van de leverancier is men zich doorgaans goed bewust wat de totale kosten van het contract zijn. Aan de kant van de opdrachtgever zijn die extra kosten minder voor de hand liggend: denk aan de tijd die de Contracteigenaar, de Contract Board en de Contractmanager moeten besteden om de uitnutting van het contract optimaal te laten verlopen. Tel daar nog bij de kosten van juristen, financiële administratie en het eigen project- en servicemanagement. In toenemende mate realiseren contractpartijen zich dat het aangaan van grote contracten veel meer kosten met zich meebrengt dan het bedrag dat in het contract staat beschreven. Wij noemen deze gezamenlijke kosten de *Total Cost of Contract Ownership* of wel TCCO, analoog aan de term TCO (Total Cost of Ownership). En met de groei in de omvang van de contractwaarde die momenteel waar te nemen is, zullen navenant grotere budgetten moeten worden gereserveerd voor de interne kosten die gemaakt moeten worden om de contracten te managen, te verlengen, op gewijzigde voorwaarden voort te zetten of te beëindigen. In dat laatste geval moeten de zogeheten 'omstelkosten' die gemaakt moeten worden om een leverancier uit te faseren ook in de boeken worden gereserveerd. Dat alleen al gaat om zeer aanzienlijke bedragen.

In de praktijk worden de TCCO nog té vaak genegeerd of onderschat. Inmiddels stellen wij vast dat dit vaker het geval is aan de kant van de opdrachtgever dan aan de kant van de leverancier waar men meer gewend is om met deze kosten rekening te houden. De consequentie daarvan is ook dat deze kosten aan de kant van de opdrachtgever niet of onvoldoende worden meegenomen in de business case op basis waarvan een outsourcing of aanbesteding intern wordt onderbouwd. Hier ligt een belangrijke reden waarom outsourcing partijen al snel worden teleurgesteld wanneer na enkele jaren de business case aanzienlijk anders uitpakt dan vooraf was voorgesteld. Het terugschroeven van de outsourcing is dan niet de oplossing, omdat de interne organisatie die eertijds de geoutsourcete diensten verrichtte, inmiddels is opgeheven of grotendeels is ontmanteld. Partijen die in dergelijke situaties besloten hebben om na verloop van enige jaren op hun eerdere besluit tot outsourcing terug te komen, moeten vervolgens weer investeren in het opbouwen van de nodige competenties.

Organisaties die in de business case de Total Cost of Contract Ownership meenemen, en als onderdeel daarvan de kosten van Contractmanagement, zullen beter in staat zijn de beoogde toegevoegde waarde van een contract ook daadwerkelijk te realiseren.



# 3

## Procesmodel

Dit hoofdstuk biedt een definitie van de totale set aan processen waarbinnen Contractmanagement plaatsvindt. Contractmanagement staat immers niet op zichzelf maar is onderdeel van een groter geheel. Om te begrijpen wat de betekenis is van dit onderdeel moet het grotere geheel begrepen worden: in dit geval de totale contractlevenscyclus die bestaat uit een aantal fasen waarbij iedere fase is samengesteld uit een aantal processen. Op basis van de plaats die Contractmanagement daarbinnen inneemt kunnen we tot een beter inzicht in de afbakening van Contractmanagement komen.

### ■ 3.1 WAAROM EEN PROCESMODEL VOOR CONTRACT-MANAGEMENT?

Contractmanagement is geen op zichzelf staande activiteit. Er is altijd sprake van een relatie met een contract en dus met WTBD en met omliggende processen en activiteiten. Contractmanagement maakt onderdeel uit van een groter geheel: het totale verwerving- dan wel leveringsproces, ofwel de contractlevenscyclus. Hier wordt ook wel de term sourcingproces voor gebruikt. We hanteren hier overigens bewust niet het woord inkoopproces omdat deze term voor sommigen alleen betrekking heeft op het eerste deel van de contractlevenscyclus. Dit eerste deel eindigt met het ondertekenen van het contract. Voor de Contractmanager is het belangrijk om de plaats in de keten te kennen waar zijn werkzaamheden zich afspelen en is het dus nodig om een beeld te hebben van dit totale proces. De Contractmanager wil met de andere functionarissen, die op een of andere wijze betrokken zijn bij de totstandkoming en uitnutting van het contract, tot goede afspraken komen over de vraag waar hun verantwoordelijkheid ophoudt en waar die van hemzelf begint. Om die reden is het nodig om een volledig en consistent procesmodel voor de contractlevenscyclus te definiëren.

Ook in de literatuur vinden we aanwijzingen dat een procesmodel noodzakelijk is. Er bestaan al verschillende procesmodellen op het gebied van inkoop- en Contractmanagement. In de volgende paragraaf beschrijven we drie van deze modellen.

## ■ 3.2 BESTAANDE PROCESMODELLEN

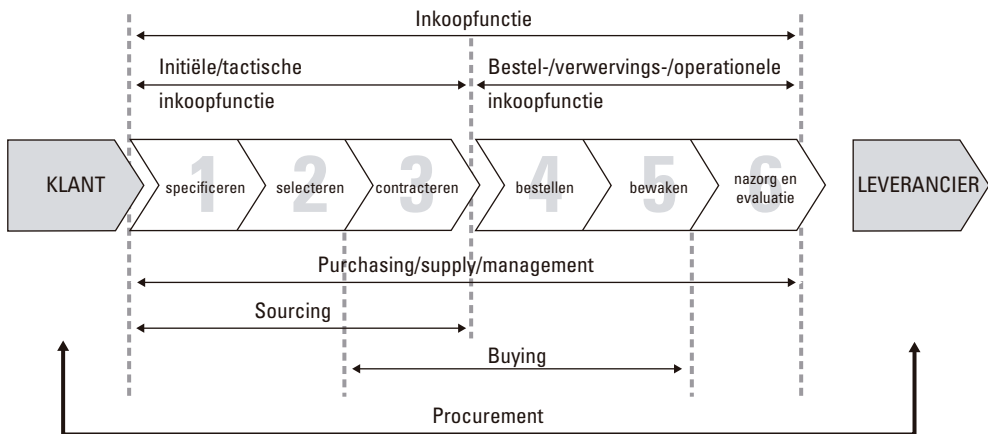
In de literatuur zijn verschillende sourcingprocesmodellen te vinden. We noemen er hier een aantal zonder daarmee compleet te willen zijn:

- 1 Het inkoopproces van Van Weele (Van Weele, 2008).
- 2 De Contract Life Cycle zoals beschreven in het boek *Contract and Commercial Management – The Operational Guide* van IACCM (IACCM, 2011).
- 3 Het businessgedreven inkoopframework van Rietveld (Rietveld, 2009).

We kiezen ervoor om deze modellen te noemen en kort te beschrijven omdat ze in Nederland het meest gebruikt worden (van Weele, Rietveld) danwel internationaal toonaangevend zijn (IACCM).

### 1. Inkoopproces volgens Van Weele

Het inkoopproces volgens Van Weele (Weele, 2008) is afgebeeld in figuur 3.1.



Figuur 3.1 Inkoopprocesmodel volgens Van Weele (Weele, 2008)

Dit proces gaat ervan uit dat er eenmalig een overeenkomst afgesloten wordt waarbinnen herhaald bestellingen plaatsvinden. Na het plaatsten van een bestelling dient de levering van het bestelde bewaakt te worden. Daar waar (standaard) items uit een catalogus besteld worden is dit wellicht van toepassing, maar dit soort verkrijgingen vormt een steeds kleiner onderdeel van het totaal aan businessrelaties. De belangrijke en risicovolle zakelijke relaties van dit moment gaan over complexe systemen en uitgekiende servicelevelovereenkomsten en daar verloopt het operationele inkoopdeel van het proces niet op deze wijze. Kenmerkend is ook dat dit een 'inkoop'procesmodel heet. De focus is dan ook volledig vanuit Inkoop. En natuurlijk was er een tijd dat Inkoop op de kaart gezet moest worden en er dus gesproken werd over strategische inkoop, tactische inkoop en operationele inkoop. Daarmee impliciet aangevend hoe belangrijk inkoop is. Over het belang van inkoop en de strategische voordelen die daar mee te behalen zijn is iedereen het inmiddels wel eens.