Onderzoeksrapport

Werkprofiel van de contractmanager

September 2017

CM Partners
CONTRACT MANAGEMENT

Voor het meest volledige aanbod CM opleidingen en workshops
Panweg 63 • 3705 GC Zeist • Tel. 085 - 2100531 • info@cmpartners.nl • www.cmpartners.nl

Titel:

Werkprofiel van de contractmanager, 2017

Auteur:

Gert-Jan Vlasveld, Senior Partner, CM Partners BV

Uitgave:

September 2017

Uitgegeven door:

CM Partners BV
Panweg 63
3705 GC Zeist
0852 100 531
E-mail: info@cmpartners.nl
www.cmpartners.nl

ASBN/EAN : 978-90-816672-3-4 (paperback)
978-90-816672-4-1 (pdf/A)

Het copyright is in bezit van CM Partners. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

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

Inhoudsopgave

1. Inleiding 5

2. Het onderzoek 6

3. Samenvatting 7

4. Uitleg van de figuren 8

5. Achtergrond van de contractmanager 9
   5.1 Demografie 9
   5.2 Werkervaring 12
   5.3 Eerste werkzaamheden als contractmanager 14
   5.4 Beroepsverenigingen 16

6. Werkomgeving 17

7. Contractenportefeuille 19
   7.1 Omvang en aantal totaal o.b.v. 40-urige werkweek 19
   7.2 Grote contracten 20
   7.3 Kleine contracten 22
   7.4 Toepassingsgebied 24
   7.5 Totale inkoop- en verkoopcontractvolume 25

8. Activiteiten en verantwoordelijkheden 26
   8.1 Belangrijkste activiteiten en tijdsbesteding 26
   8.2 Bedrag waar zelfstandig over kan worden beslist 27
   8.3 Samenwerking met contracteigenaar 28
   8.4 Effectiviteit en efficiëntie 31
   8.5 Bevoegdheden 33
   8.6 Missende bevoegdheden 34
   8.7 Samenwerking met andere rollen 35

9. Systemen 38

10. Contractmanagement binnen de organisatie 42

11. Beloning 47

12. Ontwikkeling 52

1. Inleiding

We zijn inmiddels twee jaar verder sinds de publicatie van het vorige onderzoek. Het vakgebied blijft volop in ontwikkeling. Als kenniscentrum op het gebied van contractmanagement wil CM Partners de trends en ontwikkelingen zichtbaar maken. Dit onderzoek naar het werkprofiel van de contractmanager, dat door de veranderingen in het contractmanagement landschap inhoudelijk mee verandert, maakt daar deel van uit.

De informatiebehoefte die we vanuit CM Partners eerder signaleerden is nog steeds aanwezig. De resultaten van het vorige onderzoek vonden dan ook gretig aftrek. Des te meer reden om dit periodieke onderzoek te blijven herhalen. Andere onderzoeken staan op de planning of zijn reeds uitgevoerd. Voor een volledig overzicht kunt u terecht op onze website.

Wij bedanken alle respondenten hartelijk voor hun bijdrage aan dit onderzoek. Zonder u en uw tijd om de vragenlijst in te vullen zou dit onderzoek niet mogelijk zijn. Het aantal respondenten in dit onderzoek was meer dan verdubbeld vergeleken met het vorige onderzoek. Enkele verschuivingen in de antwoorden ten opzichte van vorig onderzoek zullen daar hun oorzaak in vinden. Daar staat tegenover dat de betrouwbaarheid van de uitkomsten enorm omhoog is gegaan.

Voor vragen over de rapportage kunt u zich wenden tot:

Gert-Jan Vlasveld
CM Partners
Panweg 63
3705 GC Zeist
Tel. 0852 100 531
Email gjvlasveld@cmpartners.nl

2. Het onderzoek

Dit rapport beschrijft de resultaten van het derde onderzoek dat is uitgevoerd naar het werkprofiel van contractmanagers in Nederland. Het onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een online vragenlijst in mei 2017. De vragenlijst bestond uit open en gesloten vragen. Het was voor respondenten mogelijk om deze anoniem in te vullen.

In totaal hebben 199 respondenten de vragenlijst ingevuld, een ruime verdubbeling ten opzichte van het vorige onderzoek met 89 respondenten. De vragen over het jaarinkomen en bonussen zijn door slechts een deel van de totale respondenten ingevuld maar ook hier is bijna een verdubbeling zichtbaar ten opzichte van vorig onderzoek.

In de periode juni tot en met augustus 2017 zijn de resultaten geanalyseerd en verwerkt tot dit rapport.

Waar in deze uitgave de mannelijke persoonsvorm wordt gebruikt, wordt ook nadrukkelijk de vrouwelijk vorm bedoeld. We schrijven 'nadrukkelijk', omdat we menen dat uit het onderzoek afgeleid kan worden dat steeds meer vrouwen zich in het vakgebied van contractmanagement begeven.

3. Samenvatting

Alhoewel het profiel van een contractmanager een variabel karakter heeft, geven we hier op basis van het onderzoek toch een beeld van de 'gemiddelde' contractmanager:

Een man van 49 jaar met een hbo-opleiding en totaal 23 jaar werkervaring toont zelfverzekerd zijn visitekaartje met de functieomschrijving 'contractmanager'.
Hij is verantwoordelijk voor het managen van een aantal contracten met leveranciers.

De man is in loondienst met een vast jaarinkomen van € 68.500 en net niet bonusgerechtigd. Dat vindt hij natuurlijk best jammer, want zijn vakgenoten die dat wel zijn krijgen jaarlijks een bonus van gemiddeld € 3.500. Hij vindt zijn beloning goed in verhouding tot de zwaarte van zijn functie als contractmanager.

Zijn ervaring in contractmanagement (ruim zes jaar) heeft hij opgedaan met een 38-urige werkweek, waarvan hij 27 uur aan contractmanagement besteedt. Hij houdt zich aangaande dit vakgebied met name bezig met prestatiemonitoring, wijzigen/verlengen/vernieuwen van contracten, relatiemanagement, financiën en contractbeheer. Hij managet - net als de meeste vakgenoten - een contractwaarde van zo'n tien miljoen verdeeld over ongeveer vijf contracten.

Met de contracteigenaren heeft hij een goede interactie. Desondanks kent de contracteigenaar hem helaas weinig mandaat toe. Geeft dat hem onvoldoende bevoegdheden om zijn werk uit te voeren? Nee, maar de contractmanager heeft nog wel enkele wensen op zijn lijstje staan die met name te maken hebben met de financiële bevoegdheden, het zelfstandig kunnen tekenen van contractwijzigingen en het afhandelen van risico's. En hij zou iets meer ruimte willen krijgen van de Contract Board. Gelukkig is de samenwerking met de project- of servicemanager en de contractmanager van de andere contractpartij over het algemeen goed te noemen.

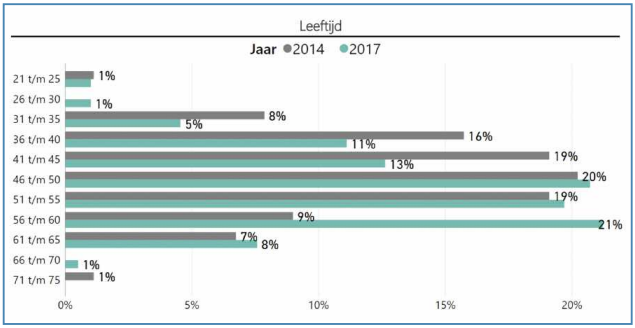
Hij is aangesloten bij een beroepsvereniging.

Voor de administratieve kant van zijn werk maakt hij gebruik van systemen, alhoewel het de vraag is of je een gedeelde harde schijf of een Excelbestand een systeem kunt noemen.

De contractmanager verwacht binnen vijf jaar een andere functie te hebben, maar dan nog steeds in enigerlei vorm iets met managen van contracten te maken te hebben.

4. Uitleg van de figuren

De resultaten in dit rapport worden in het algemeen beschreven aan de hand van grafieken. Hieronder volgt een korte beschrijving hoe de figuren kunnen worden geïnterpreteerd aan het hand van onderstaande voorbeeld.



Onderzoek
In dit onderzoek worden de cijfers vergeleken met het vorige onderzoek dat was uitgegeven in 2015. De cijfers van het nieuwste onderzoek worden altijd weergegeven in de kleur groen . Indien de cijfers van het vorige onderzoek ook zijn weergegeven is dit altijd in de kleur donkergrijs . De resultaten van het vorige onderzoek zijn niet weergegeven indien de cijfers sterk overeenkomen met het huidige onderzoek.

Waarden
De resultaten worden in het algemeen weergegeven als het percentage van de respondenten dat antwoord heeft gegeven op de vraag. Aangezien het aantal respondenten per vraag verschilt tussen beide onderzoeken is het hiermee mogelijk om beide onderzoeken in één oogopslag te vergelijken.

Totalen
In sommige figuren tellen de percentages niet op tot 100%. We hebben er voor gekozen om percentages altijd af te ronden naar een geheel getal. Daardoor kan de optelling soms onder of boven de 100% uitkomen.

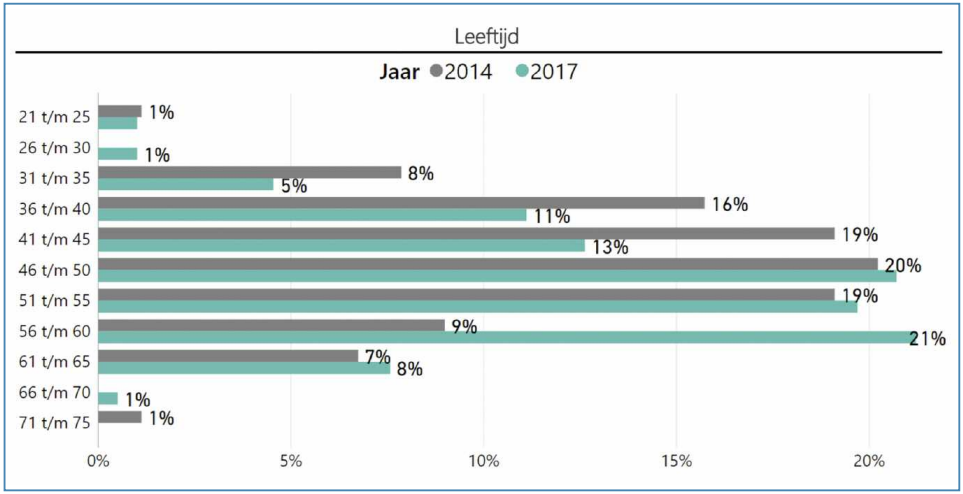
Aantal respondenten
De hoeveelheid respondenten dat een vraag heeft beantwoord verschilt per vraag. In sommige van de figuren is weergegeven hoeveel respondenten de specifieke vraag hebben beantwoord. Indien dit het geval is, wordt dit rechtsboven in de figuur getoond. Wanneer, zoals in het bovenstaande voorbeeld, beide onderzoeken in één figuur worden getoond wordt, om het figuur overzichtelijk te houden, het aantal respondenten niet getoond.

5. Achtergrond van de contractmanager

5.1 Demografie

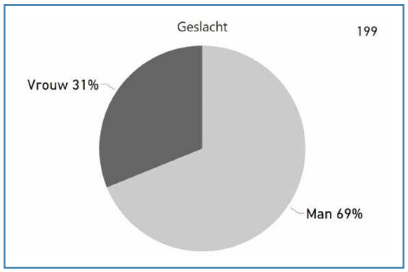
Leeftijd

De meest voorkomende leeftijd van de respondenten ligt tussen de 46 en 60 jaar.
Ten opzichte van het vorige onderzoek is de leeftijd relatief toegenomen: waar nu 62% van de respondenten tussen de 46 en 60 jaar oud is, was dit 48% in het vorige onderzoek.
Het aandeel respondenten van 60 jaar en ouder ligt bij beide onderzoeken rond de 9%.
In het vorige onderzoek was de gemiddelde leeftijd gedaald van 48 naar 47 jaar.
Dit onderzoek laat echter weer een stijging zien naar een gemiddelde leeftijd van 49 jaar.
Er zijn 198 respondenten die deze vraag hebben beantwoord. In het vorige onderzoek waren dit er 89.



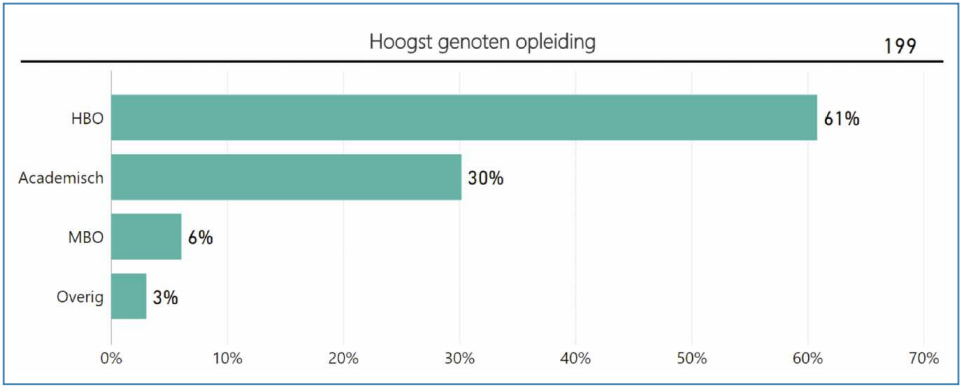
Geslacht

Verreweg de meeste respondenten zijn man: 69%. In het vorige onderzoek van 2014 lag dit op een vergelijkbaar niveau van 73%.
In het 2013 onderzoek was dit echter nog 84%. Een gestage stijging van het aantal vrouwelijke respondenten dus.



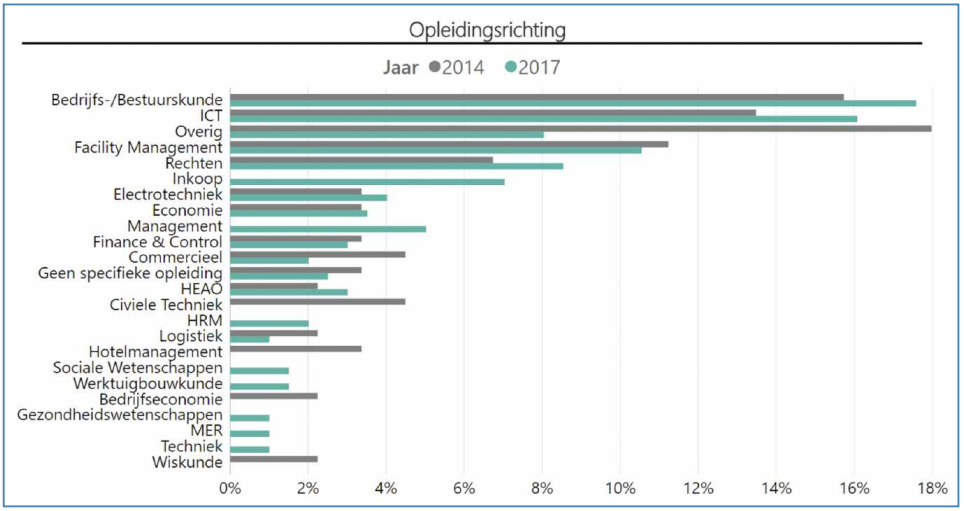
Opleidingsniveau

De meeste contractmanagers (61%) hebben een hbo-opleiding genoten. Academisch geschoolde contractmanagers zijn goed voor 30% van de respondenten. Deze cijfers komen geheel overeen met het vorige onderzoek.



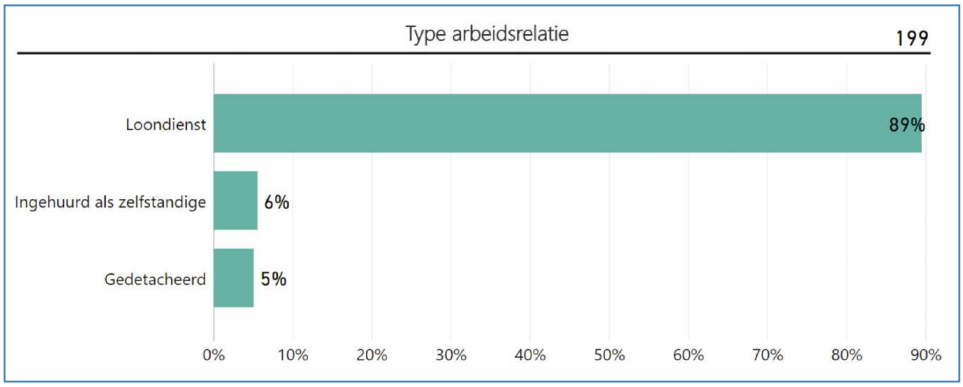
Type opleiding

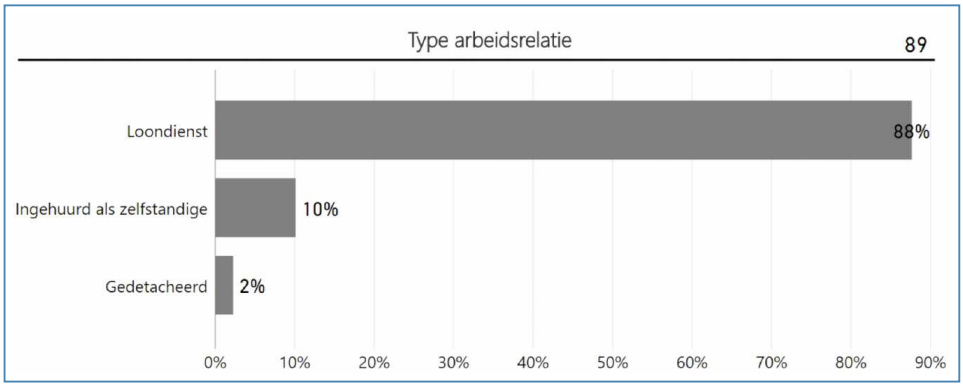
Contractmanagement is van toepassing op alle soorten contracten. Dat beeld aan grote diversiteit is ook zichtbaar is de opleidingen die contractmanagement hebben genoten. Contractmanagers die een opleiding op het gebied van bedrijfs-of bestuurskunde (18%), ICT (16%), facility management (11%) of rechten (9%) hebben zijn in de meerderheid. De andere opleidingsrichtingen variëren sterk van een technische opleiding tot geneeskunde en de zeevaartschool. De categorie 'Overig' bevat de opleidingen die door maximaal één respondent zijn genoemd. Het vorige onderzoek heeft dezelfde grote categorieën, maar heeft een nog grotere categorie 'Overig'.



Arbeidsrelatie

Onderstaand figuur toont het type arbeidsrelatie van de respondenten. Verreweg de meeste contractmanagers (89% in 2017 en 88% in 2014) werken in loondienst.
Ten opzichte van het vorige onderzoek zijn er relatief meer contactmanagers gedetacheerd (stijging van 2% naar 5%) en relatief minder contractmanagers ingehuurd als zelfstandige (daling van 10% naar 6%). Dit onderbouwt in ieder geval niet de berichtgeving in de markt dat steeds meer mensen als zelfstandige aan de slag gaan.

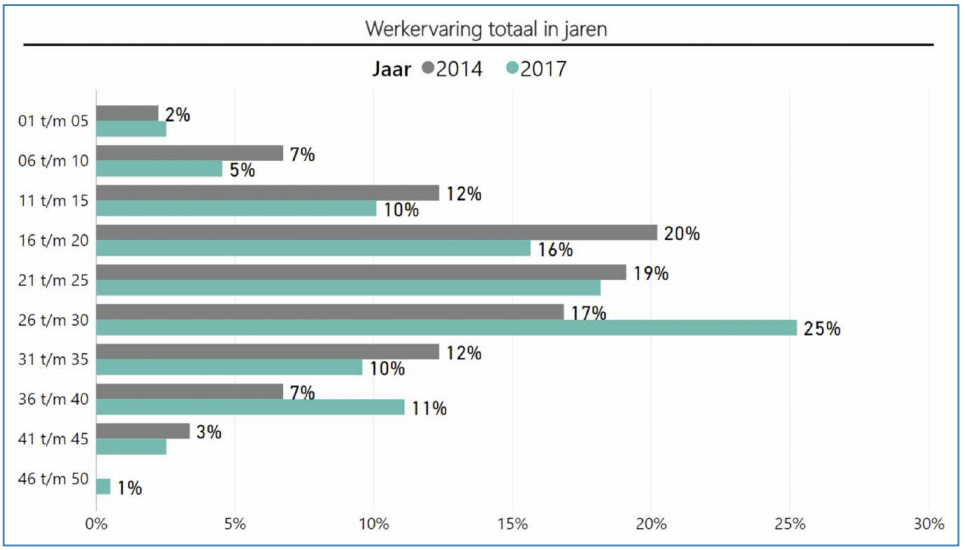




5.2 Werkervaring

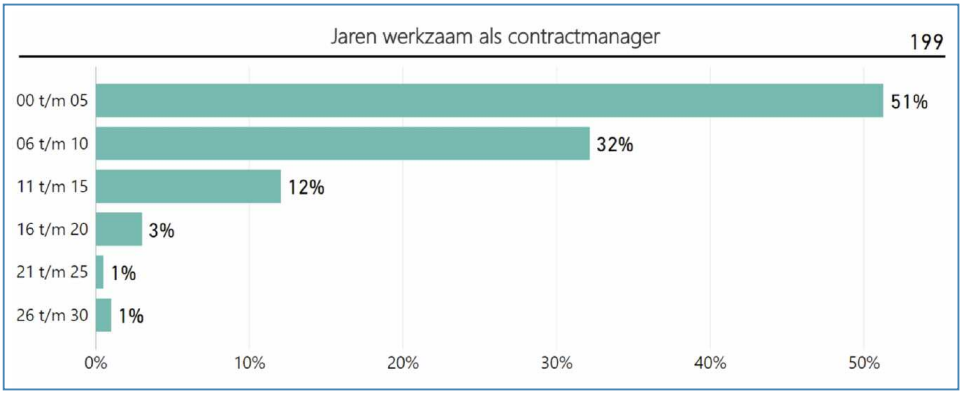
Aantal Jaren werkervaring totaal

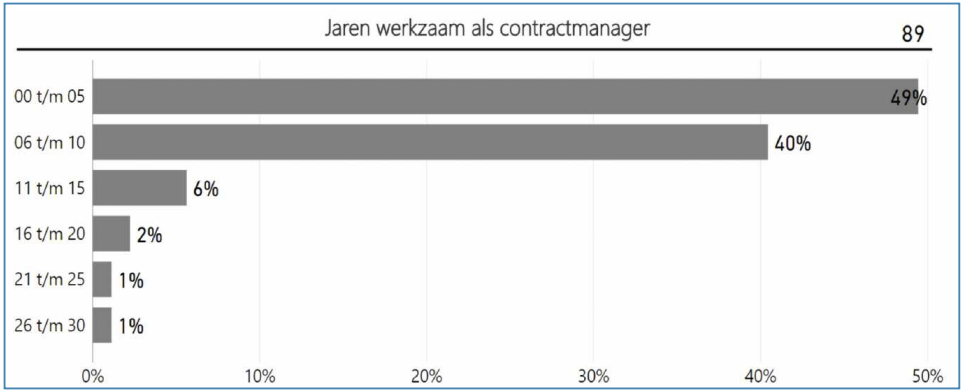
De meest voorkomende hoeveelheid werkervaring van contractmanagers ligt tussen de 26 en 30 jaar (25%). Ten opzichte van het vorige onderzoek heeft er een verschuiving plaatsgevonden naar meer werkervaring. Zo was het percentage contractmanagers met werkervaring van 26 tot en met 30 jaar in het vorige onderzoek nog 17%.



Werkervaring als contractmanager

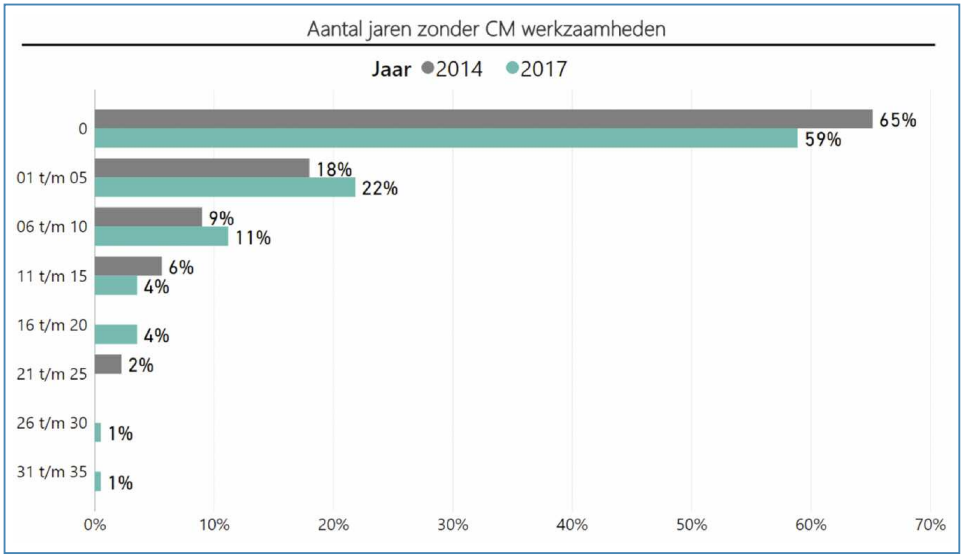
Ten opzichte van de totale opgedane werkervaring zijn de meeste respondenten relatief kort werkzaam als contractmanagers. 83% van de contractmanagers heeft deze functie korter dan 10 jaar. Aangezien dit nog 89% was in het vorige onderzoek, zijn er nu meer respondenten met een langere werkervaring in dit vakgebied. Het gemiddelde voor beide onderzoeken komt op hetzelfde uit, namelijk 6,6 jaar.





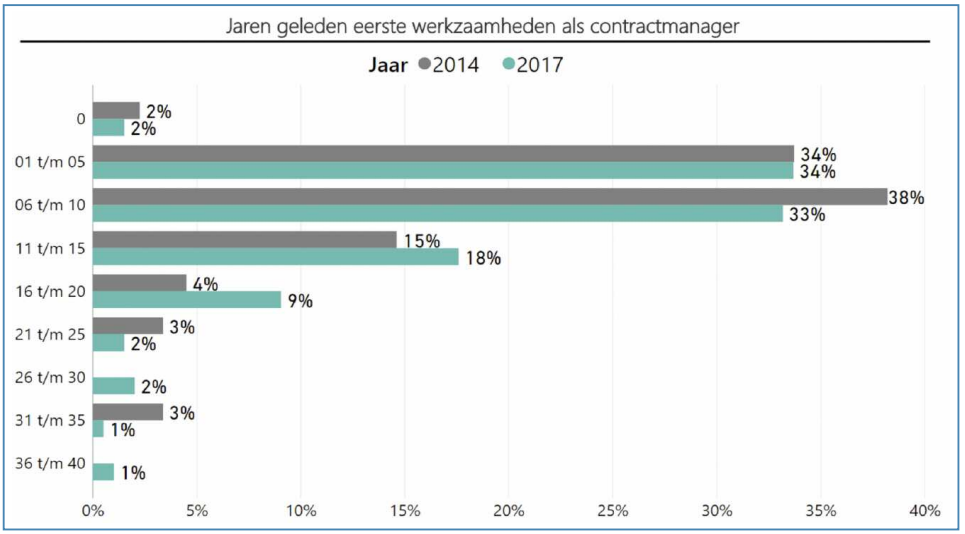
Onderbreking in contractmanagement

Naast de totale werkervaring en de werkervaring binnen contractmanagement is ook bekeken wat het aantal tussenliggende jaren zonder contractmanagementactiviteiten waren. Onderstaand figuur laat zien dat de meeste respondenten (59%) ononderbroken binnen het contractmanagement werkzaam zijn. Dit percentage is echter wel gedaald t.o.v. het vorige onderzoek (65%). Relatief meer mensen hebben een onderbreking van één tot en met vijf jaar gehad.



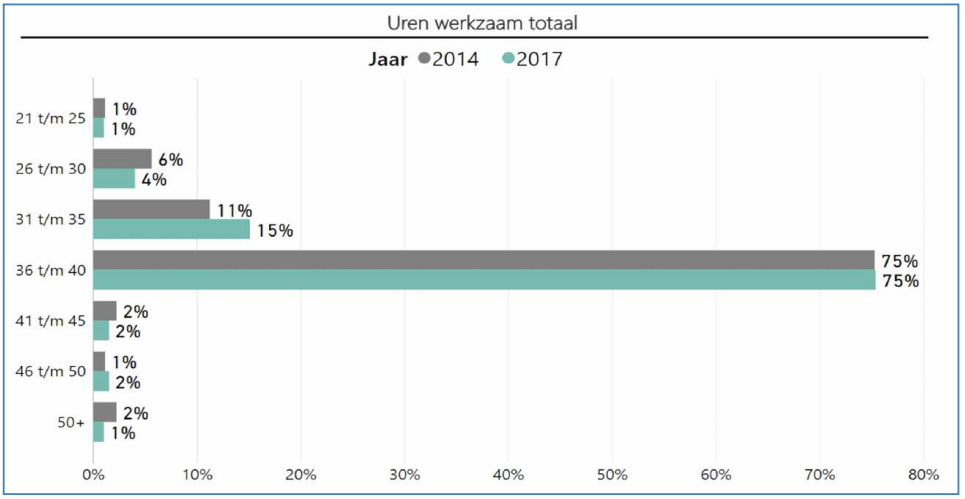
5.3 Eerste werkzaamheden als contractmanager

Tevens is bekeken hoeveel jaar geleden de eerste werkzaamheden als contractmanager werden uitgevoerd. Hieruit blijkt dat bij 35% van de respondenten vijf jaar of minder is en bij 68% van de respondenten tien jaar of minder. Het gemiddelde voor de eerste kennismaking is 9,4 jaar geleden. Ten opzichte van het vorige onderzoek is de eerste kennismaking met contractmanagement langer geleden, aangezien het gemiddelde toen nog 8,9 jaar was.



Aanstelling

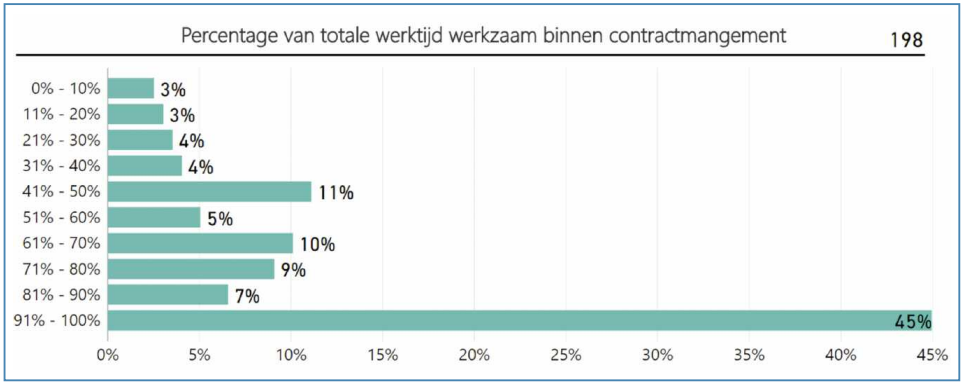
De respondenten werken in het algemeen fulltime. Van de respondenten werkt namelijk

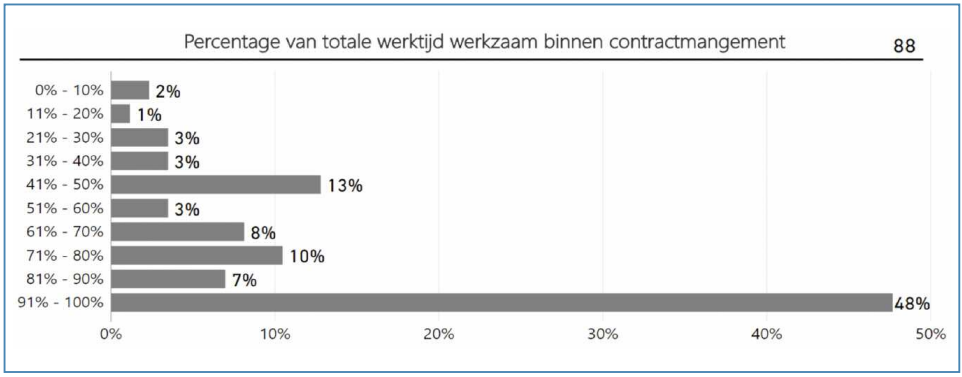


75% tussen de 36 en 40 uur per week. 15% van de respondenten werkt tussen de 31 en 35 uur per week. Het komt zeer weinig voor (5%) dat respondenten 30 uur of minder per week werken. De cijfers zijn vergelijkbaar met het vorige onderzoek.

Deel van werktijd werkzaam binnen contractmanagement

Naast het aantal uren dat respondenten werkzaam zijn per week is ook gevraagd hoeveel uren zij per week aan contractmanagementtaken besteden. Op basis hiervan kan worden bepaald hoeveel procent van de tijd aan contractmanagementtaken wordt besteed. Zichtbaar is dat 45% van de respondenten de volledige tijd besteed aan contractmanagement. Bij de overige respondenten is contractmanagement dus een van de werkzaamheden waar tijd aan wordt besteed. Contractmanagement neemt echter wel vaak de meeste tijd (50% of meer) in beslag. Ten opzichte van het vorige onderzoek zijn er geen grote verschillen zichtbaar.

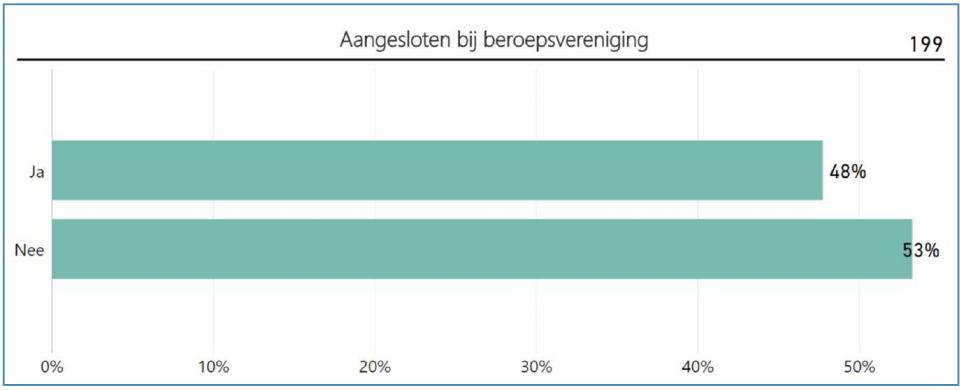




5.4 Beroepsverenigingen

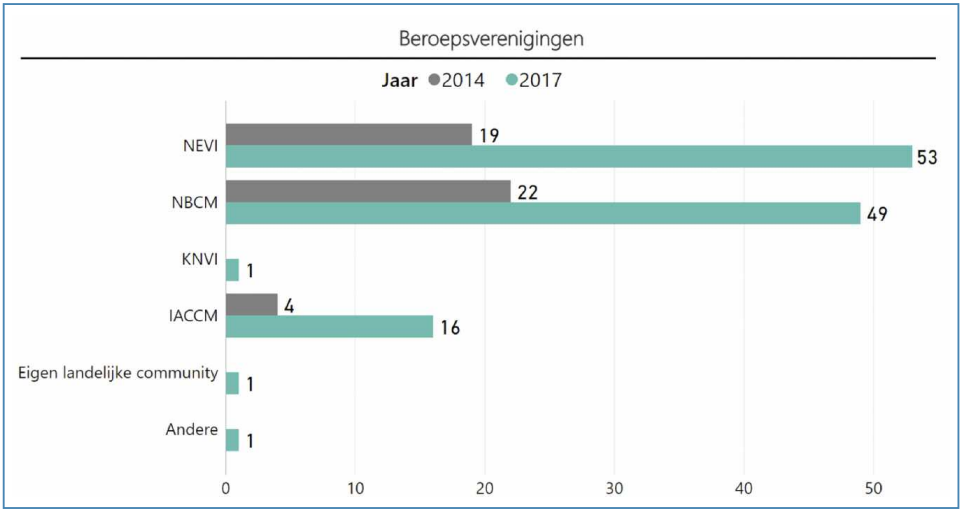
Aangesloten bij beroepsvereniging

In hoeverre zoekt een contractmanager contact met vakgenoten? Van de respondenten blijkt 48% aangesloten te zijn bij ten minste één beroepsvereniging. Van deze 48% is zelfs 18% van de respondenten aangesloten bij meer twee of meer beroepsverenigingen. Bij het vorige onderzoek lag het percentage respondenten dat aangesloten was bij een beroepsvereniging lager, namelijk op 39%.



De beroepsverenigingen

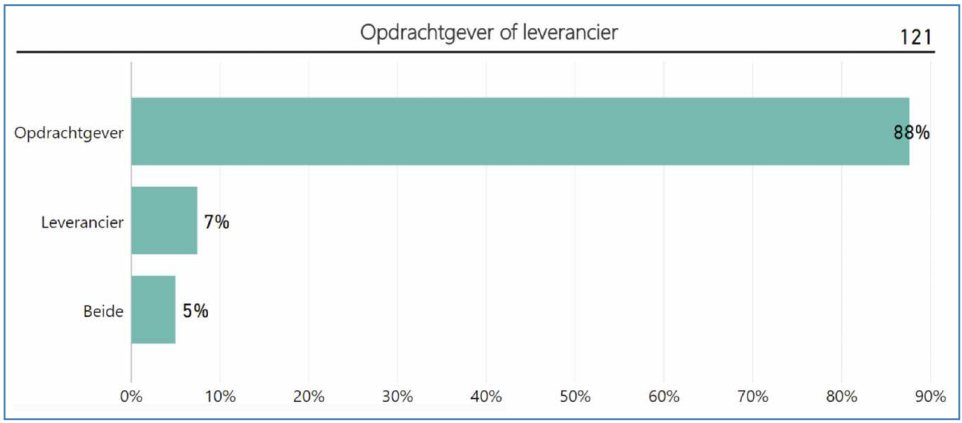
Van de 95 respondenten die aan hadden gegeven bij minimaal één beroepsvereniging te zijn aangesloten waren er 53 aangesloten bij NEVI, 49 aangesloten bij NBCM en 16 aangesloten bij IACCM. Overige beroepsverenigingen zijn relatief klein, slechts drie respondenten gaven aan bij een andere organisatie te zijn aangesloten.

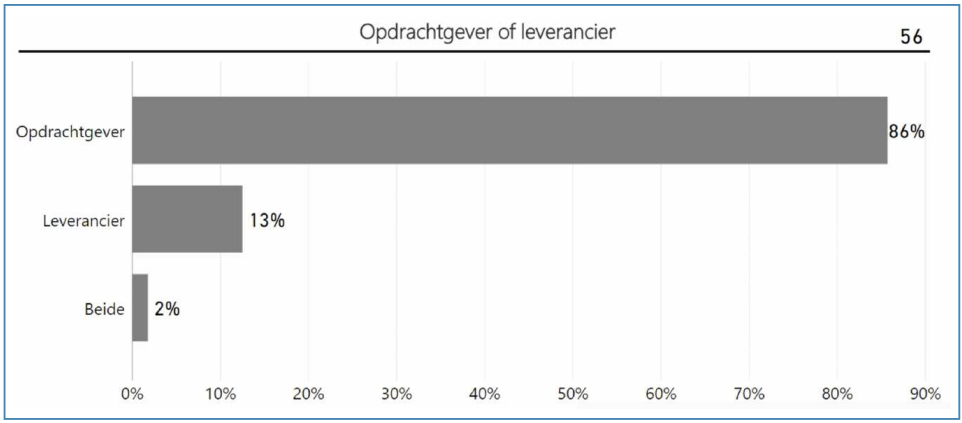


6. Werkomgeving

Werkzaam aan kant van de opdrachtgever of leverancier

Verreweg de meeste respondenten gaven aan werkzaam te zijn aan de kant van de opdrachtgever (88%). Daarnaast is er nog een kleine groep van 5% die zowel aan de kant van de opdrachtgever als van de leverancier werkzaam is. In het vorige onderzoek was de opdrachtgever ook al goed vertegenwoordigd met 86%, maar was de groep die voor de leverancier werkt relatief groter met 13%.



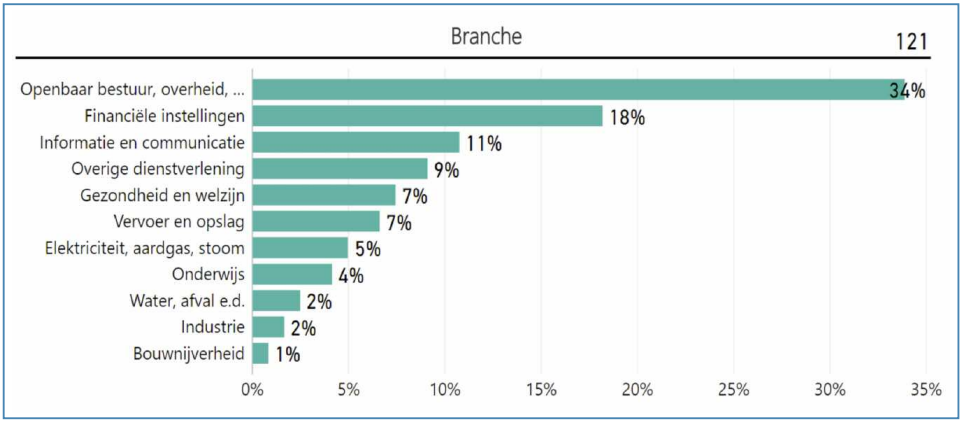


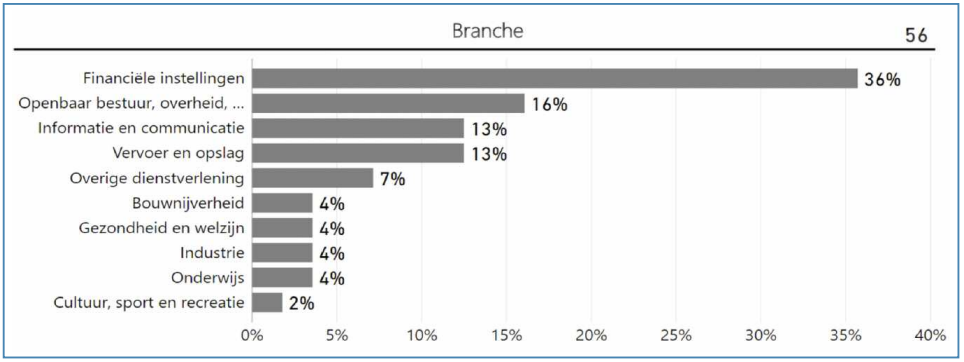
Branche

Als we kijken naar de branche waar de respondenten in werkzaam zijn dan vallen er twee dingen op. Als eerste valt op dat het percentage respondenten van Openbaar bestuur enerzijds en Financiële instelling van plek gewisseld zijn. In het 2017 onderzoek hebben meer respondenten uit de branche openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen deelgenomen dan in het vorige onderzoek. En daar staat tegenover

dat waar in het vorige onderzoek de groep respondenten werkzaam bij financiële instellingen nog het grootst was.

Als tweede valt op dat het aantal verschillende branches in het 2017 onderzoek (weer) groter is. In het vorige onderzoek 10 en in het huidige onderzoek 11.

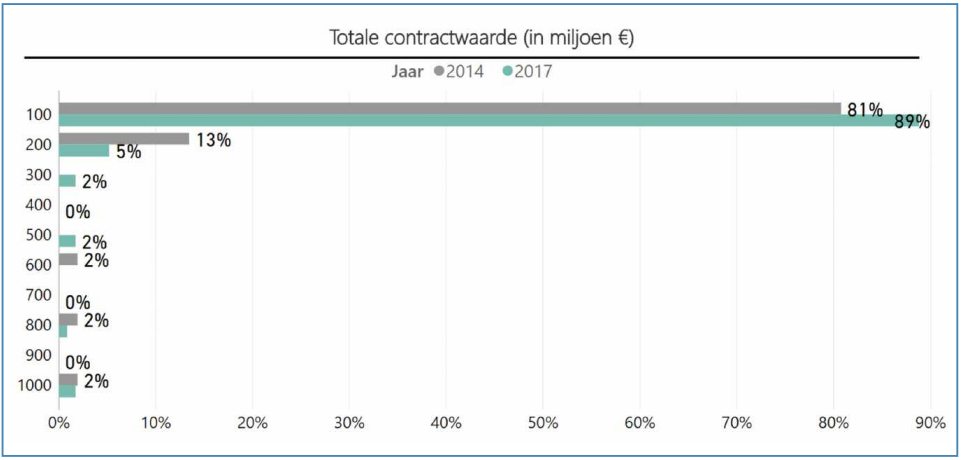




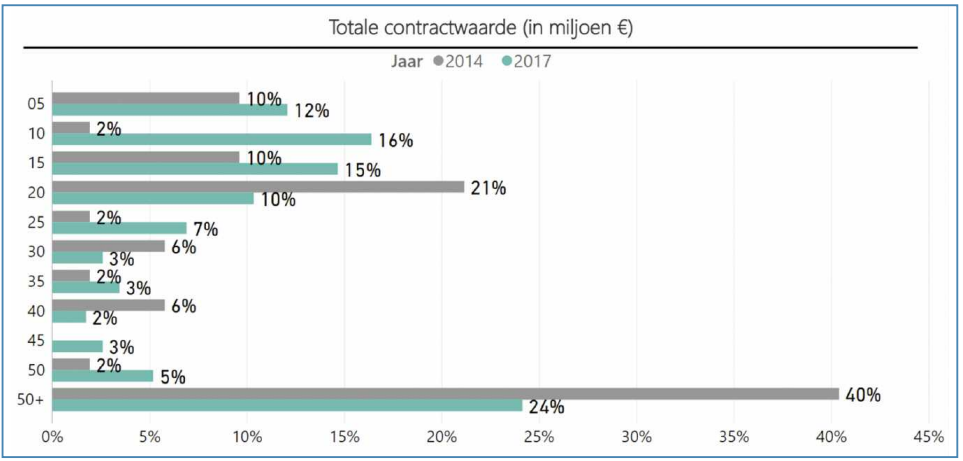
7. Contractenportefeuille

7.1 Omvang en aantal totaal o.b.v. 40-urige werkweek

De totale contractwaarde van contractmanagers verschilt behoorlijk. De vraag luidde in het onderzoek: "wat is de totale contractwaarde die u momenteel managet?"
Om de resultaten met elkaar te kunnen vergelijken zijn alle antwoorden omgerekend naar een 40-urige werkweek van contractmanagementtaken. Hierbij geeft 89% van de respondenten aan dat de totale contractwaarde minder is dan 100 miljoen euro.
In het vorige onderzoek was dit 81%.

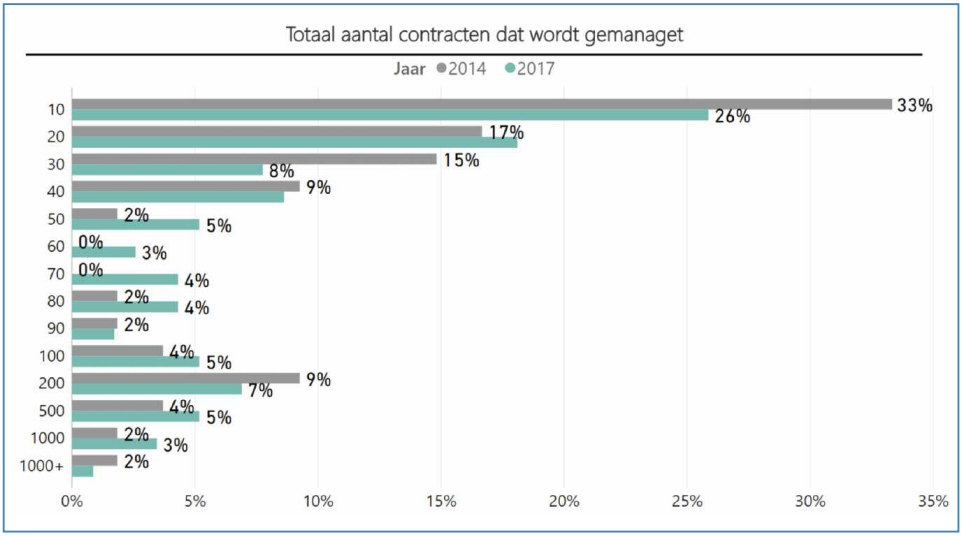


Vervolgens worden de contracten tot de 50 miljoen euro op een dieper niveau bekeken. 76% van de respondenten heeft een totale contractwaarde van maximaal 50 miljoen



euro. In het vorige onderzoek was dit nog 60%. Zichtbaar in onderstaande figuur is dat wanneer de contractwaarde kleiner is dan 50 miljoen euro, dit in het algemeen een waarde heeft tot 20 miljoen euro.

Het totale aantal contracten dat onder de verantwoording van een contractmanager staat varieert ook, zoals hieronder zichtbaar is. Deze resultaten zijn ook gebaseerd op een 40-urige werkweek van contractmanagementtaken. Van de respondenten managet 26% minder dan 10 contracten. Dit is een daling ten opzichte van het vorige onderzoek waar dit nog 33% was.

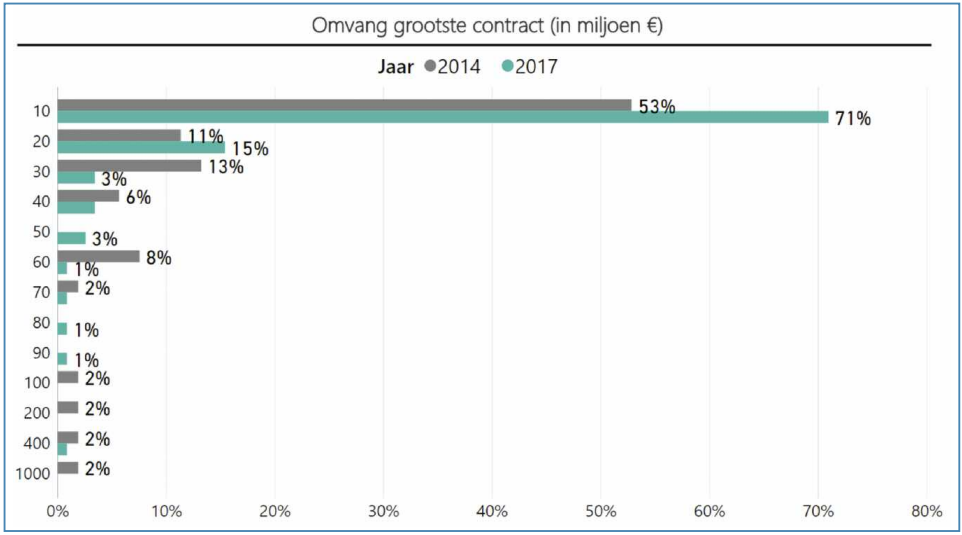


7.2 Grote contracten

De grote contracten in de contractenportefeuille van de respondenten zijn nader onderzocht. Hierbij is bekeken wat de waarde is van het grootste contract, wat de hoeveelheid grote contracten is en wat de gemiddelde waarde is van een groot contract.

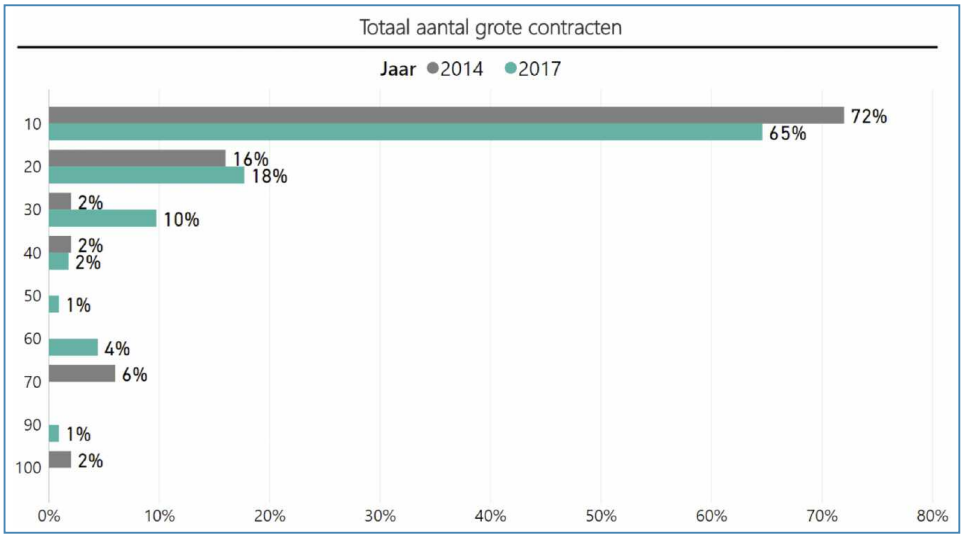
Omvang grootste contract

Net als in het vorige onderzoek is de meest voorkomende omvang van het grootste contract kleiner dan tien miljoen euro (71%). Opvallend is dat de grootste contracten relatief kleiner zijn geworden ten opzichte van het vorige onderzoek. Waar voorheen nog ongeveer 47% groter dan tien miljoen euro was, is dit in het huidige onderzoek slechts 29%.



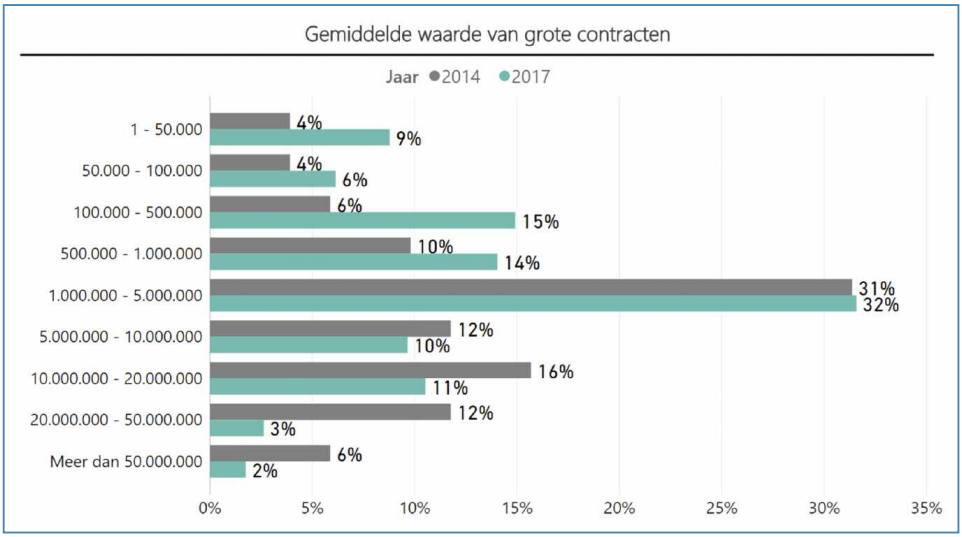
Aantal grote contracten

Van de 113 respondenten die in de enquête hun contractportefeuille verdeeld hebben in grote en kleine contracten heeft 65% minder dan tien grote contracten te managen. In het vorige onderzoek was dit 72% van de 50 respondenten.



Gemiddelde waarde van grote contracten

In het algemeen (32%) ligt de gemiddelde waarde van grote contracten tussen de één miljoen en vijf miljoen euro. Dit komt overeen met het vorige onderzoek. Verder valt op dat de groep contracten kleiner dan één miljoen euro is toegenomen en nu ongeveer 44% vormt van de respondenten. Voorheen was dit nog 24%. Daarentegen is de groep contracten met een waarde groter dan vijf miljoen euro afgenomen van 45% naar 26%.

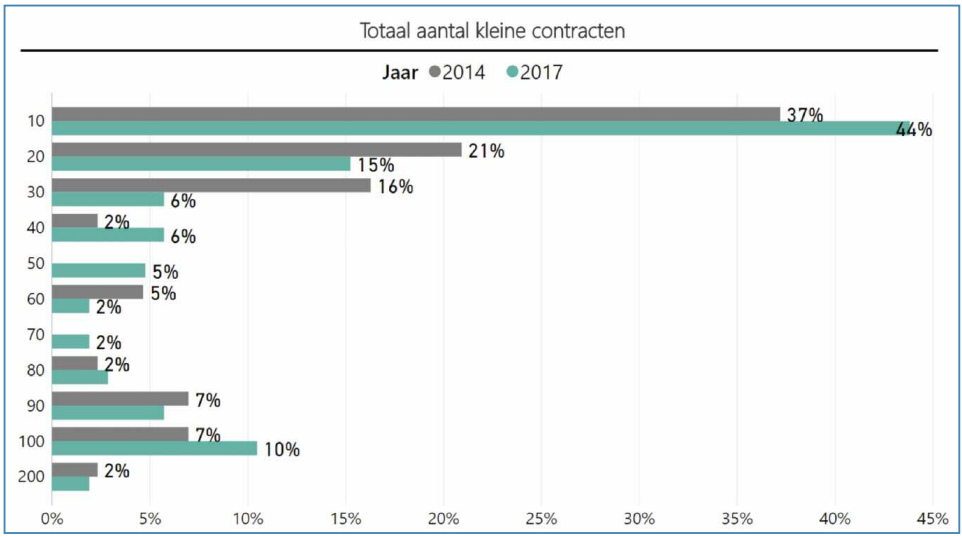


7.3 Kleine contracten

Van kleine contracten is de kwantiteit en de gemiddelde waarde bekeken.

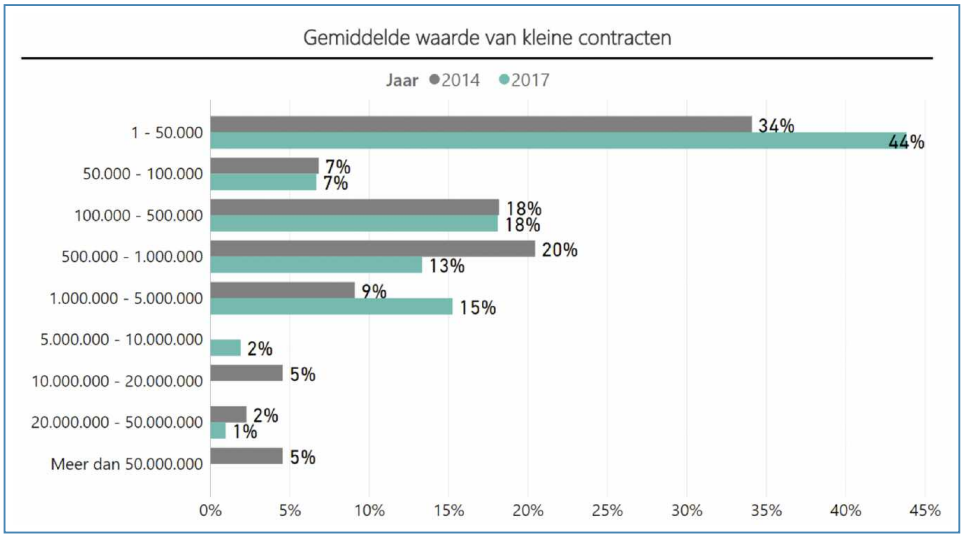
Aantal kleine contracten

56% van de respondenten die aangeeft minimaal één klein contract te beheren heeft tien of meer kleine contracten. Dit is een daling ten opzichte van het vorige onderzoek waar dit nog 63% was. Opvallend is de groep tussen de 20 en 30 contracten, waarvan het aantal respondenten is gedaald van 16% naar 6%.



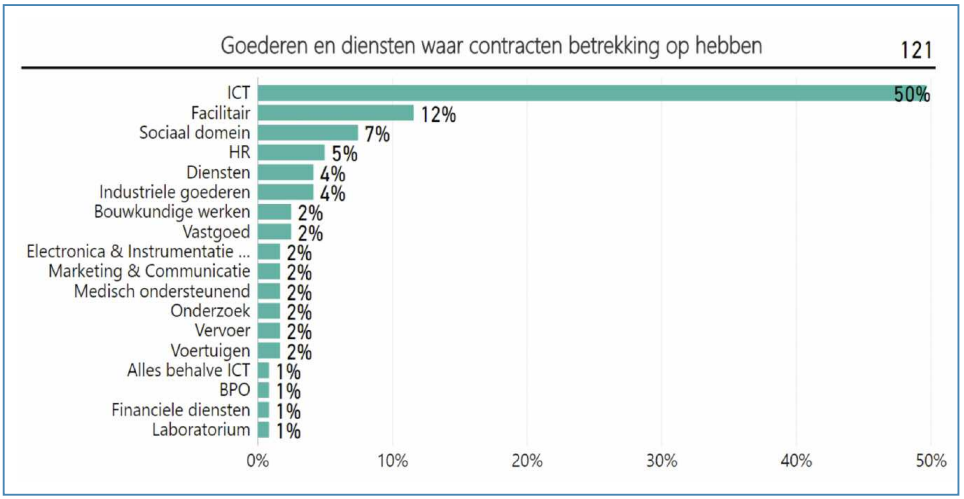
Gemiddelde waarde van kleine contracten

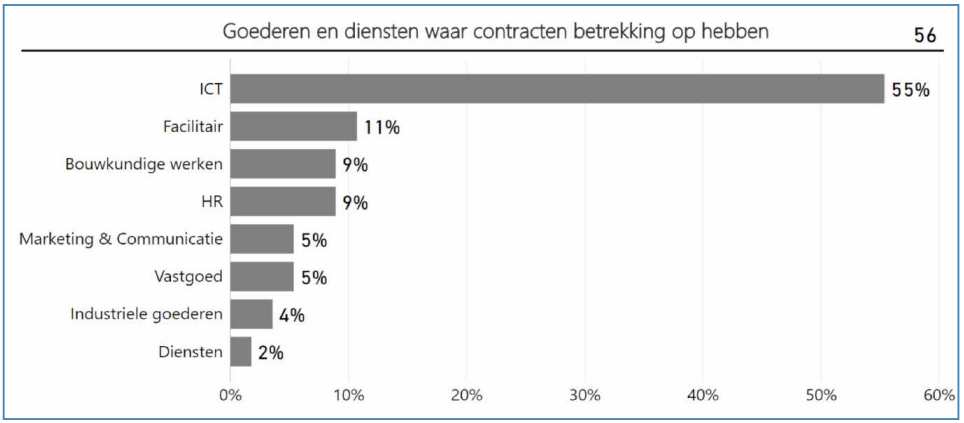
De gemiddelde waarde van kleine contracten is het meestal minder dan 50.000 euro (44%). Ten opzichte van het vorige onderzoek is de gemiddelde waarde van een klein contract gedaald.



7.4 Toepassingsgebied

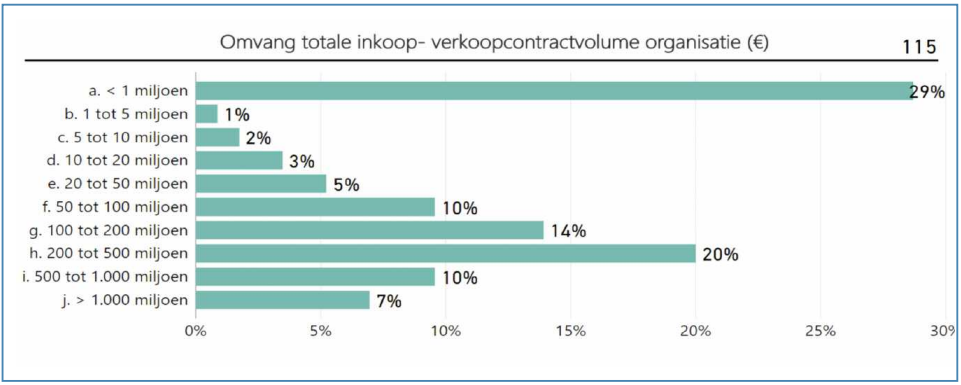
Op welke soort goederen of diensten hebben de meeste contracten betrekking?
ICT is met 50% van de respondenten verreweg de grootste categorie. De andere grote categorieën zijn facilitair (12%), sociaal domein (7%) en HR (5%). Daarnaast zijn er nog vele kleine categorieën. In het vorige onderzoek was ICT met 55% ook de grootste categorie, maar waren de categorieën minder divers.

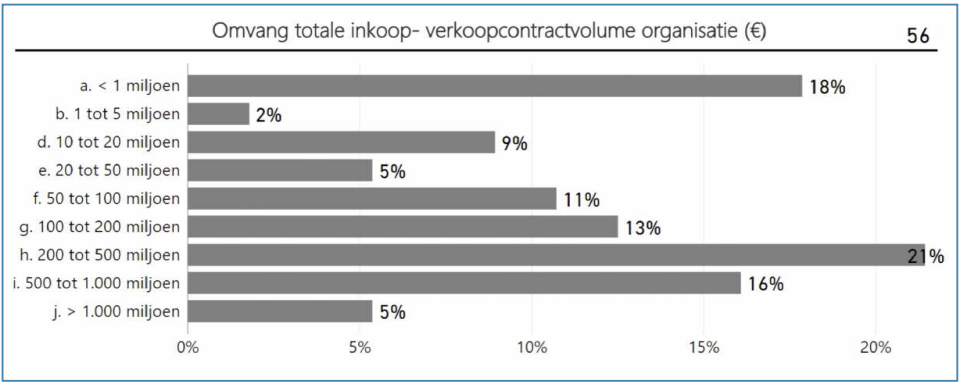




7.5 Totale inkoop- en verkoopcontractvolume

Bij de totale inkoop- en verkoopcontractvolume van de organisatie heeft 29% van de respondenten de waarde 0 of een andere waarde kleiner dan 1 miljoen euro ingevuld. Dit interpreteren wij als niet bekend zijn met het totale inkoop- en verkoopvolume. Vervolgens is een verdeling zichtbaar waarbij het grootste deel van de respondenten ligt tussen de 200 en 500 miljoen. Deze verdeling heeft een vergelijkbaar patroon als in het vorige onderzoek, al was daar de groep met een volume tussen de tien miljoen en twintig miljoen groter (9% t.o.v. 3%).





8. Activiteiten en verantwoordelijkheden

8.1 Belangrijkste activiteiten en tijdsbesteding

In onderstaande figuur zijn de belangrijkste activiteiten van contractmanagers weergegeven. Er is gevraagd om de drie belangrijkste activiteiten te noemen waaraan tijd wordt besteed. In onderstaande figuur geeft 'Verschuiving 2014 -2017' aan of de activiteit gedaald, gestegen of gelijk gebleven is ten opzichte van het vorige onderzoek.
De top 7 belangrijkste activiteiten komt in dit onderzoek sterk overeen met het vorige onderzoek. De respondenten gaven in beide onderzoeken aan dat 'Prestatiemonitoring', 'Wijzigen/verlengen/ vernieuwen van contracten' en 'Relatiemanagement' de belangrijkste taken zijn. 'Financiën afhandelen' en 'Contractbeheer' zijn een plek verschoven.

Rangorde	Activiteit	Verschuiving 2014 - 2017
1	Prestatiemonitoring	(-)
2	Wijzigen/verlengen/vernieuwen van contracten	(-)
3	Relatiemanagement	(-)
4	Financiën afhandelen	(+1)
5	Contractbeheer	(-1)
6	Managen gebruikers (intern)	(-)
7	Risico- en issuemanagement	(-)

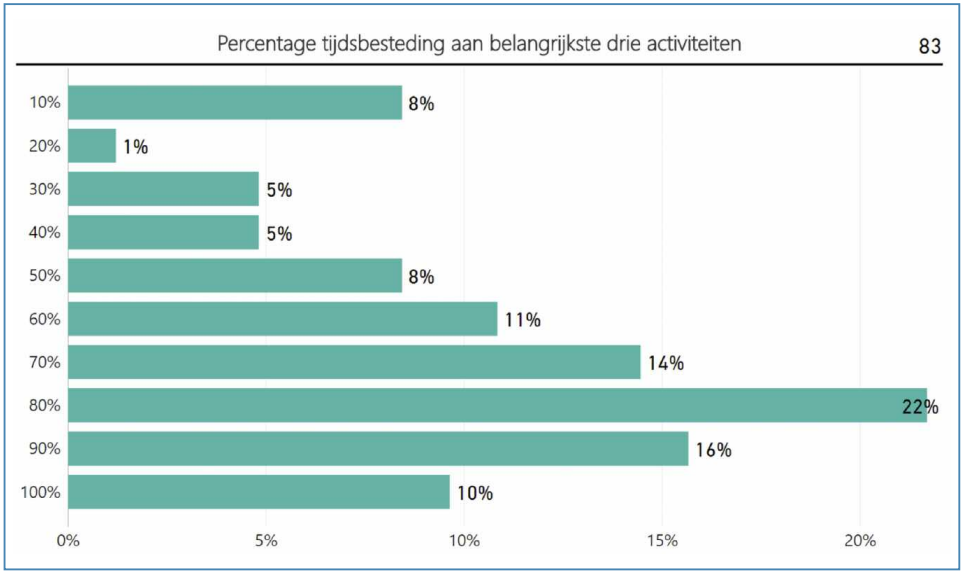
Activiteiten die als meest belangrijk worden beschouwd

Naast het noemen van de belangrijkste activiteiten waaraan tijd wordt besteed, vroegen we tevens welke activiteiten naar de mening van de contractmanagers daadwerkelijk het meest belangrijk zijn, ongeacht de hoeveelheid tijd die daar aan wordt besteed. Daarnaast is weergegeven wat het verschil in rangorde is ten opzichte van het resultaat van de cijfers van de vorige vraag. Het is goed om te zien dat de activiteiten op beide vragen een vergelijkbaar beeld tonen. Wat opvalt is dat 'Contractbeheer' en 'Risico- en issuemanagement' minder vaak genoemd worden bij deze vraag dan bij de vorige vraag. 'Managen gebruikers (intern)' en 'Relatiemanagement' wordt juist weer vaker genoemd.

Rangorde	Activiteit	Verschil vorige vraag
1	Prestatiemonitoring	(-)
2	Relatiemanagement	(+1)
3	Wijzigen/verlengen/vernieuwen van contracten	(-1)
4	Managen gebruikers (intern)	(+2)
5	Financiën afhandelen	(-1)
6	Contractbeheer	(-1)
7	Proceseigendom	(+1)

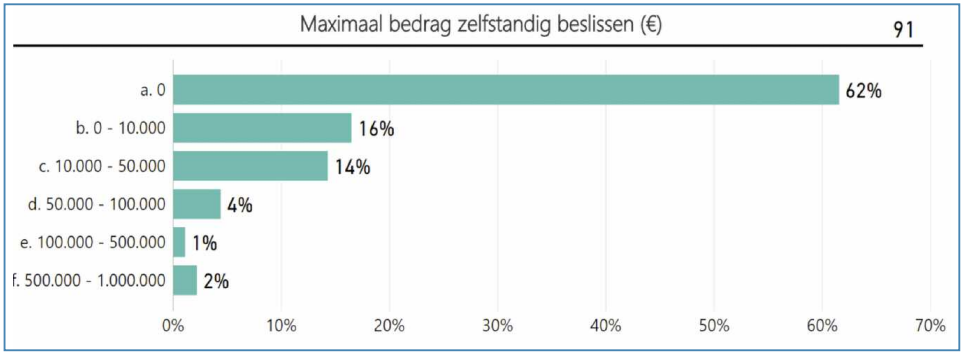
Tijdsbesteding aan de belangrijkste activiteiten

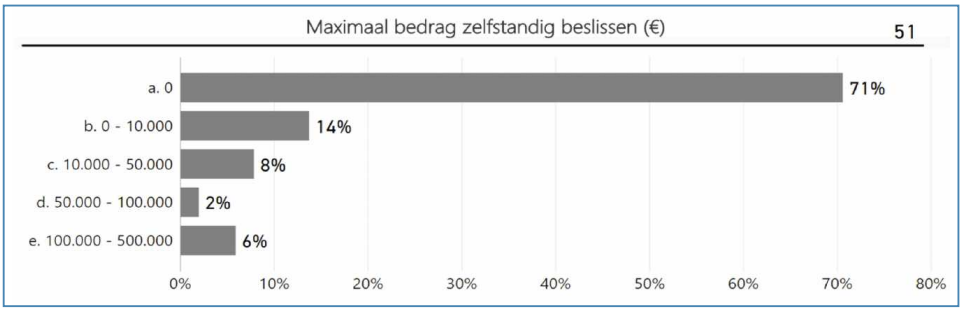
De hoeveelheid uren dat wekelijks wordt besteed aan de belangrijkste drie activiteiten varieert sterk. Bij ruim de helft van de respondenten wordt er meer dan de helft van de werktijd besteed aan de belangrijkste drie activiteiten. Daarentegen geeft ook 8% van de respondenten aan dat zij minder dan 10% van hun tijd aan deze activiteiten besteden.



8.2 Bedrag waar zelfstandig over kan worden beslist

62% van de respondenten geeft aan dat hij niet bevoegd is om zelfstandig te kunnen beslissen over een bedrag. In het vorige onderzoek was dit nog 71%.
Wanneer contractmanagers wel bevoegd zijn gaat dit bijna altijd om bedragen kleiner dan 50.000 euro.



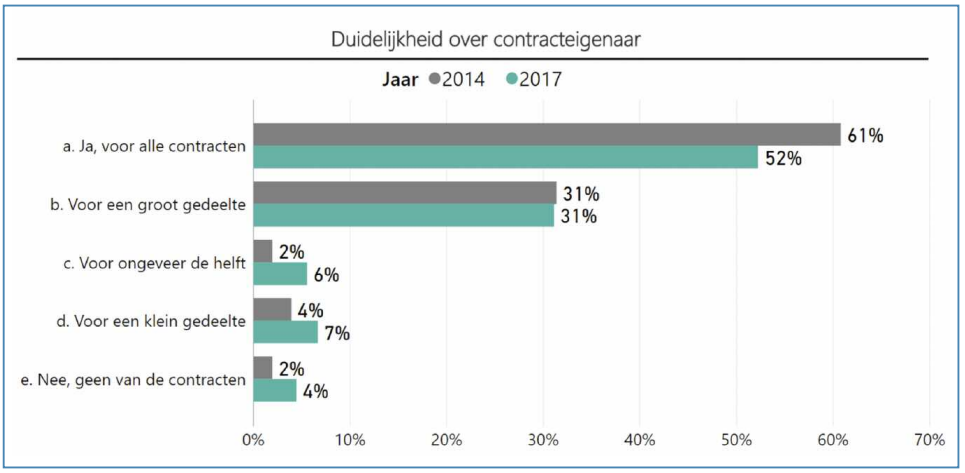


8.3 Samenwerking met contracteigenaar

De contractmanager werkt in een speelveld van meerdere rollen waarvan de contracteigenaar de belangrijkste is. De contracteigenaar is immers de initiator van het contract en niet zelden degene die de contractmanager aanstelt dan wel aanstuurt. De contractmanager is de persoon die invulling geeft aan de verantwoordelijkheid (van de contracteigenaar) om dagelijks sturing aan het contract te geven. Vandaar dat in het onderzoek enkele vragen specifiek over de relatie met de contracteigenaar gaan.

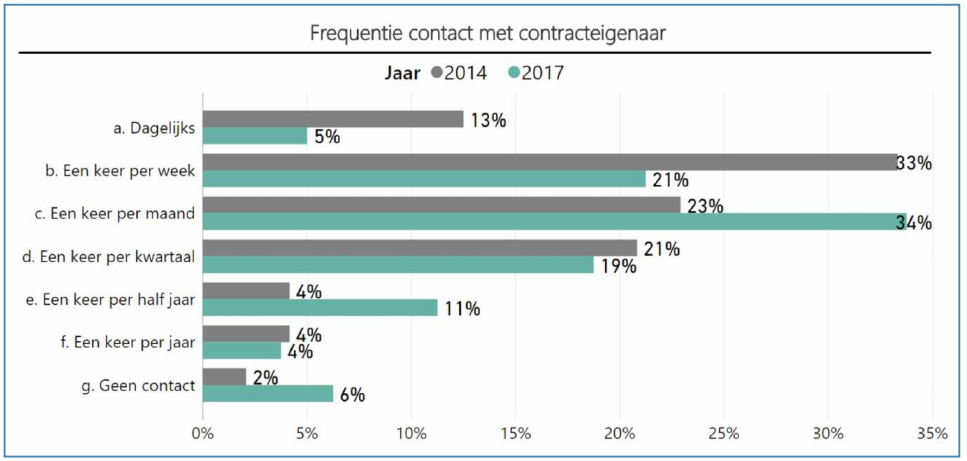
Duidelijkheid over contracteigenaar

Ieder contract heeft in principe een contracteigenaar. Maar in hoeverre is het nu altijd duidelijk wie de contracteigenaar is? Het blijkt dat 52% van de respondenten aangeeft dat de contracteigenaar altijd bekend is en dat 31% van de respondenten aangeeft dat de contracteigenaar grotendeels bekend is. De overige 17% van de respondenten geeft aan dat er onduidelijkheid heerst bij het eigenaarschap van het grootste deel van de contracten. Ten opzichte van het vorige onderzoek is een negatieve trend zichtbaar: er lijkt meer onduidelijkheid te ontstaan over de contracteigenaren. Toen gaf 61% van de respondenten aan dat er voor alle contracten duidelijkheid was.



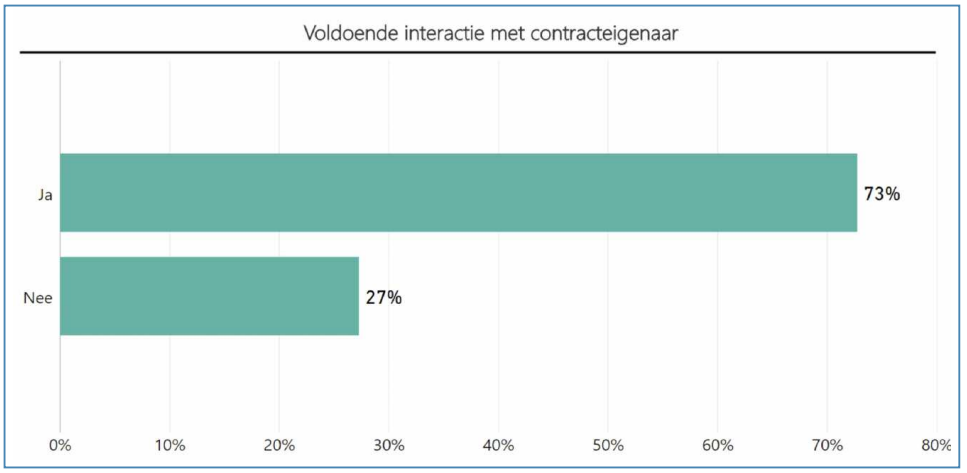
Frequentie contact

Als contractmanager geef je invulling aan de dagelijkse sturing die een contract nodig heeft namens de contracteigenaar. Een goede invulling vraagt dan ook voldoende contact met de contracteigenaar. Van de respondenten die aangeven dat de eigenaar van het contract bekend is, heeft 34% van de respondenten maandelijks, 21% wekelijks en 5% zelfs dagelijks contact met de contracteigenaar. En 6% van de respondenten geeft aan geen contact te hebben met de contracteigenaar. In het vorige onderzoek gaven de respondenten een hogere contactfrequentie aan. Zo vond er in 13% van de gevallen dagelijks contact plaats, en in 33% van de gevallen wekelijks contact plaats. Is dit omdat het vertrouwen van de contracteigenaren in de contractmanager hoger is geworden?



Resultaat van interactie met contracteigenaar

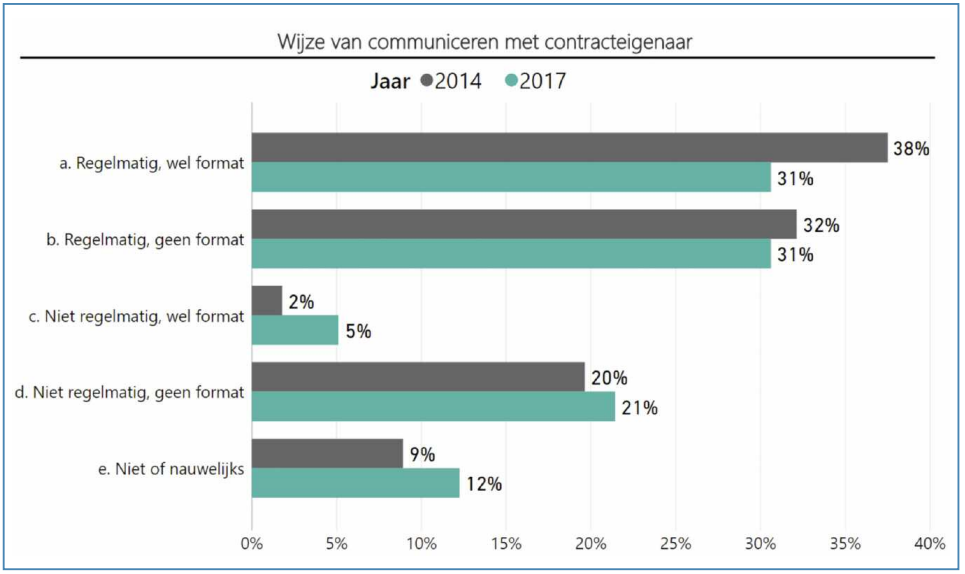
De hoeveelheid contact wordt in 73% van de gevallen toereikend gevonden. In het vorige



onderzoek was dit nog 76%. De frequentie is afgenomen en de contractmanagers ervaren dit als een negatief effect.

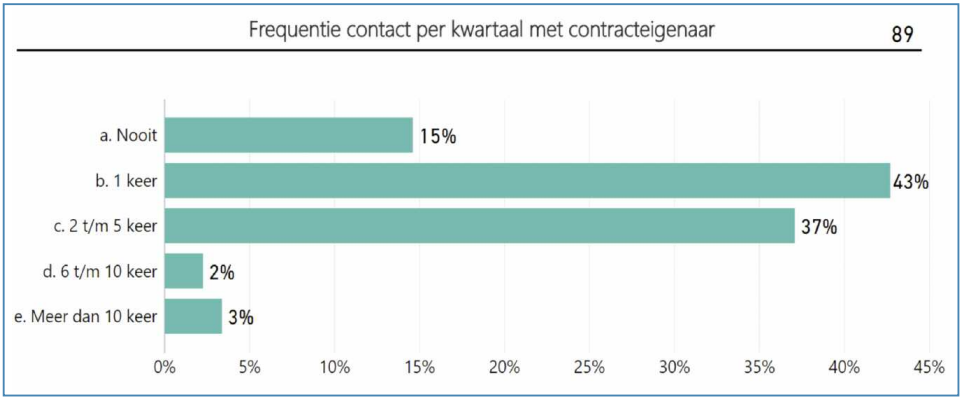
Wijze van communiceren

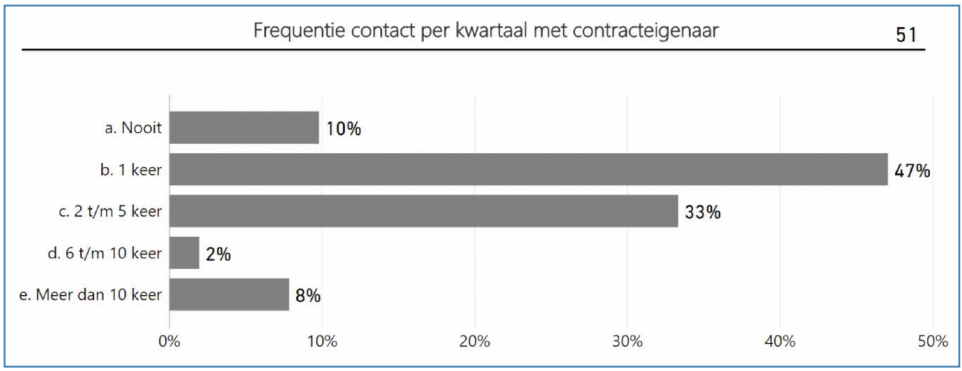
De wijze van communiceren met de contracteigenaren is ook uitgevraagd.
Ten opzichte van het vorige onderzoek wordt er minder regelmatig gecommuniceerd.
Zo is het regelmatige contact met een vastgelegd format gedaald van 38% naar 31%.



Frequentie van rapporteren

In het algemeen wordt er tussen de één en vijf maal per kwartaal gerapporteerd aan de contracteigenaar. Het meest voorkomend, namelijk 43%, is dat er één keer per kwartaal wordt gerapporteerd. In 5% van de gevallen wordt er meer dan vijf keer per kwartaal





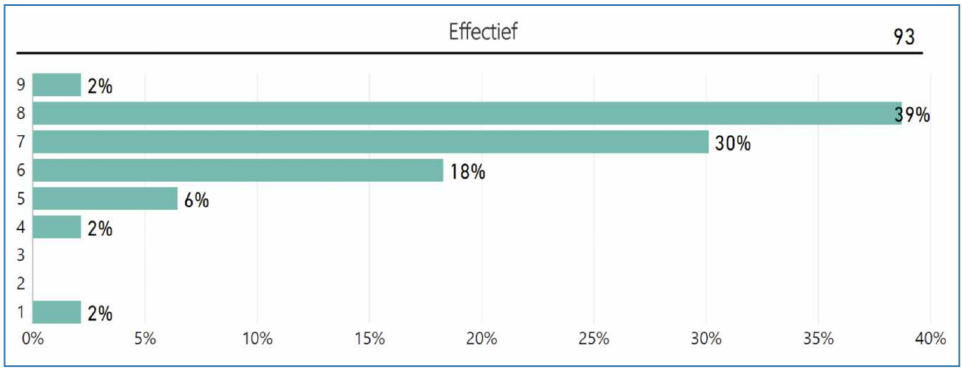
gerapporteerd, terwijl in 15% van de gevallen nooit wordt gerapporteerd. Het veelvuldig rapporteren van meer dan 10 keer per kwartaal is gedaald naar 3%, terwijl dit 8% was in het vorige onderzoek.

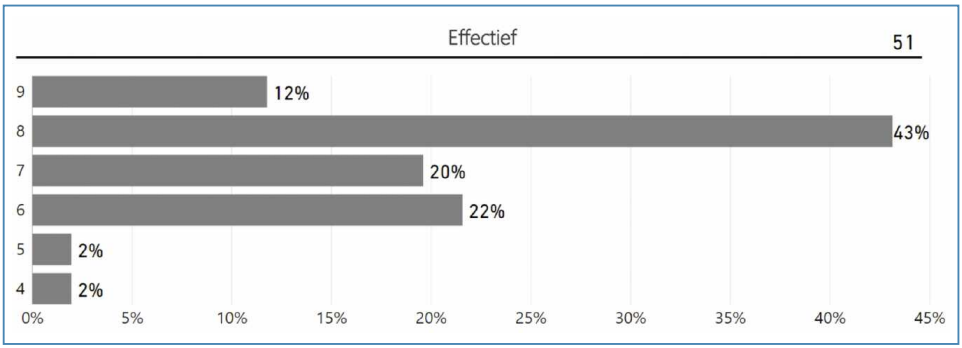
8.4 Effectiviteit en efficiëntie

De respondenten hebben antwoord gegeven op de vragen in hoeverre zij zelf vinden dat ze effectief en efficiënt zijn als contractmanager op een schaal van één tot tien.

Effectiviteit

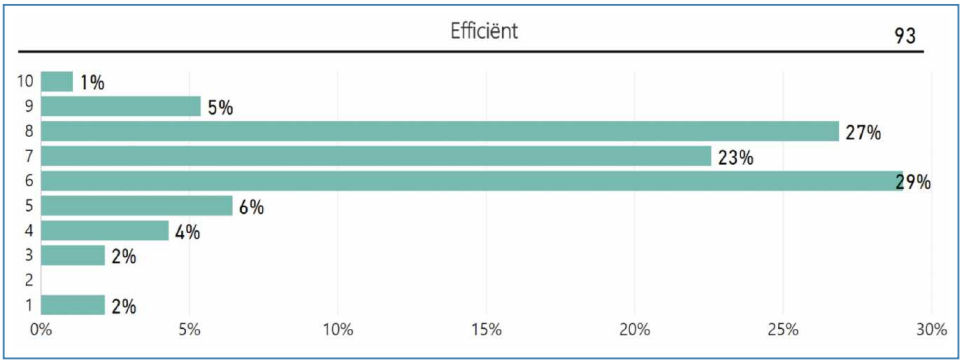
Met effectiviteit wordt de doeltreffendheid bedoeld, dat wil zeggen de mate waarin de beoogde uitkomst van het proces gerealiseerd wordt. De meeste respondenten (39%) gaven zichzelf hiervoor het cijfer acht of het cijfer zeven (30%). 2% van de respondenten gaf zichzelf een negen als cijfer. In het vorige onderzoek was dit nog 12% en lag het percentage van het cijfer acht op 39%.

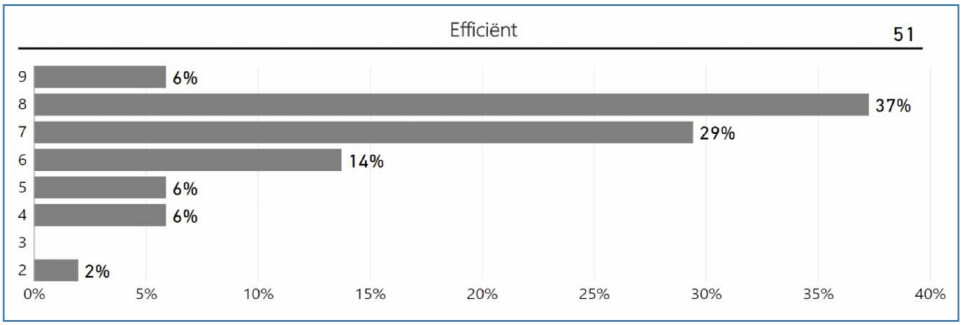




Efficiëntie

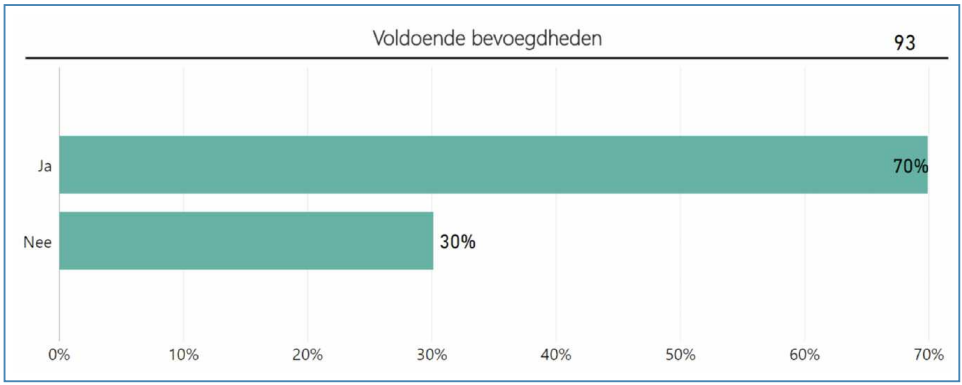
De efficiëntie wordt beschreven als de doelmatigheid en de mate van het gebruik van middelen om het doel te realiseren. Respondenten geven zichzelf hiervoor gemiddeld een lager cijfer dan bij de effectiviteit. In het algemeen ligt het cijfer tussen de zes en de acht.

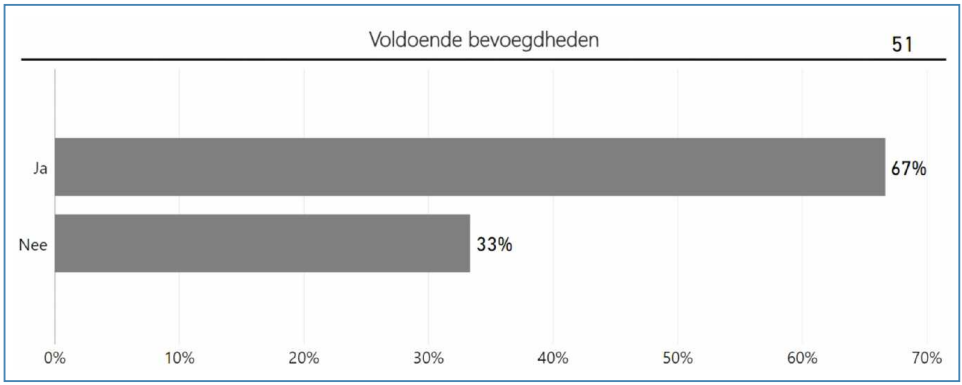




8.5 Bevoegdheden

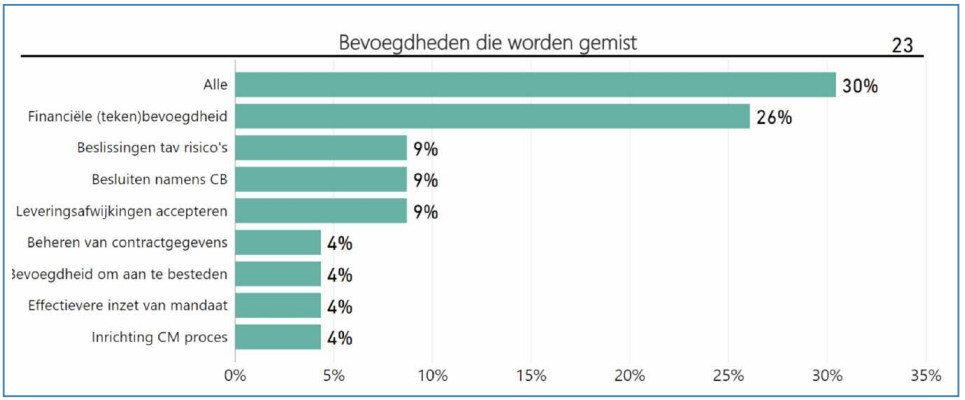
Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre zij tevreden zijn met hun bevoegdheden. 70% geeft aan dat zij voldoende bevoegdheden hebben. Dit komt overeen met het vorige onderzoek waar dit percentage op 67% lag.

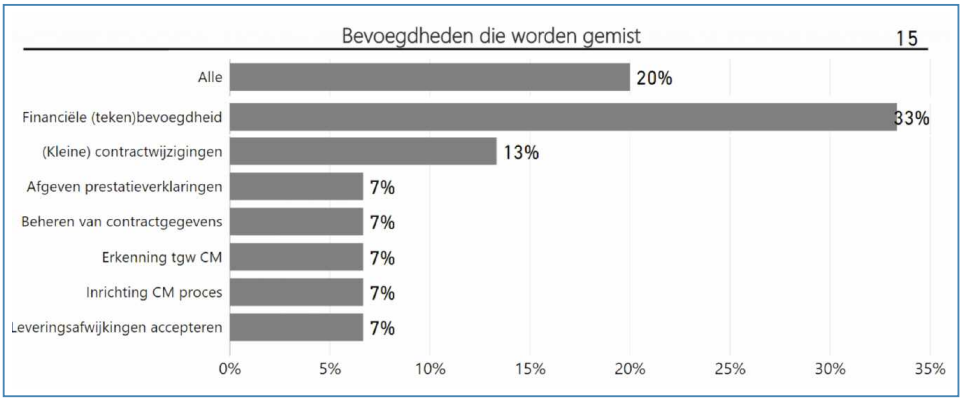




8.6 Missende bevoegdheden

Respondenten die hadden aangegeven bevoegdheden te missen konden vervolgens aangeven om welke specifieke bevoegdheden dit ging. De resultaten voor beide onderzoeken zijn hieronder weergegeven. Er heerst bij 30% van de respondenten het gevoel 'alle' bevoegdheden te missen. Dit is een stijging ten opzichte van het vorige onderzoek waar dit nog 20% was. Verder is te zien dat financiële (teken)bevoegdheden worden gemist (26%). De overige bevoegdheden wijken af van het vorige onderzoek. Nu zijn dat met name de bevoegdheden om beslissingen ten aanzien van risico's, besluiten namens CB en leveringsafwijkingen kunnen accepteren. Voorheen ging het meer om contractwijzigingen en het afgeven van prestatieverklaringen.



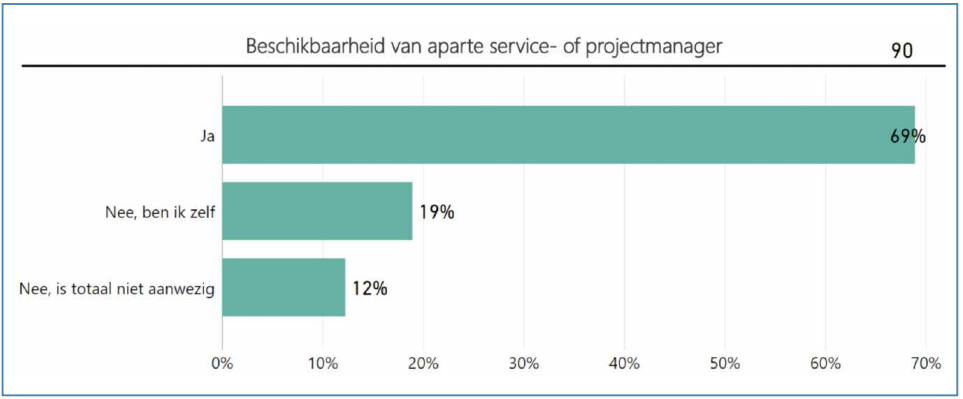


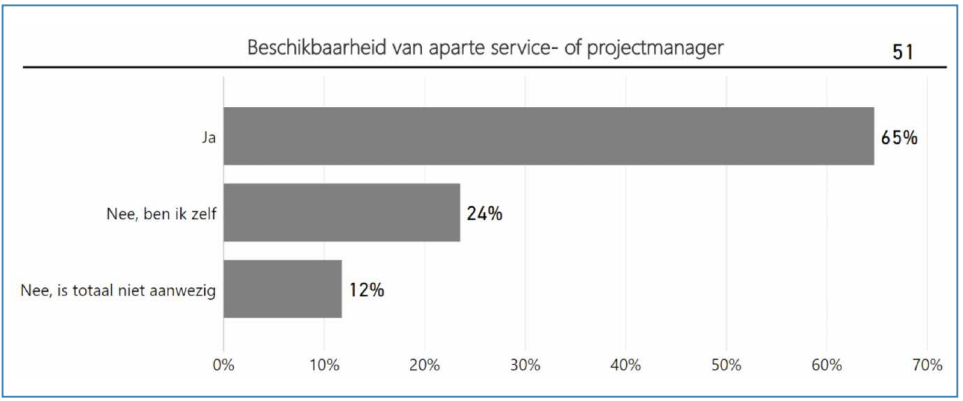
8.7 Samenwerking met andere rollen

Binnen de methode CATS CM zijn er diverse andere rollen waar de contractmanager mee te maken heeft. De belangrijkste, de contracteigenaar is in een van de voorgaande paragrafen al aan de orde geweest. Daarnaast kennen we ook nog de Services- of Projectmanager die verantwoordelijk is voor het deel 'Work To Be Done' van een contract daar waar de Contractmanager verantwoordelijk is voor het 'All Other Contract Matter' deel. En natuurlijk de contractmanager van de andere contractpartij.

Beschikbaarheid van aparte service- of projectmanager

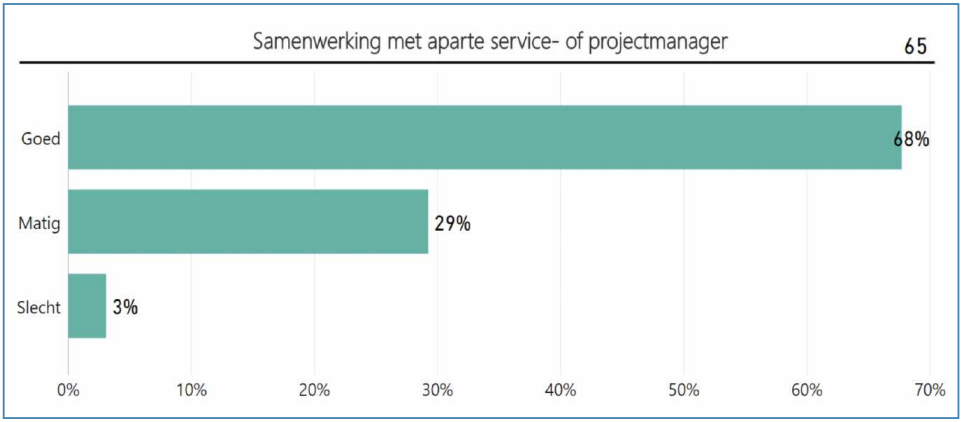
Bij 69% van de respondenten is er een aparte service- of projectmanager aanwezig. Bij 19% van de respondenten vervult deze de rol zelf naast de rol van contractmanager, terwijl bij de overige 12% van de respondenten deze rol ontbreekt. Vergeleken met het vorige onderzoek is het percentage aparte service- of projectmanagers gestegen ten koste van de contractmanagers die deze rol zelf vervullen.

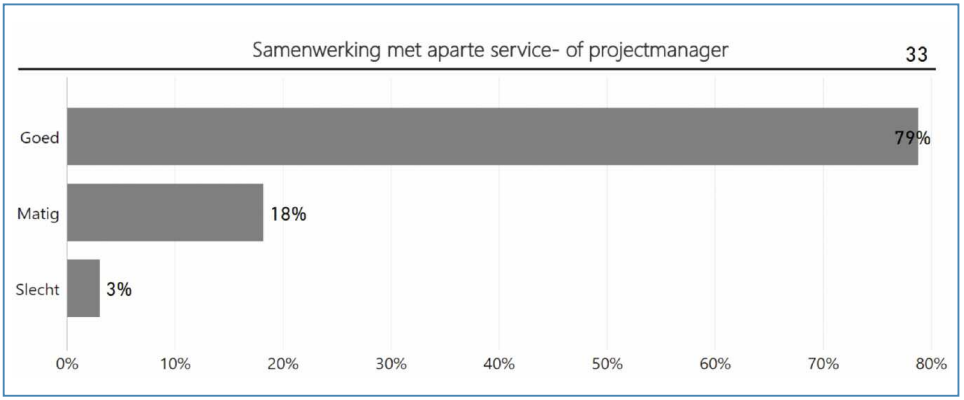




Samenwerking met aparte service- of projectmanagers

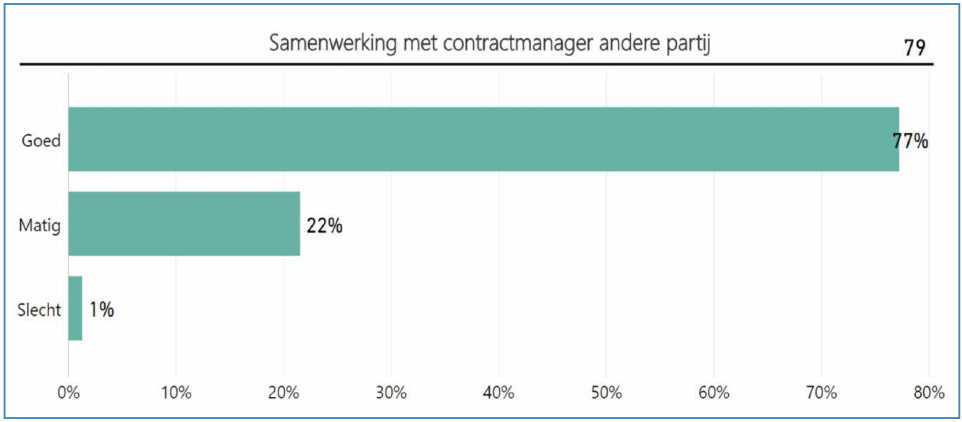
Tevens is gevraagd hoe de samenwerking verloopt wanneer er een aparte service- of projectmanager aanwezig is. Hierbij geeft 68% van de respondenten aan dat dit goed verloopt. Dit is een daling ten opzichte van het vorige onderzoek waar dit nog 79% was. Met name de hoeveelheid 'matige' samenwerkingen is toegenomen, van 18% naar 29%.

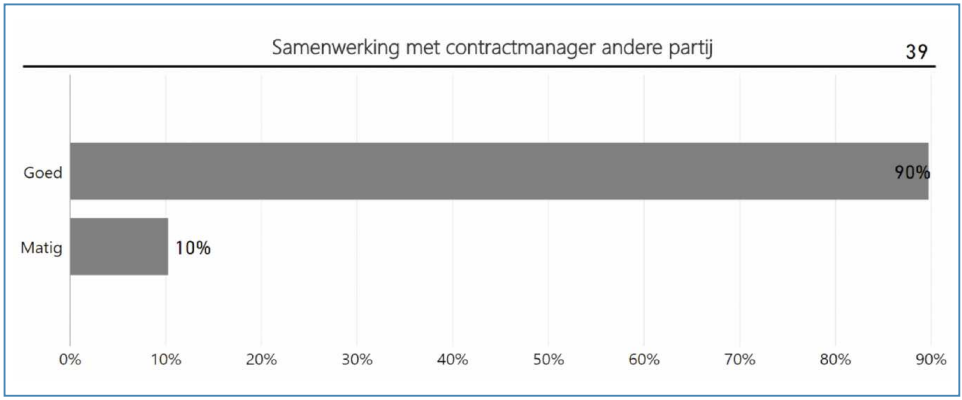




Samenwerking met contractmanagers van andere partijen

Extern wordt er ook samengewerkt met de contractmanager van de andere contractpartij. Hierbij is de samenwerking verslechterd ten opzichte van het vorige onderzoek. Nu geeft 77% van de contractmanagers aan dat er sprake is van een goede samenwerking, terwijl dit in het vorige onderzoek nog 90% was.



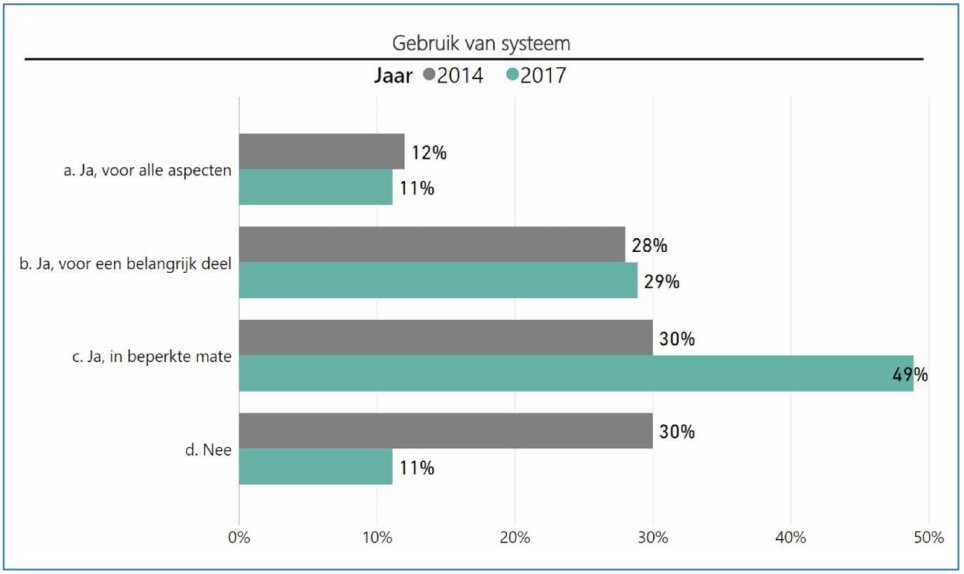


9. Systemen

Net als tijdens het voorgaande onderzoek kunnen contractmanagementsystemen zich in een toenemende belangstelling verheugen. En net als voorgaande jaren is er nog veel te winnen op het vlak van systeemondersteuning.

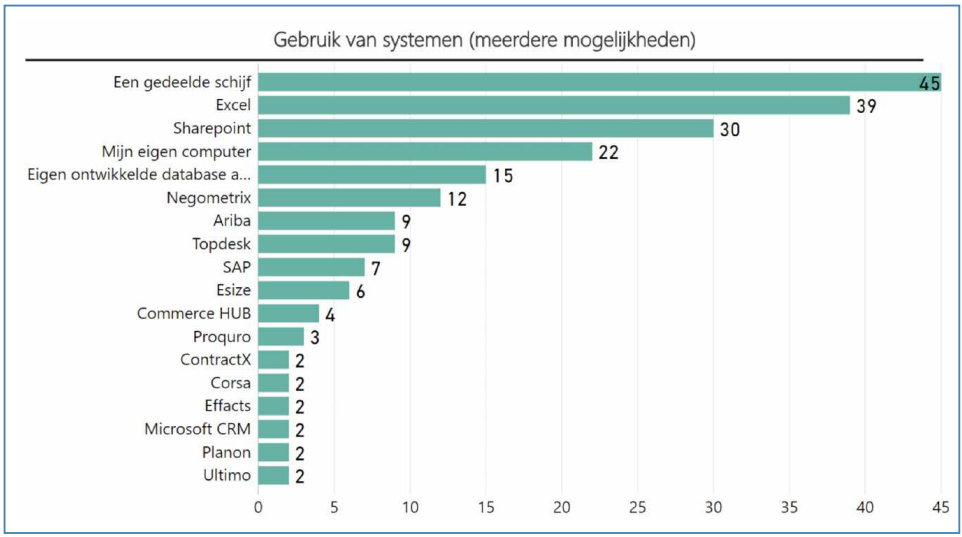
Gebruik van systemen

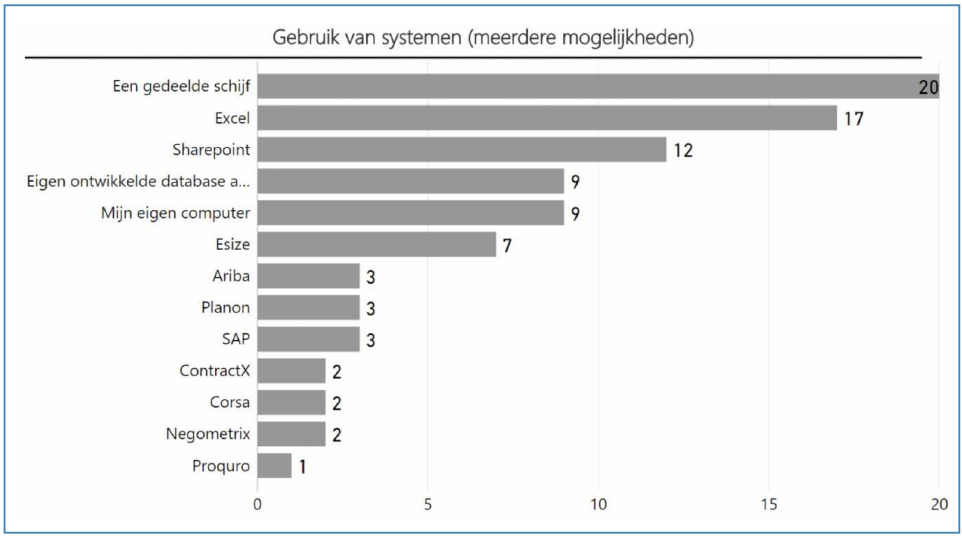
Het gebruik van systemen is ten opzichte van het vorige onderzoek sterk toegenomen. Waar voorheen 70% van respondenten aangaf (in welke mate dan ook) een systemen te gebruiken is dit in het huidig onderzoek gestegen tot 89%. Daarnaast geeft 49% van de respondenten aan dat systemen in beperkte mate worden gebruikt, terwijl dit voorheen 30% was. Het aandeel respondenten dat systemen voor een belangrijk deel of voor alle aspecten gebruikt is nagenoeg gelijk gebleven (respectievelijk 29% en 11%).



Type systemen

Tevens is gevraagd welke systemen worden gebruikt. Zichtbaar is dat de meest gebruikte systemen een gedeelde schijf, excel, sharepoint, eigen computer en zelf ontwikkelde applicaties zijn. In het algemeen komt dit beeld overeen met het vorige onderzoek.



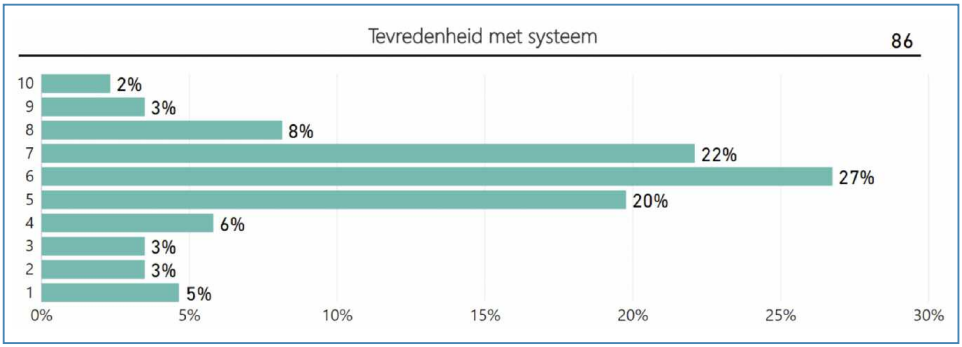


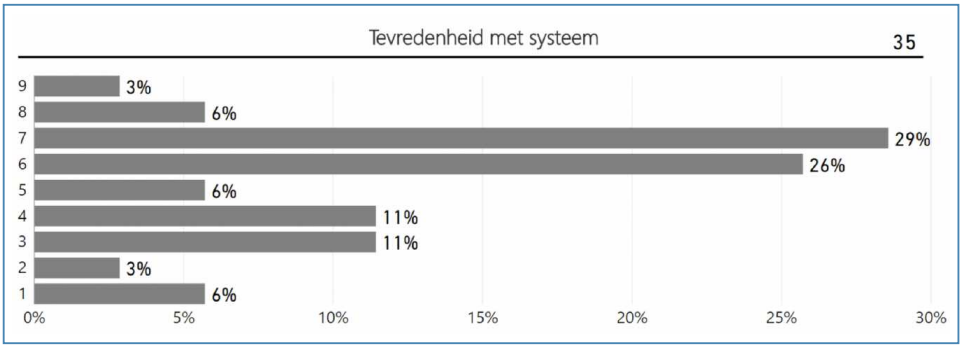
In de onderstaande tabel staan de systemen opgesomd die in beide jaren door maximaal één respondent worden genoemd.

Apptus	Salesforce	E-docs	Epona DMS
Archibus	SAP	Eprofit	MS Sharepoint
Clickview	Vendorlink	Financieel Systeem	PeopleXS
CRM	Wizz	IFS	VISI
CTM	DAX contractenmodule	LiveLink	Zycus

Tevredenheid van systemen

De tevredenheid van de gebruikte systemen op een schaal van 1 tot 10 laat in het algemeen het cijfer vijf, zes of zeven zien. In het vorige onderzoek was er relatief meer zware ontevredenheid van de cijfers drie envier.

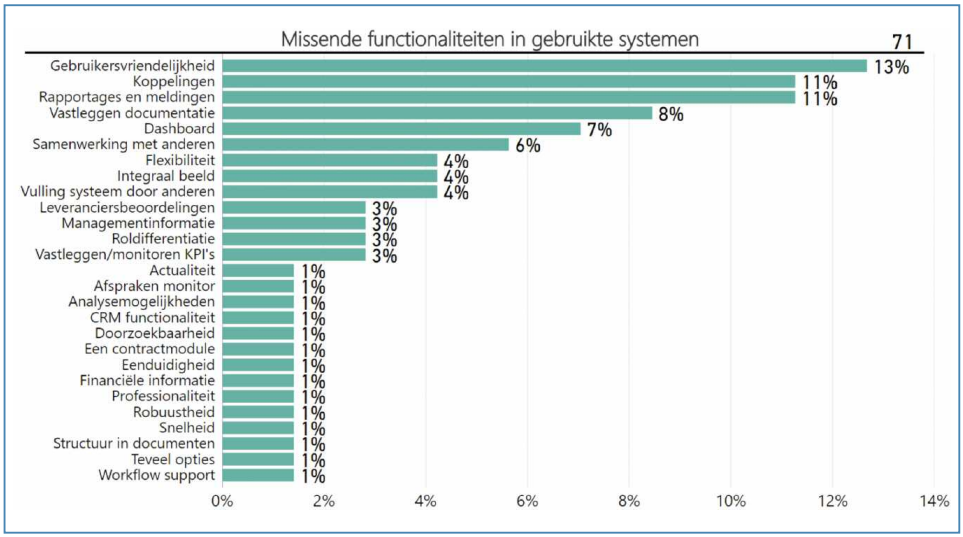


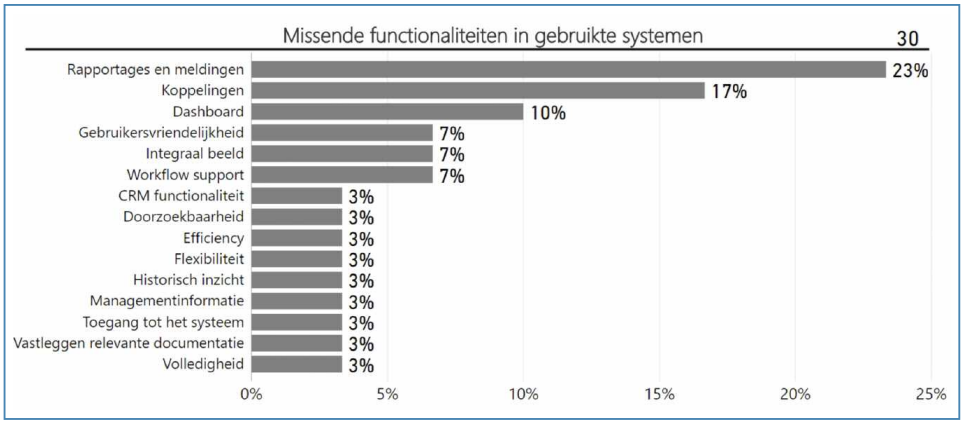


Ontbrekende functionaliteiten

De respondenten geven een groot scala aan ontbrekende functionaliteiten aan. Aangezien er in dit onderzoek meer respondenten de vraag hebben beantwoord ten opzichte van het vorige onderzoek, zijn er nu meer missende functionaliteiten geconstateerd. De belangrijkste missende functionaliteiten zijn de gebruiksvriendelijkheid, ontbrekende koppelingen, ontbrekende rapportages en meldingen, het automatisch vastleggen van documentatie en dashboarding. Tevens zijn er veel unieke antwoorden gegeven (1%) in onderstaande figuur.

Bouwers van systemen: doe er je voordeel mee.

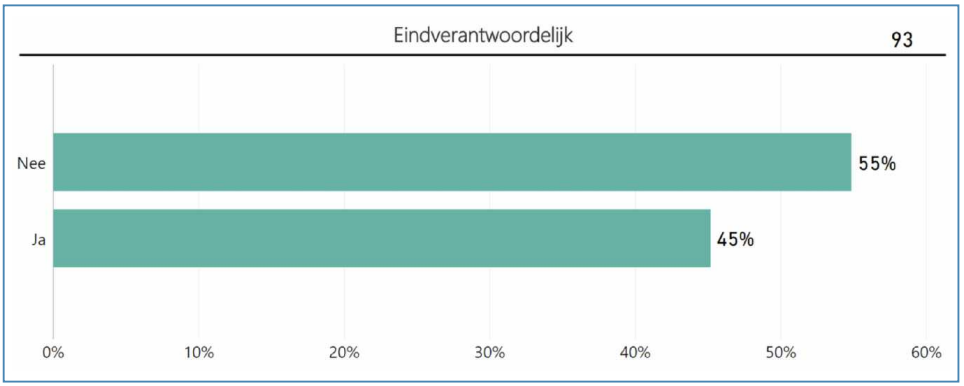


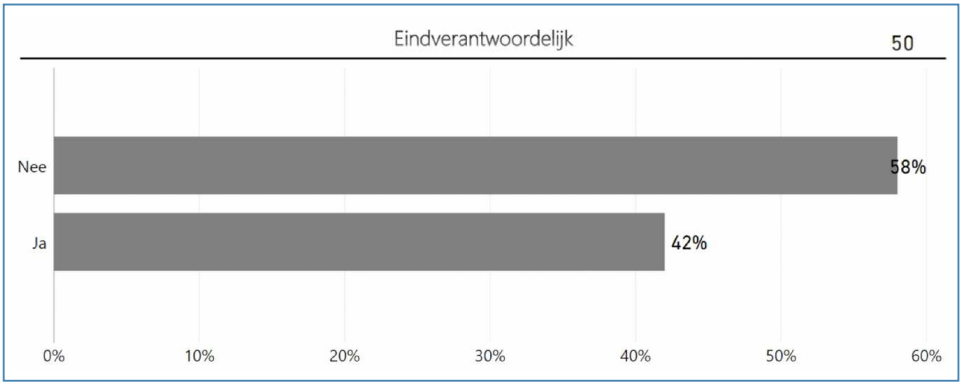


10. Contractmanagement binnen de organisatie

Eindverantwoordelijkheid

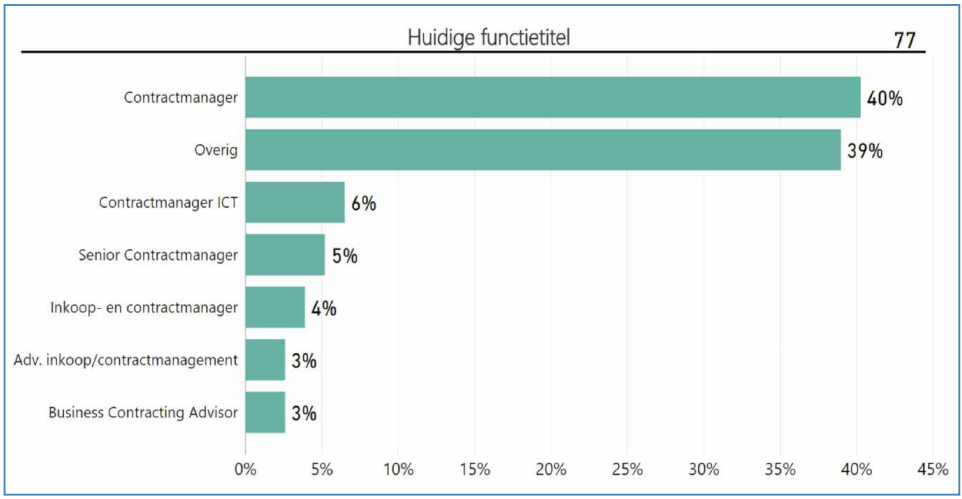
De eerste vraag met betrekking tot contactmanagement binnen de organisatie betreft of de contractmanagers door de organisatie als eindverantwoordelijke worden gezien. Dit blijkt bij 55% van de respondenten het geval te zijn en is daarmee op een vergelijkbaar niveau als in het vorige onderzoek (58%).

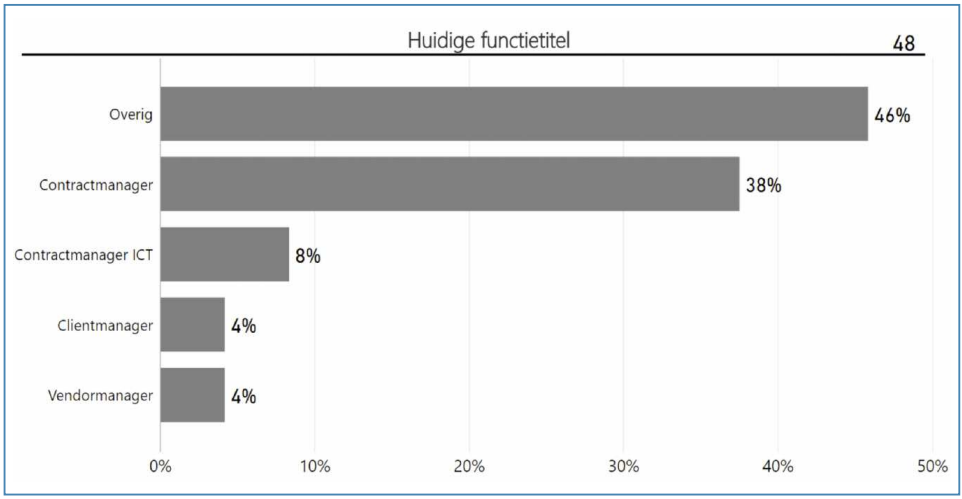




Functietitels

Er is een grote diversiteit aan functietitels binnen de respondenten. De antwoorden zijn vervolgens gecategoriseerd. Van de respondenten heeft 40% de titel contractmanager en heeft het overgrote deel een variant op deze titel.



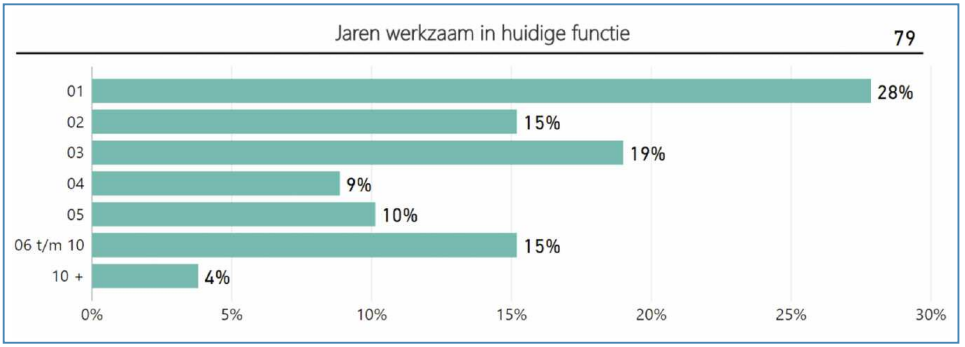


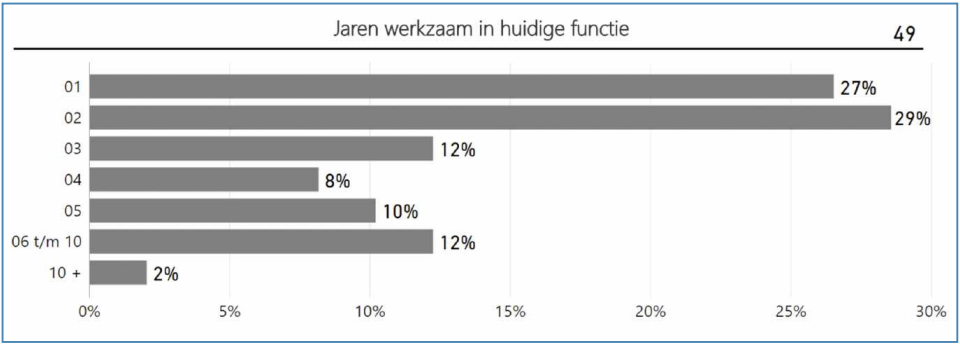
De categorie 'overig' valt op met 39%: hierin vallen de functietitels die slechts één keer voorkomen. Deze functietitels zijn hieronder opgesomd.

Administrative Employee	Inkoper en regisseur	Product- en Contractmanager
Clientmanager	Leveranciers- en contractmanager	Sales Support & Contracts Manager
Contract- & Leveranciersmanager	Leveranciersmanager	Senior adviseur bedrijfsvoering
Contract Director	Manager Contract Management	Senior contractmanager sociaal domein
Contract lifecycle manager	Manager inkoop contractmanagement & Facilitaire Zaken	Senior inkoper
Contractmanager en Bidmanager	Medewerker contractbeheer	Servicemanager
Contractmanager FM	Operationeel Contractmanager	Vendor en Contractmanager IT
Contractmanager Hotel	Partner manager	Vendormanager
Contractmanager zorg	Procesleider Service Delivery	Vendormanager / contractmanager
Global Contract Manager	Product en contractadviseur	Vendormanager ICT

Functieduur

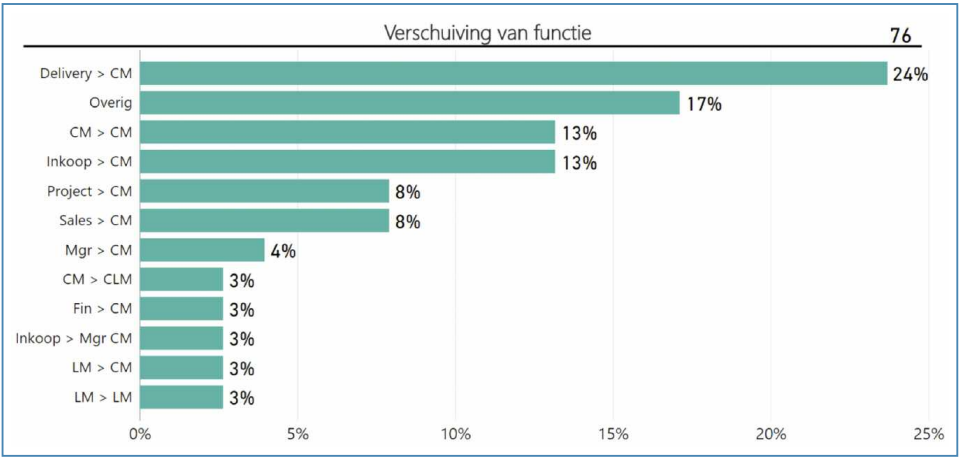
Hoe lang blijven contractmanagers werkzaam in dezelfde functie? Verreweg de meeste respondenten zijn vijf jaar of minder werkzaam in hun huidige functie. 15% van de respondenten geeft aan tussen de zes en tien jaar, en 4% van de respondenten geeft aan meer dan tien jaar werkzaam te zijn in de huidige functie. Dit is relatief meer dan in het vorige onderzoek (respectievelijk 12% en 2%). 28% van de respondenten werkt pas een jaar op de functie, wat overeenkomt met het vorige onderzoek.

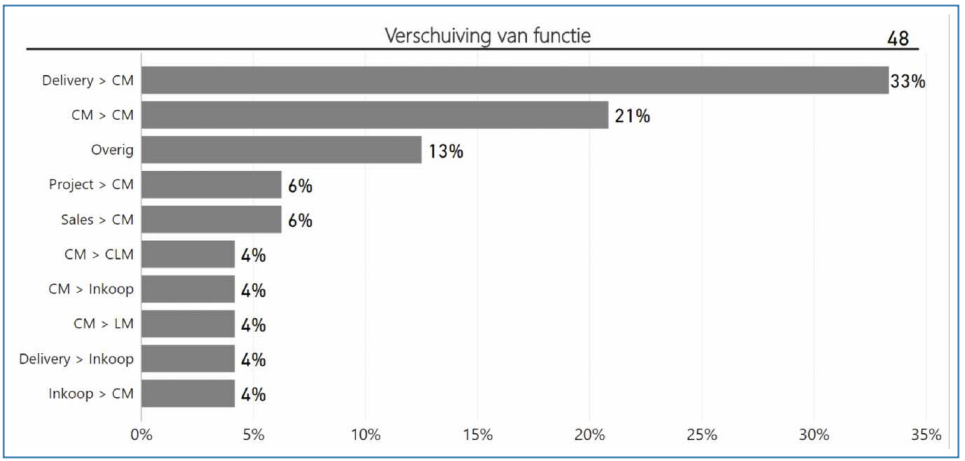




Voorgaande functies

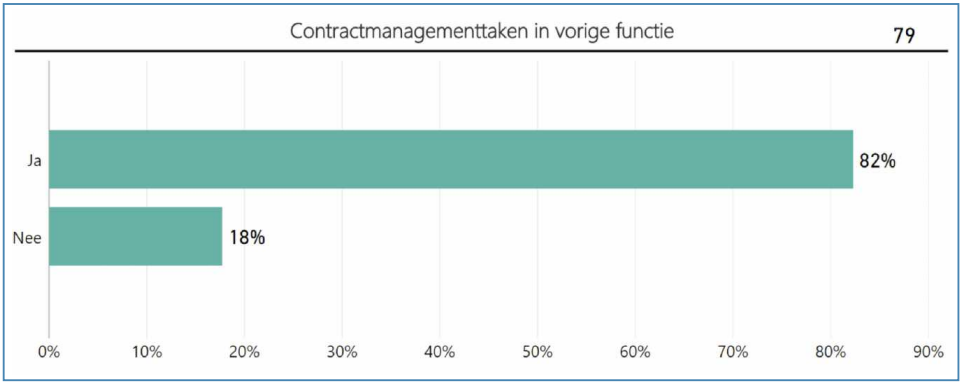
Om een beeld te kunnen vormen van de ontwikkeling van contractmanagers is bekeken welke functies zij in het verleden hebben uitgeoefend. In beide onderzoeken was de meest gangbare voorgaande functie van een contractmanager een 'delivery' functie (24% en 33%). Vervolgens was de voorgaande functie vaak een functie in contractmanagement (13%), inkoop (13%), project (8%) of sales (8%). De categorie 'overig' geeft met 13% de unieke antwoorden aan die slechts eenmaal voorkomen bij de respondenten.





Contractmanagement taken in vorige functie

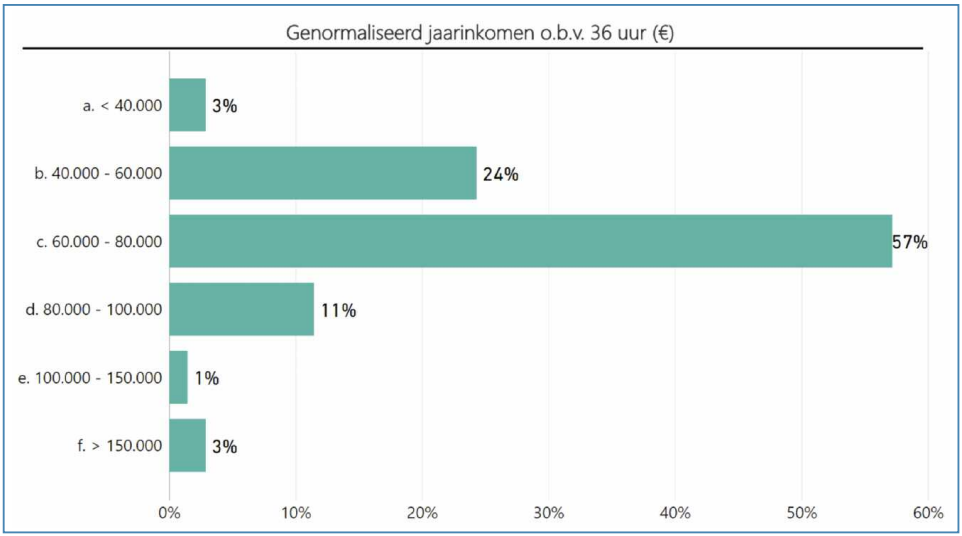
Ondanks dat het grootste deel van de contractmanagers minder dan vijf jaar werkzaam is op de huidige functie geeft 82% aan in de vorige functie ook managementtaken te hebben. Het percentage was hetzelfde in het vorige onderzoek.

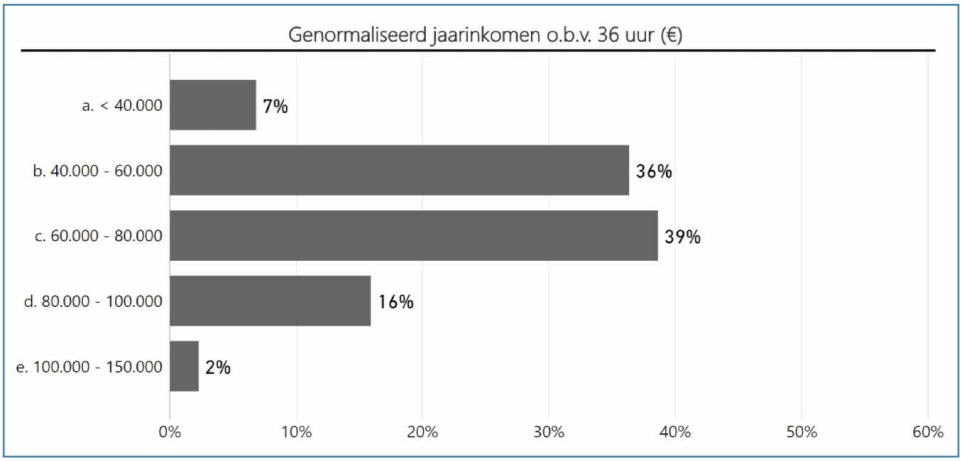


11. Beloning

Jaarinkomen

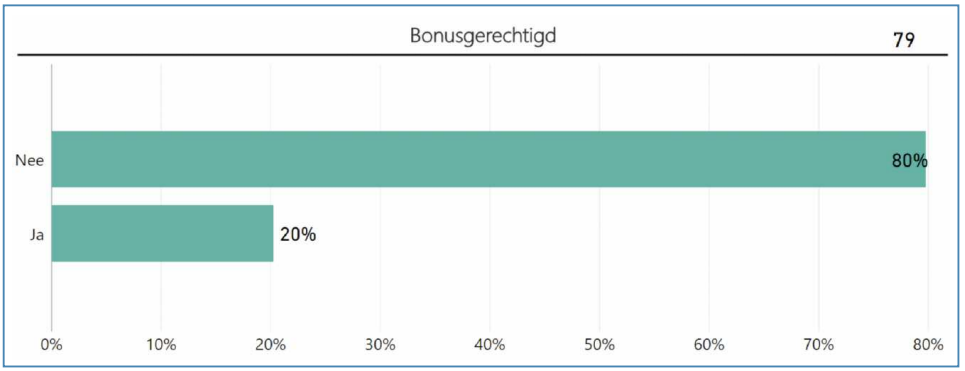
Om de vaste jaarinkomens met elkaar te kunnen vergelijken, zijn deze genormaliseerd naar een 36-urige werkweek. Ten opzichte van het vorige onderzoek geven de respondenten aan een hoger inkomen te ontvangen. 27% van de respondenten heeft inkomen van minder dan 60.000 euro. In het vorige onderzoek was dit nog 43%.
De meeste inkomens (57%) liggen tussen de 60.000 euro en 80.000 euro. De groep hoogste inkomens is licht gedaald: 15% van de respondenten heeft een inkomen van meer dan 80.000 euro, terwijl dit voorheen 18% was. Wel is er nu een groep respondenten van 3% die meer dan 150.000 euro verdient, terwijl er voorheen geen contractmanagers waren die aangaven meer dan 150.000 euro te verdienen.





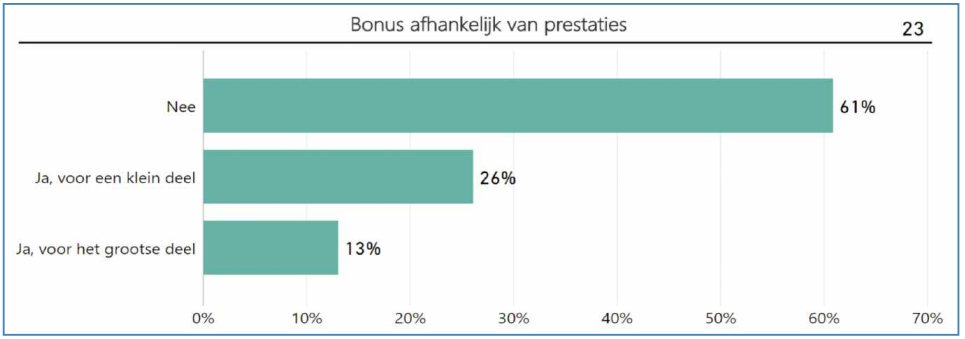
Bonusgerechtigd

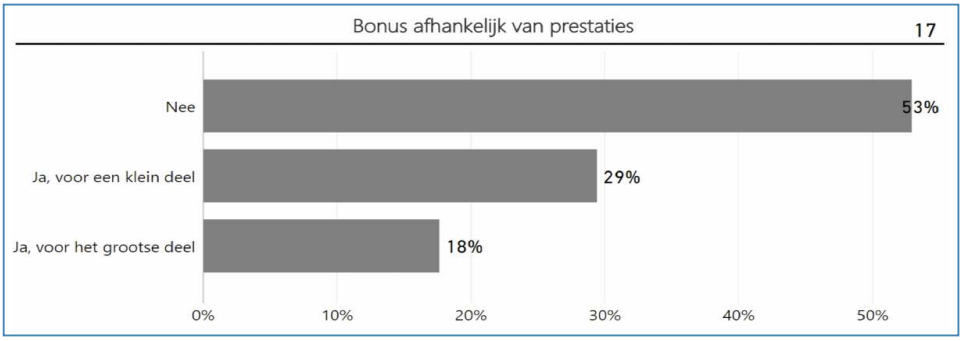
Hoe is het inkomen van contractmanagers opgebouwd? Bekeken is in hoeverre het inkomen van contractmanagers variabel is en zij een bonus ontvangen. Slechts 20% van de contractmanagers geeft aan een bonus te ontvangen. In het vorige onderzoek was dit nog 22%.



Afhankelijkheid van bonus

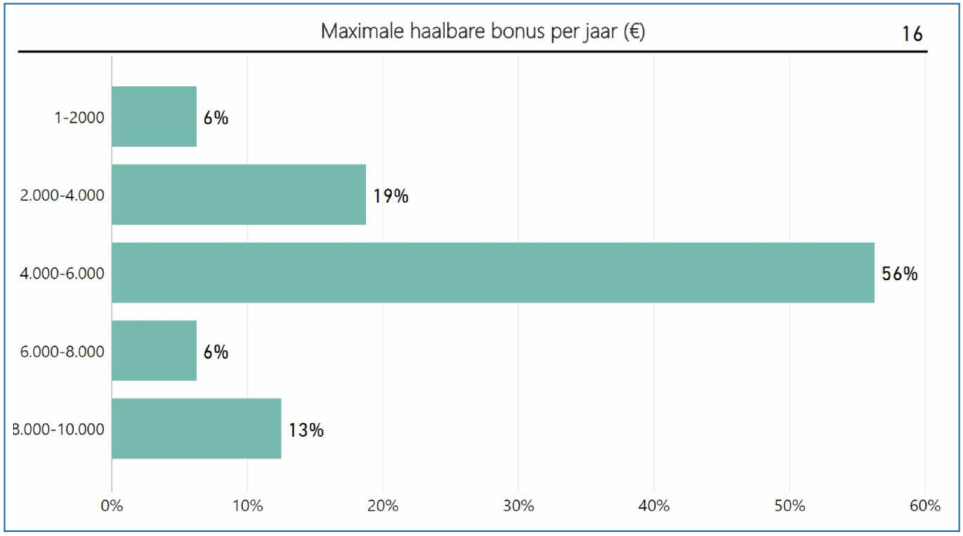
Vervolgens is gevraagd of de bonus afhankelijk is van de prestaties. 61% van de respondenten geeft aan dat dit niet het geval is. In 13% van de gevallen wordt de bonus sterk bepaald door de prestaties. Dit beeld komt gezien het kleine aantal respondenten overeen met het vorige onderzoek.

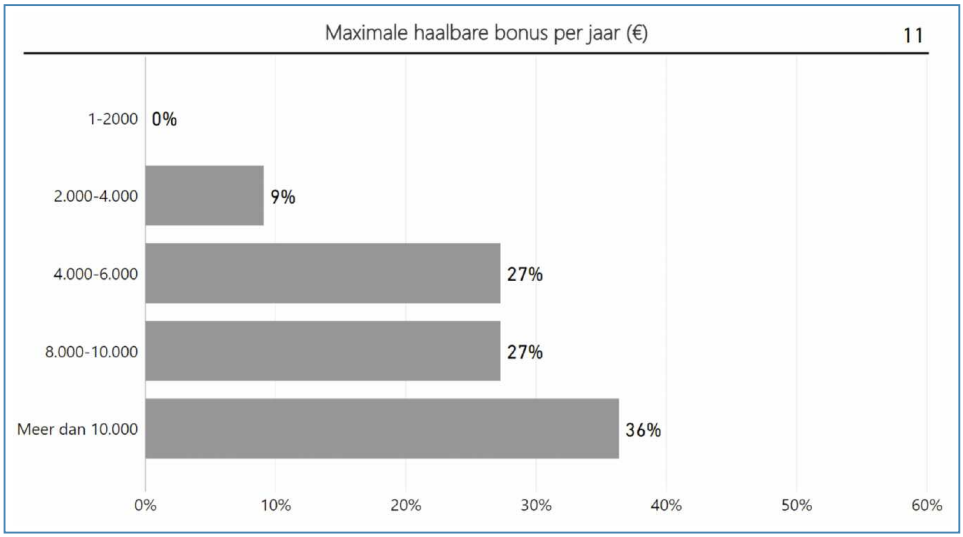




Maximale bonus

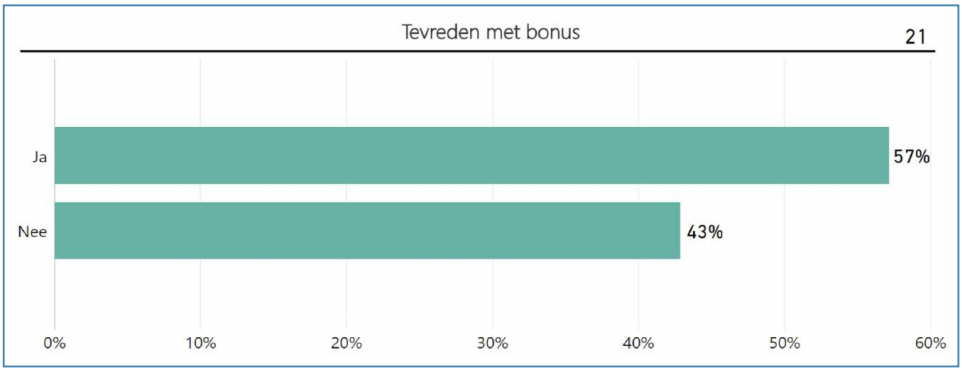
Indien respondenten een bonus kunnen ontvangen, is het meest voorkomende bedrag dat maximaal haalbaar is tussen € 4.000 en € 6.000 (46%). Ongeveer 13% van deze groep geeft aan een maximale bonus van meer dan € 10.000 te kunnen ontvangen. Vergeleken met het vorige onderzoek is de bonus minder hoog. Toen gaf bijvoorbeeld 36% van de respondenten aan dat de maximaal haalbare bonus meer dan € 10.000 was.





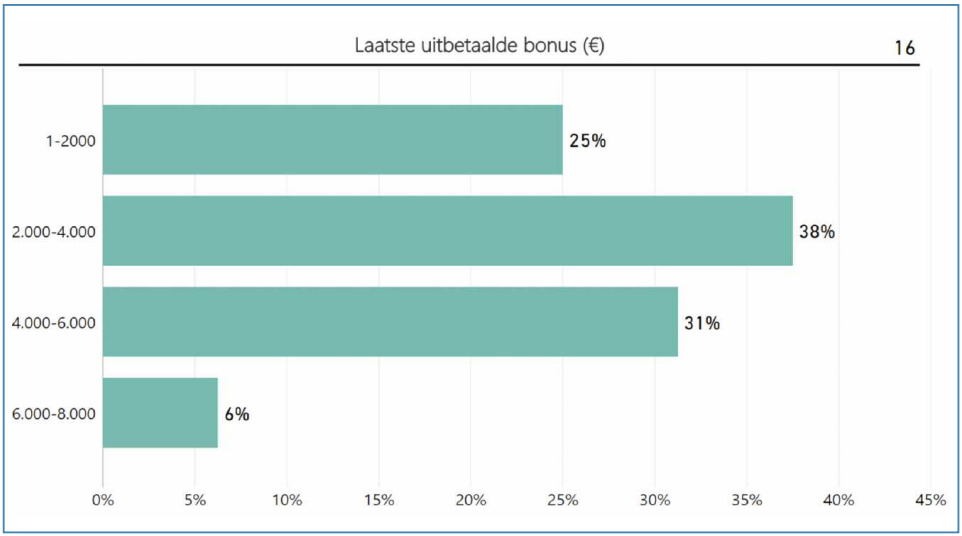
Tevredenheid met bonus

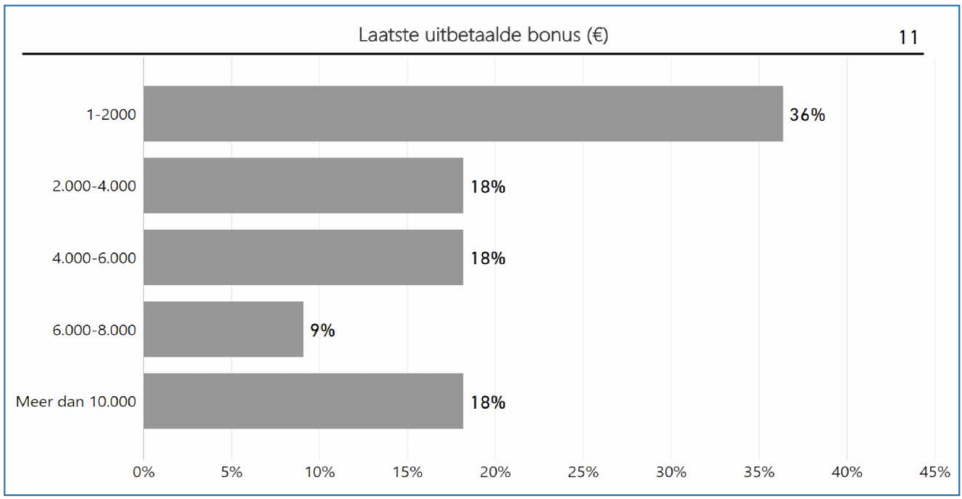
Van de respondenten die een bonus ontvangen geeft 57% aan hiermee tevreden te zijn. 43% geeft aan ontevreden te zijn met de bonus. In het vorige onderzoek was 64% van de respondenten tevreden met de bonus.



Ontvangen bonus

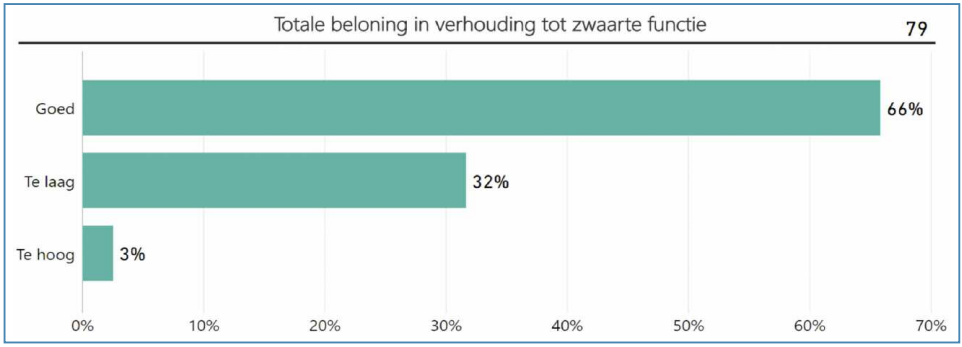
De daadwerkelijke hoogte van de ontvangen bonus bedroeg in 38% van de gevallen tussen de € 2.000 en € 4.000 en in 25% van de gevallen minder dan € 2.000. In het vorige onderzoek was bij 36% van de gevallen de ontvangen bonus minder dan € 2.000.

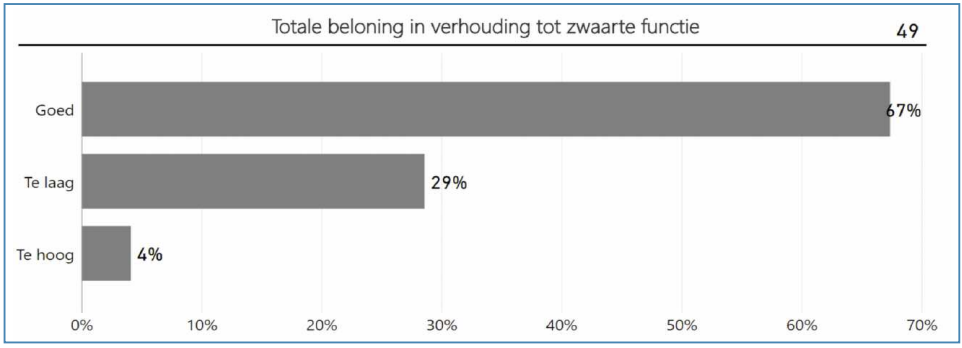




Totaalbeeld beloning

Om een goed totaalbeeld te kunnen vormen is gevraagd of de totale beloning, bestaande uit het jaarinkomen en eventuele bonus, in verhouding staat tot de zwaarte van de functie. Hierbij geeft 66% van de respondenten aan dat deze verhouding goed is en 32% geeft aan dat deze verhouding te laag is. Slechts 3% van de respondenten geeft aan dat de beloning te hoog is. Het vorige onderzoek gaf een vergelijkbaar beeld.

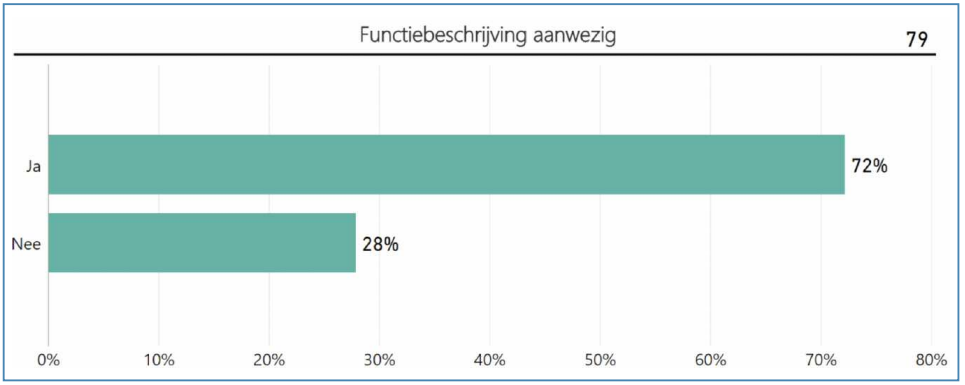




12. Ontwikkeling

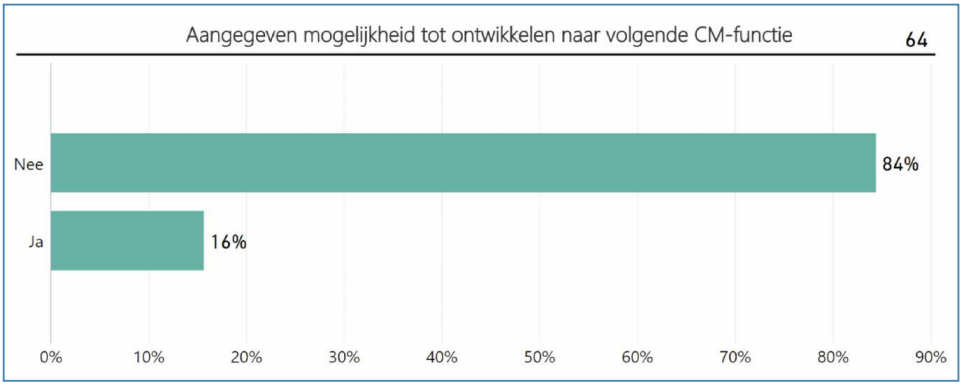
Functiebeschrijving

72% van de respondenten geeft aan dat er een functiebeschrijving aanwezig is voor de functie die wordt uitgeoefend. Dit komt overeen met het vorige onderzoek, waar dit percentage 71% was.



Ontwikkelfunctie

Wanneer er een functiebeschrijving aanwezig is, is in 84% van de gevallen aangegeven naar welke volgende functies men zich kan ontwikkelen binnen het contract-management. Dit is een lichte stijging ten opzichte van het vorige onderzoek waar dit percentage op 79% lag.

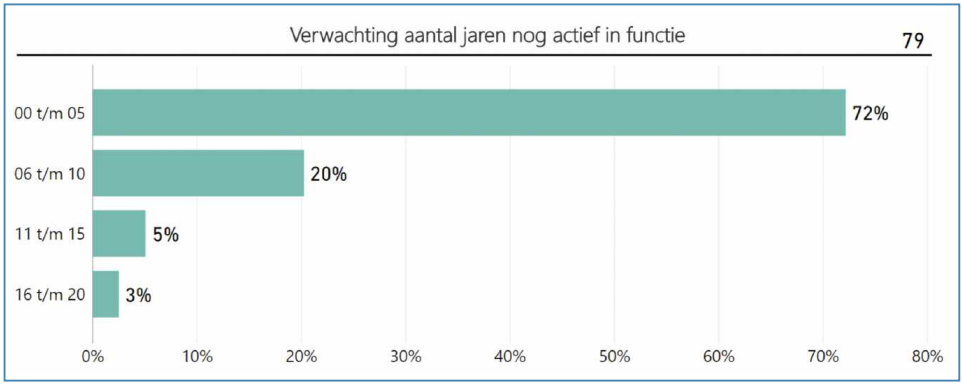


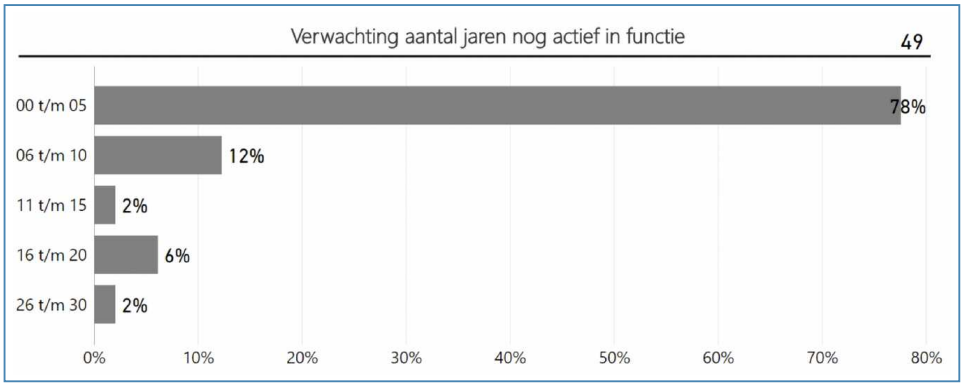
Indien dit is aangegeven worden de volgende rollen in het algemeen genoemd:

- Lead procurement manager
- Manager
- Senior
- Vendor manager

Verwachting jaren actief in functie

De respondenten gaven in het algemeen aan minder dan vijf jaar in deze functie actief te zijn (72%). Dit komt overeen met het vorige onderzoek (78%). Daarnaast is er ook een groep van 20% die verwacht nog tussen de zes en tien jaar werkzaam te zijn in de huidige functie. 18% verwacht nog meer dan tien jaar werkzaam te zijn. Ten opzichte van het vorige onderzoek is de verwachting om minder dan vijf jaar werkzaam te zijn licht gedaald van 78% naar 72%, en de verwachting om tussen de zes en tien jaar werkzaam te zijn gestegen van 12% naar 20%.





Notities

Notities

Wilt u aan de slag met contractmanagement?

CM Partners is specialist in contractmanagement en ondersteunt u met trainingen, advies en tijdelijke contractmanagementcapaciteit.

Onze trainingen en advies zijn gebaseerd op de aanpak CATS CM.® Dé methodische aanpak voor contractmanagement.

ISBN 978-90-8753-721-0

CATS cm

Kijk op onze website www.cmpartners.nl/trainingen
of bel rechtstreeks 085-2100531

CM Partners
CONTRACT MANAGEMENT

Voor het meest volledige aanbod CM opleidingen en workshops
Panweg 63 • 3705 GC Zeist • Tel. 085-2100531 • info@cmpartners.nl • www.cmpartners.nl