



**RESULTATEN
CONTRACTMANAGEMENTORGANISATIE
BENCHMARK
2011**

Titel: RESULTATEN CONTRACTMANAGEMENTORGANISATIE BENCHMARK 2011

Auteur: Gert-Jan Vlasveld, Senior Partner, CM Partners BV

Uitgave Januari 2011

Uitgegeven door:

CM Partners BV

Panweg 63

3705 GC Zeist

Email: info@cmpartners.nl

Internet: www.cmpartners.nl

ISBN / EAN: 978-90-816672-1-0

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	4
2.	Wat is Benchmarking?	5
3.	Deelnemers.....	6
4.	De Contractmanagement Organisatie.....	8
5.	Resultaten.....	10
5.1.	Algemeen	10
5.2.	De omvang van de CM rol.....	10
5.3.	De omvang van de CE rol	13
5.4.	De omvang van de PM en SM rol.....	14
5.5.	De omvang van de CB rol	15
5.6.	De omvang van management van de CM personen.....	15
5.7.	De omvang van de aanpalende rollen	16
5.8.	Gaat de 80/20 regel op?	16
5.9.	Besparingen/kostenverminderingen.....	17
5.10.	Efficiëntie en effectiviteit.....	18
5.11.	(Best) practices.....	19
5.12.	Leveranciers	20
5.13.	Contractregistraties	21
6.	Samenvatting.....	22
	Bijlage A: Deelnemende organisatie.....	23
	Bijlage B: de vragenlijst	24

1. Inleiding

In de advies- en trainingspraktijk van CM Partners krijgen we regelmatig de vraag voorgelegd hoeveel capaciteit aan contractmanagement ingezet moet worden om een contract of een verzameling van contracten te managen. We hebben in de loop der jaren wel een antwoord op deze vraag ontwikkeld maar dat antwoord was gebaseerd op onze indrukken uit de praktijk, een beetje jing en jang, wat Fingerspitzengefühl en nog wat andere zaken om een bekende reclame maar aan te halen. Een antwoord gebaseerd op een echte inventarisatie van de praktijk hadden we niet. Met dit onderzoek willen we daar verandering in brengen. Daarvoor hebben we ICT afdelingen binnen grote organisaties benaderd waarvan we wisten dat ze een substantieel deel van hun budget bij derden besteden. Een aantal hebben we bereid gevonden om deel te nemen en het resultaat van dit onderzoek ligt voor u: het eerste kwantitatieve onderzoek naar de omvang en Best Practices van contractmanagement. Het verzamelen van de gegevens heeft in 2010 plaatsgevonden (en voor één Respondent in 2011). De rapportage is opgesteld in januari 2011.

De uitkomsten zijn naar ons idee leerzaam en zullen, naar wij hopen, voor veel organisaties aanleiding zijn om met andere ogen naar hun eigen contractmanagementinrichting te kijken.

Naast ICT zijn er nog vele andere toepassingsgebieden van contractmanagement bij opdrachtgevers zoals FM, Marcom en HR (flexarbeid). Deze gebieden staan op de nominatie om door ons in de toekomst onderzocht te worden.

De respondenten willen we bedanken voor hun bijdrage aan dit benchmarkonderzoek. Zonder deelnemers geen resultaten. De bereidheid om, al dan niet anoniem, een kijkje te geven in hun contractmanagementkeuken stelt henzelf en anderen in het vakgebied in de gelegenheid zich verder te ontwikkelen. Daar zijn we ze, mede namens de anderen in het vakgebied, erkentelijk voor.

Er past bij het presenteren van deze resultaten ook een woord van voorzichtigheid. De conclusies die in dit rapport staan zijn geen aanbevelingen. Om tot verbeterplannen voor de eigen organisatie te komen dient de eigen situatie en eigen doelstellingen als uitgangspunt genomen te worden. De benchmark geeft inzicht in bepaalde kwantitatieve aspecten van hoe andere organisaties georganiseerd zijn en wil daarmee voeding geven aan de discussie binnen uw eigen organisatie over verbeterdoelstellingen. Wij wensen u veel succes en zijn altijd bereid om vragen te beantwoorden.

2. Wat is Benchmarking?

De omschrijving die Van Dale hanteert voor benchmarken luidt: “Prestaties, bedrijfsprocessen e.d. systematisch vergelijken met die van één of meerdere toonaangevende vergelijkbare organisaties”. De Oxford dictionary definieert een benchmark als “a standard or point of reference against which things may be compared” en benchmarking als “evaluate (something) by comparison with a standard”. In die letterlijke betekenis van het woord is dit rapport de basis voor uw eigen benchmark en is het een referentiepunt om te gebruiken in de vergelijking van uw eigen proces en werkwijze met de bevindingen uit dit onderzoek.

Wij beschouwen de deelnemende bedrijven als toonaangevend; alleen al door hun informatie beschikbaar te stellen beïnvloeden ze andere organisaties.

3. Deelnemers

Zonder deelnemers geen benchmarkonderzoek. Wij hebben ca. honderd organisaties benaderd om aan dit benchmarkonderzoek deel te nemen. Uiteindelijk zijn negen organisaties bereid gevonden te investeren en hun informatie beschikbaar te stellen en zo op kwantitatief vlak bij te dragen aan de ontwikkeling van het vakgebied. Een analogie met CMM dringt zich hier op. Pas op nivo drie van CMM begint kwantitatieve informatie een belangrijk element te worden. Is er een parallel te trekken naar de volwassenheid van CM-organisaties? ¹

Niet alle deelnemers hebben toestemming gegeven om hun naam bekend te maken. De deelnemers die dat wel deden staan genoemd in bijlage A. De deelnemers komen uit verschillende branches te weten:

- Publieke dienstverlening
- Nutsbedrijven
- Financiële dienstverlening
- Industrie en
- Chemie

De deelnemers zijn grote organisaties wat zijn weerslag vindt in het aantal medewerkers dat van diensten voorzien wordt door de ICT-organisaties valt waar de respondenten verantwoordelijk voor zijn: 79.500. De som van alle ICT inkoopbudgetten van deze organisaties is dan ook 942 Miljoen Euro. En het budget dat door de geïnventariseerde CM organisaties gemanaged wordt is 746 miljoen euro².

De vragenlijst is in de meeste gevallen ingevuld door de manager van de groep contractmanagers en in een aantal gevallen door een contractmanager zelf. Dat contractmanagement een jong vakgebied is blijkt wel uit het aantal jaren dat deze personen in hun functie zitten: dat varieert van 1 tot 3 jaar en is gemiddeld 1,9 jaar.

Het aantal contracten dat door de deelnemers wordt gemanaged is 1996. Daar zitten hele grote en vele kleintjes bij. Wanneer de contracten per deelnemer op financiële omvang gesorteerd worden van groot naar klein en het aantal geteld wordt tot 80% van het gemanagede budget bereikt wordt dan is daar 17% van het aantal contracten voor nodig. Dus 17% van de contracten dekt 80% van de gemanagede contractwaarde af.

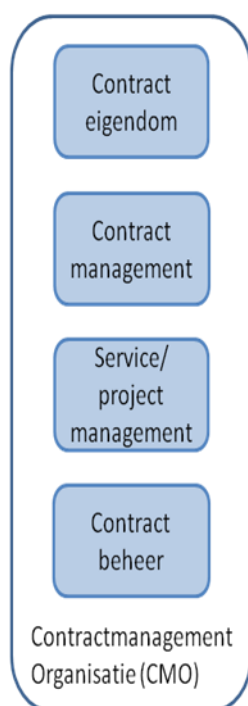
¹ Voor alle duidelijkheid: deze vraag gaan we niet beantwoorden in dit rapport. Daarvoor zouden we een beeld moeten hebben van de CM volwassenheid van de onderzochte organisaties en daarvoor veel

² Ter vergelijking: Outsourcing Performance 2011 van Giarte heeft een contractwaarde van 3,1 miljard als basis.

Van 33 afzonderlijke contracten zijn detail gegevens genoteerd. Deze contracten zijn geselecteerd op hun omvang in €'s.

4. De Contractmanagement Organisatie

Om tot een genormaliseerde uitspraak te kunnen komen over de verschillende rollen in de CM organisatie is een referentiemodel nodig. De benchmark hanteert onderstaande indeling van verantwoordelijkheidgebieden (rollen) als referentiemodel. De naam die daarin aan een verantwoordelijkheidgebied is gegeven hoeft niet de naam te zijn die uw organisatie gebruikt of overeen te komen met de door uw organisatie gehanteerde functiebenamingen.



Deze indeling maakt onderscheid tussen de verantwoordelijkheidgebieden die direct betrokken zijn bij en verantwoordelijk zijn voor de afhandeling van een contract in uitvoering, Contract Management Organisatie (CMO) genoemd, en de aanpalende processen die minder direct betrokken zijn bij een contract in uitvoering.

Binnen een CMO zijn de volgende verantwoordelijkheidgebieden te onderscheiden:

Contracteigendom:

Hier ligt de verantwoordelijkheid voor het budget en haar besteding. Neemt (mede) de make or buy beslissing. Heeft in veel gevallen de (gedelegeerde) bevoegdheid om het contract te ondertekenen. Neemt de uiteindelijke beslissing over wijzigingen op het contract.

Contractmanagement:

Heeft de verantwoordelijkheid voor de operationele uitvoering van het contract: managet de contractueel vastgestelde

verantwoordelijkheden, verplichtingen, procedures, afspraken, voorwaarden en tarieven. Managet tevens het wegnemen van onduidelijkheden, hiaten, tegenstrijdigheden en de benodigde wijzigingen. Bewaakt de benutting van het contract. Rapporteert aan Contracteigendom.

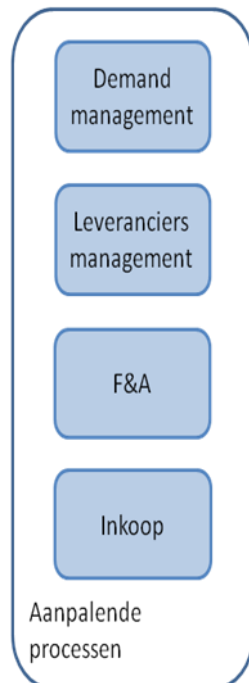
Service- of projectmanagement:

Bewaakt de levering van de feitelijke dienstverlening die binnen het contract is afgesproken. Signaleert afwijkingen aan contractmanagement, bewaakt SLA's of de levering van de Work packages. Heeft intensief contact met leverancier en met de gebruikers.

Contractbeheer:

Steeds meer organisatie gaan er toe over een apart verantwoordelijkheidsgebied in te richten voor het registreren en (fysiek) beheren van de contracten en aan de contracten gerelateerde documenten. Dit is het domein van contractbeheer.

Contractdocumenten worden in een (centrale) opslag geplaatst zodat alle relevante functionarissen toegang hebben. De belangrijkste karakteristieken zoals met name vervaldata worden in een database overgenomen en alle rapportages zowel van leverancier als intern worden opgeslagen.



De contractorganisatie staat niet op zichzelf maar heeft nauwe interactie met de volgende aanpalende verantwoordelijkheidsgebieden:

Demand management:

Verzorgt de afstemming met de gebruikersorganisatie over de te leveren diensten. Deze informatie en het beleid is de basis voor een 'make or buy' beslissing.

Leveranciersmanagement

Verzorgt voor de organisatie een overzicht van de (potentiële) gekwalificeerde leveranciers voor de huidige en de toekomstige inkoopbehoefte van de organisatie. Stemt eventueel de toekomstige behoefte af met de leverancier en stemt daarmee de leveranciers af op de groei van de organisatie.

F&A:

Binnen F&A worden de financiële handelingen in relatie tot het contract verricht op aangegeven van contracteigendom en contractmanagement: Opstellen inkooporder, registreren van de verplichting, registreren van een factuur en betalen na accorderen door contractmanagement.

Inkoop:

Inkoop is betrokken bij of verantwoordelijk voor het hele voortraject tot aan de ondertekening van het contract. Dit omvat: selectie van leveranciers, uitvoeren van aanbestedingstrajecten, onderhandeling over prijzen, tarieven en voorwaarden vaststellen en uiteindelijk opstellen van het contract.

5. Resultaten

5.1. Algemeen

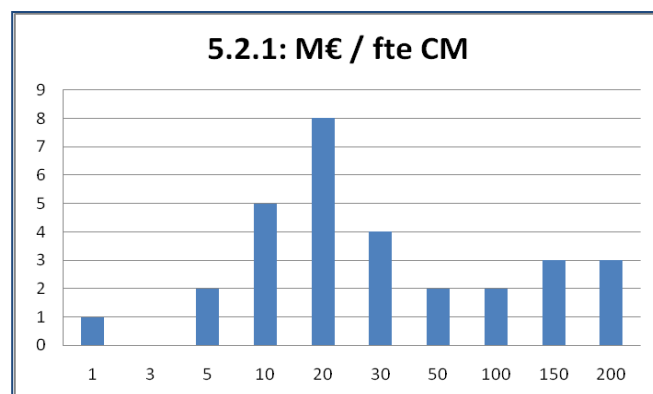
In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek gepresenteerd. De bevindingen worden gerelateerd aan een aantal grootheden: de contractwaarde in M€, het aantal contracten en het aantal fte mensinzet. Er is voor gekozen om complexiteit van een contract (nog) niet mee te nemen in het onderzoek met als reden dat complexiteit van een contract nog onvoldoende objectief is vast te stellen.

Het aantal meetwaarden dat we hebben is voldoende om een beeld van de praktijk naar voren te laten komen maar niet voldoende om direct patronen uit grafieken te halen en rechttoe rechtaan met gemiddelden aan de gang te gaan. In de meeste gevallen kiezen we er dan ook voor om het verhoudingsgetal te berekenen, de aldus berekende waarden in intervallen te groeperen en in een histogram uit te zetten. De mediaan geeft in dat geval het interval aan waar de meeste waarnemingen in terecht zijn gekomen.

De definitie van een aantal begrippen zoals efficiëntie en effectiviteit is te vinden in de vragenlijst in bijlage B.

5.2. De omvang van de CM rol

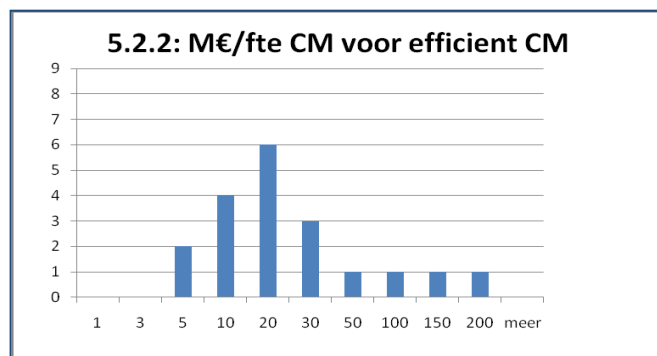
We beginnen met de vraag die de aanleiding vormde voor dit onderzoek: Hoeveel contractwaarde kan één contractmanager managen? Als eerste analyseren we daarvoor de gegevens van de individuele contracten. Voor ieder contract berekenen



we de contractwaarde van 1 fte contractmanagement. Het histogram van de waarden die uit die berekening komen is te zien in 5.2.1.

De horizontale as geeft de bovenkant van het interval aan en de verticale as het aantal waarnemingen binnen het interval.

Het interval met de meeste waarden (de mediaan) is dat van boven de 10 tot en met

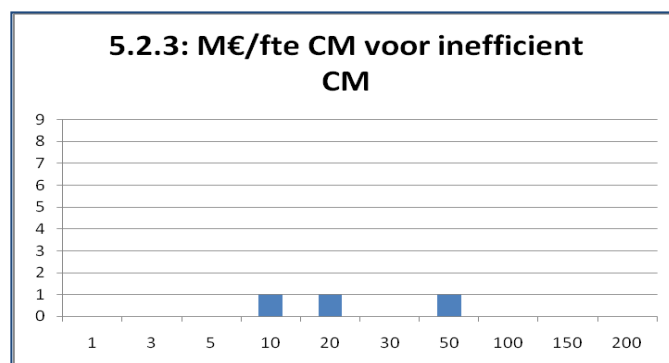


20 gevolgd door de flankerende intervallen.

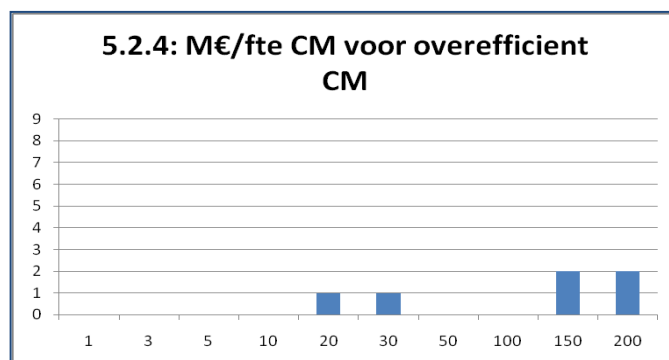
In het onderzoek is gevraagd naar de efficiëntie en de effectiviteit van de individuele contracten die onderzocht zijn. Ook als we alleen die contracten selecteren waarvoor het

contractmanagement als efficiënt

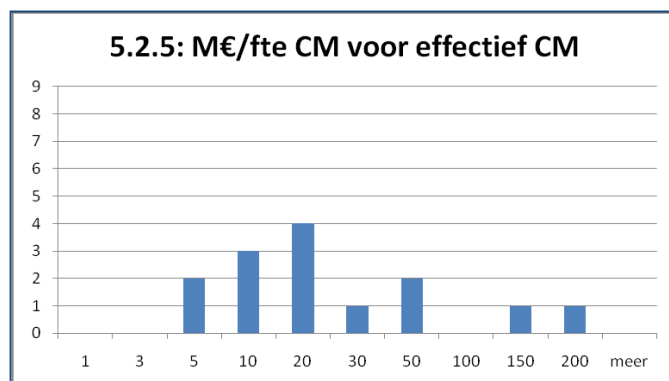
beschouwd wordt (volgens de definitie in vraag 26 van de vragenlijst) dan blijft hetzelfde interval de meeste waarden krijgen (zie 5.2.2).



Voor de volledigheid zijn hier de verdelingen van de contracten van (zeer) inefficiënte en die van (zeer) over-efficiënt gemanagede contracten.



Een over-efficiënt gemanaged contract heeft een te krappe bemensing. Dat is in lijn met de bevinding dat we voor die contracten een grote contractwaarden per fte CM capaciteit aantreffen.

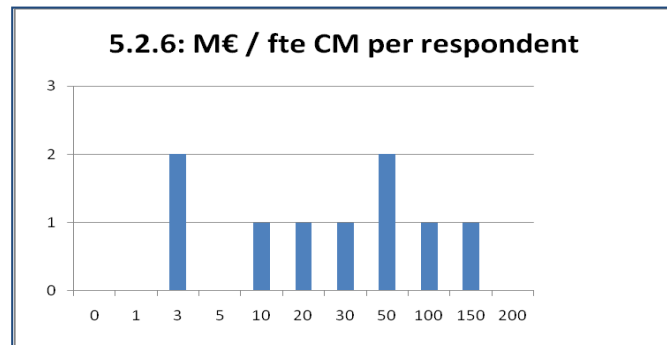


Ook wanneer we alleen die contracten selecteren die effectief gemanaged worden komt hetzelfde beeld naar voren.

Over de absolute waarde van de CM capaciteit valt nog op te merken dat slechts 2 van de 33 contracten meer dan 1 fte aan CM inzet kennen. De gemiddelde CM inzet is 0,4

fte per contract wat tot de conclusie leidt dat veel contractmanagers meer dan één contract onder hun hoede hebben. De gemiddelde contractwaarde is 8,3 M€. Combineren we deze twee cijfers dan managet een full time contractmanager gemiddeld een contractwaarde van 21,2M€.

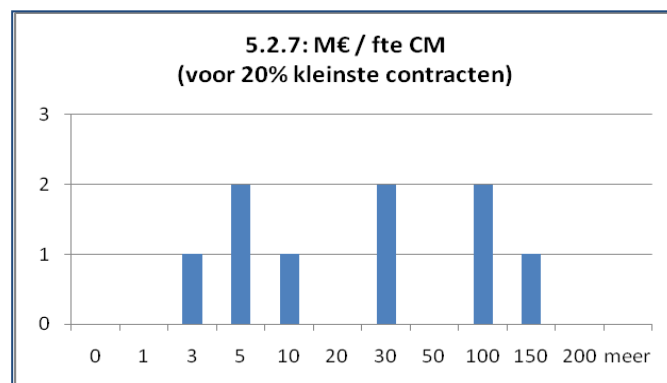
Het bovenstaande geldt voor individuele contracten met een substantiële omvang. Wat



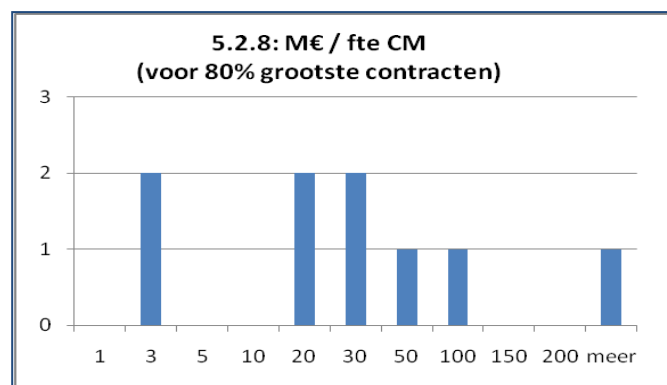
zijn echter de cijfers wanneer we kijken naar het totaal aan contracten dat een afdeling of groep te managen heeft? De inventarisatie laat zien dat ICT-afdelingen vaak enkele grote en vele kleinere contracten moeten managen. De verdelingen van de

gemanagede contractwaarde per fte CM ziet er dan uit als in 5.2.6.

De spreiding is hier veel groter en er is geen duidelijke mediaan aan te wijzen. Door het relatief beperkte aantal waarden is dit beeld meer difuus. In de komende jaren zullen meer gegevens verzameld worden en mag verwacht worden dat het beeld meer uitgesproken gaat worden.



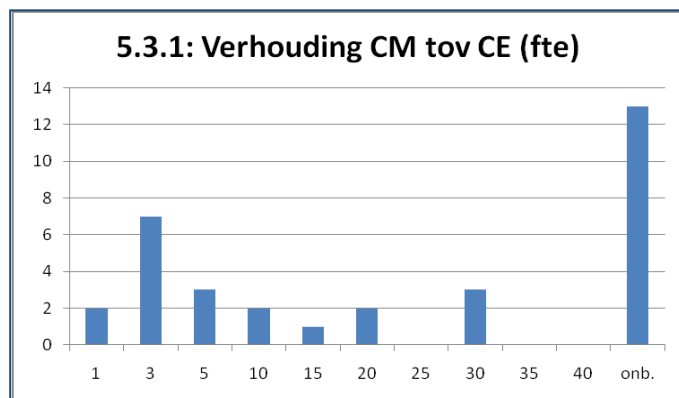
Wanneer het totaal uitgesplitst wordt naar de grootste contracten die 80% van de contractwaarde vertegenwoordigen en de resterende 20% dan ziet het beeld er uit als in 5.2.7 en 5.2.8.



We zien in het histogram van de 80% grootste contracten een lichte verschuiving naar het interval met 30 als bovenwaarde maar nog steeds geen duidelijke mediaan.

5.3. De omvang van de CE rol

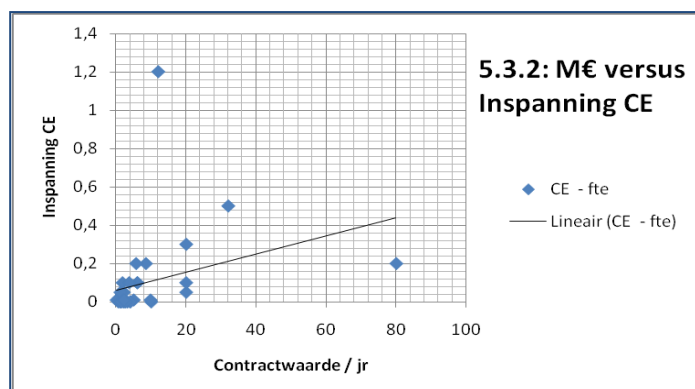
De tijdsbesteding van de contracteigenaar is per definitie in bijna alle gevallen een stuk minder dan die van de contractmanager. Het is immers de contractmanager die door de contracteigenaar ingeschakeld is om op dag-dagelijkse basis het contract te managen. Wat overblijft voor de contracteigenaar zijn de sturingsmomenten van het contract: kennis nemen van de voortgang waaronder issues en risico's en de daarvoor benodigde beslissingen nemen. Wat is nu de verhouding tussen de inspanning van een



contract eigenaar en die van een contractmanager? Voor histogram 5.3.1 is de verhouding genomen tussen de hoeveelheid tijd die een CM besteedt en de hoeveelheid tijd die een CE besteedt. De verticale as geeft de aantallen weer en de horizontale as de bovenwaarde voor het interval van het

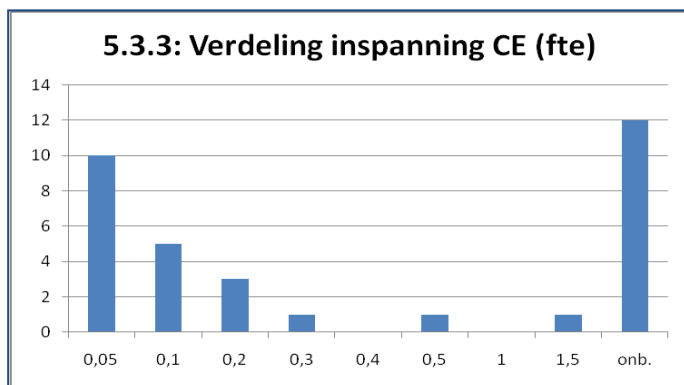
verhoudingsgetal. Het vierde staafje van links geeft dus aan dat er twee contracten zijn waarvoor de contractmanager tussen de 5 á 10 keer zoveel tijd besteedt als de contract eigenaar. De uiterste rechter staaf met 13 waarnemingen zijn die contracten waarvoor men niet aan kon geven hoeveel tijd de contracteigenaar besteedt. Het feit dat dat niet zichtbaar is voor de persoon die de vragenlijst invulde betekent waarschijnlijk dat het een zeer geringe hoeveelheid tijd is.

Overigens kwam uit de interviews naar voren dat de contracteigenaren niet alleen binnen de ICT afdeling maar in veel gevallen ook bij de 'Business' gezocht moeten worden.



Uitgaande van bovenstaande beschrijving van de activiteiten van een contracteigenaar is de vraag te stellen of de inspanning van een contracteigenaar gerelateerd is aan de contractomvang of veel meer een constant karakter heeft. Deze twee factoren tegen elkaar uitgezet geeft grafiek 5.3.2. Een

lineaire regressielijn is licht stijgend wat suggereert dat een hogere contractwaarde wel een iets grotere inspanning van de contracteigenaar vraagt dan van een contract met kleinere waarde.

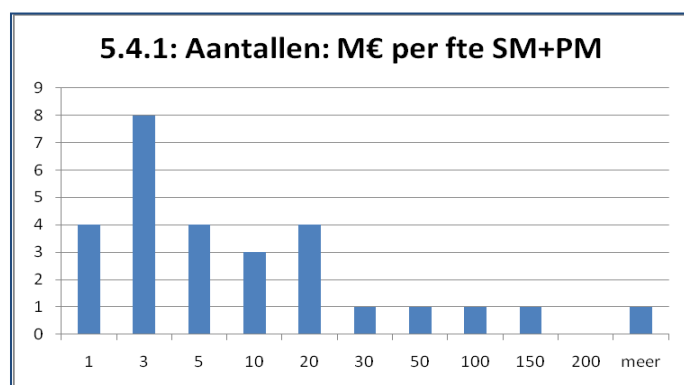


Als we kijken naar de verdeling van de absolute inspanning van de contracteigenaar dan vallen de meeste waarnemingen in het eerste interval met een bovengrens van 0,05 fte. In dat geval besteed een contracteigenaar maximaal 1 dag in de maand aan zijn contract.

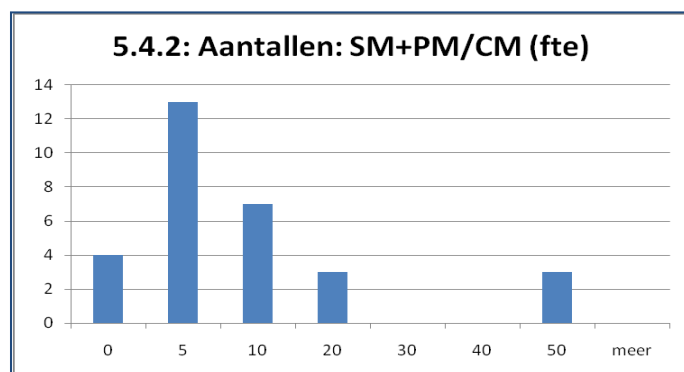
Als we alle antwoorden nemen die groter zijn dan nul dan is het rekenkundig gemiddelde daarvan 0,16 fte wat overeenkomt met 3,5 dag in de maand.

5.4. De omvang van de PM en SM rol

De project- en de servicemanager zijn verantwoordelijk voor het bewaken en managen van de inhoudelijke dienstverleningsaspecten van het contract terwijl de



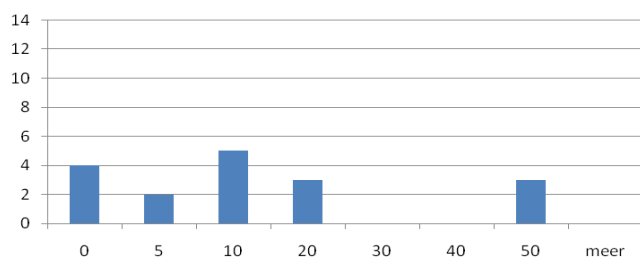
contractmanager verantwoordelijk is voor de overige contractuele aspecten. Wat is nu de omvang van deze Project- en servicemanagers rol? We beschouwen dat vanuit twee aspecten: vanuit de contractwaarde en vanuit de verhouding met de inspanning van de contractmanager.



Histogram 5.4.1 met de aantallen per interval voor de contractwaarde per fte SM+PM geeft het grootste aantal waarnemingen te zien tot en met een waarde van 5. Wanneer de verhouding tussen het aantal fte SM+PM en het aantal fte CM in

een histogram uitgezet wordt is een piek te zien bij 5. De contracten die in het interval 0 terecht zijn gekomen zijn licentie-achtige contracten waarvoor geen Service- of projectmanager actief is.

5.4.3: Aantallen: SM+PM/CM (fte) voor samenwerking loopt geolied

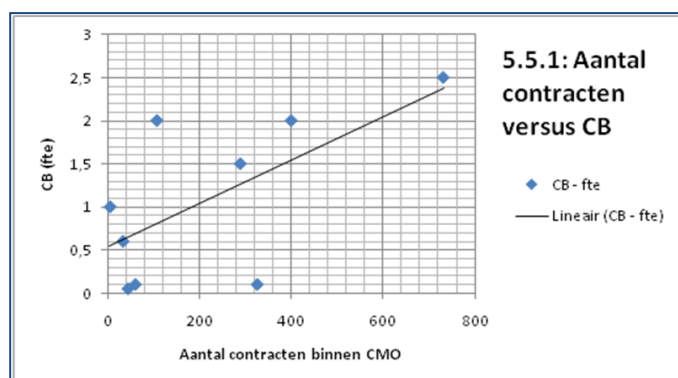


Wanneer we alleen die contracten analyseren waarvoor men in het algemeen aangegeven heeft dat de samenwerking tussen PM/SM en de CM als een geoliede machine loopt dan is het resultaat te zien in 5.4.3. Wanneer de waarde van 0 buiten beschouwing gelaten wordt dan

verschuift de mediaan naar een verhouding van 1 op 10.

5.5. De omvang van de CB rol

De contractbeheerder registreert de (basis)gegevens van de contracten en voorziet de andere rollen van de benodigde informatie. Of een contract groot of klein is, een contractbeheerder zal daar altijd enig werk aan hebben. Het aantal fte blijkt bij de

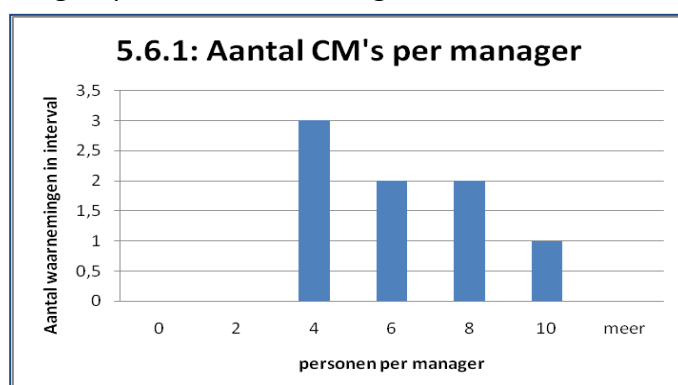


respondenten ook in een redelijk lineair verband te staan met het aantal contracten zoals de tabel aangeeft en niet met de omvang van een contract.

Als vuistregel kan afgeleid worden dat één fte contractbeheer tussen de 200 en 300 contracten kan beheren.

5.6. De omvang van management van de CM personen

De groep van contractmanagers en eventueel contractbeheerders moet aangestuurd

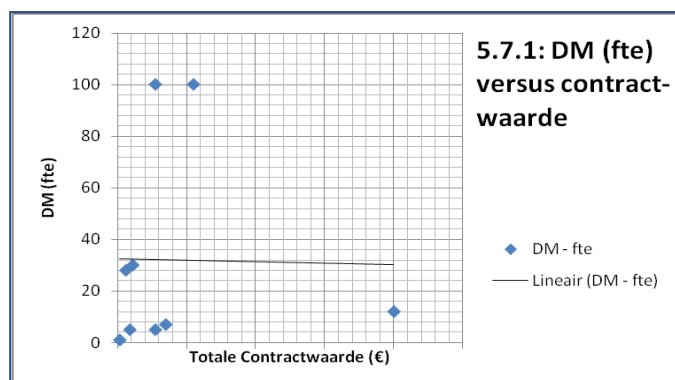


worden. Hoeveel personen kan de manager van zo'n groep aansturen. Gelden hier de algemene (vuist)regels voor van een maximale span of control van 7 á 9? Het antwoord dat histogram 5.6.1 geeft is dat deze regel ook hier geldig lijkt te zijn.

5.7. De omvang van de aanpalende rollen

De aanpalende functies bestaan uit:

- Demand management
- Leveranciers management
- F&A (ten behoeve van de ICT contracten)
- Inkoop (idem)



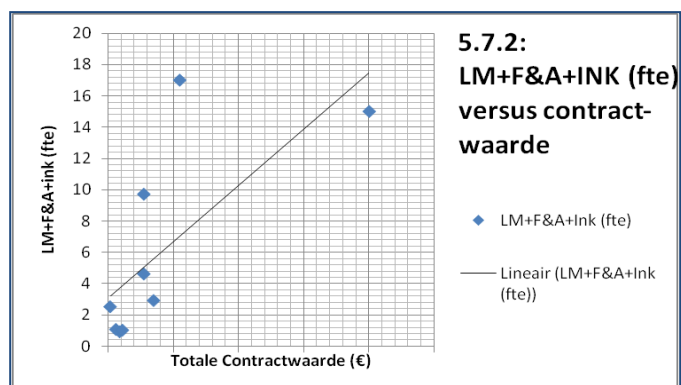
De vraag is of de omvang van deze rollen evenredig zijn met het volume aan contractwaarde.

Figuur 5.7.1. geeft de demand management rol uitgezet ten opzichte van de contractwaarde.

De bijna horizontaal lopende lineaire regressielijn geeft aan dat de omvang van de DM rol geen relatie heeft met de

contractwaarde.

In figuur 5.7.2 is hetzelfde gedaan maar dan voor de som van leveranciersmanagement, F&A en inkoop. De stijgende regressielijn geeft aan dat hier wel een relatie met de contractwaarde aanwezig is.



5.8. Gaat de 80/20 regel op?

Tussen financiële omvang en aantallen gaat ruwweg de 80/20 regel op. In de inleiding schreven we al dat de grootste contracten die 80% van de waarde vertegenwoordigen, 17% van de aantallen beslaat. Maar gaat deze regel ook op voor de inspanning die

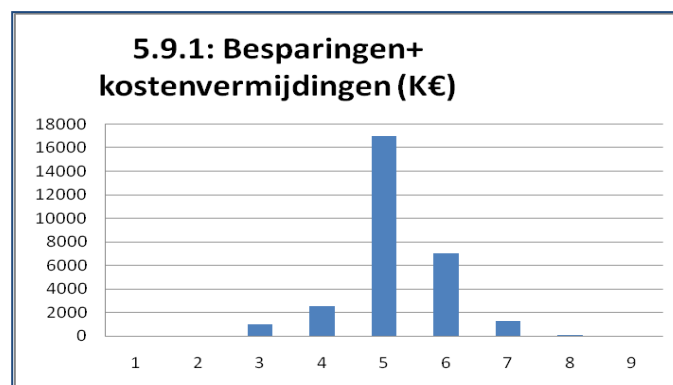
Contract-waarde	Aantallen	Fte CM
80%	17%	80%
20%	83%	20%

geleverd moet worden? Voor de inspanning van de contractmanager geldt dat de grootste contracten die 80% van de contractwaarde omvatten ook 80% van de contractmanagers

inspanning vragen. Dit bevestigt het beeld dat omvang de belangrijkste indicator is voor de benodigde CM inspanning.

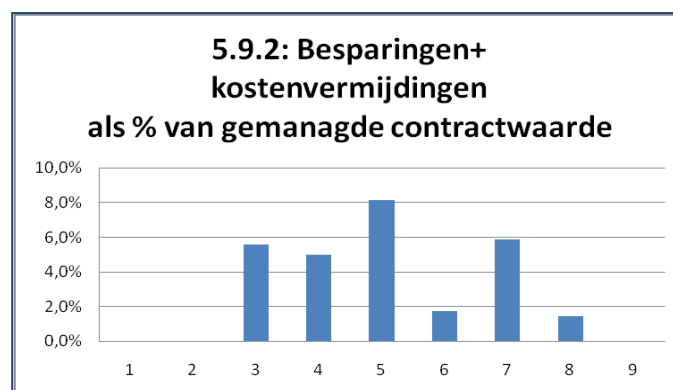
5.9. Besparingen/kostenverminderingen

Een veelgehoorde vraag met betrekking tot contractmanagement is: “Maar levert het ook iets op?”. Nu zijn contractmanagers in onze ervaring heel voorzichtig met het uitspreken hoeveel ze bespaard hebben of hoeveel kosten ze vermeden hebben. Toch hebben we ze die vraag tijdens het onderzoek voorgelegd. Twee respondenten



antwoordde: Ik weet dat we besparen maar ik durf er geen getal aan te hangen. Eén van de respondenten antwoordde: ik denk niet dat we besparen maar ik heb wel de overtuiging dat er lucht in het contract zit die we er uit zouden moeten kunnen halen. De overige antwoorden treft u in

de grafiek aan. De grote uitschieter wordt veroorzaakt doordat bij één van de respondenten door het opstarten van contractmanagement een grote claim is



voorkomen. In absolute waarden zijn de resultaten in het overzicht indrukwekkend. En als percentage van het contract zijn de resultaten veelbelovend voor organisaties die nog met contractmanagement moeten beginnen. Binnen het vakgebied circuleren percentage van 10 tot 25%. Het is onze overtuiging dat

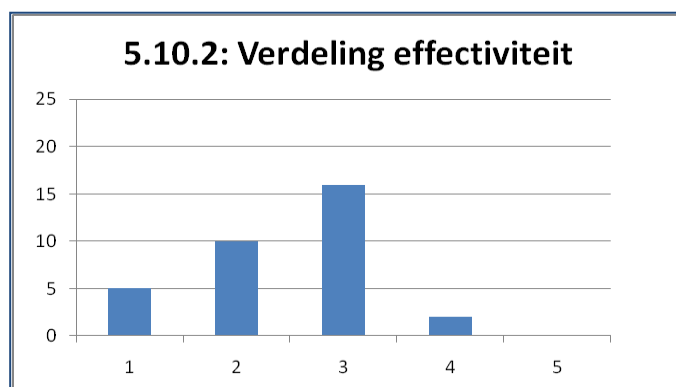
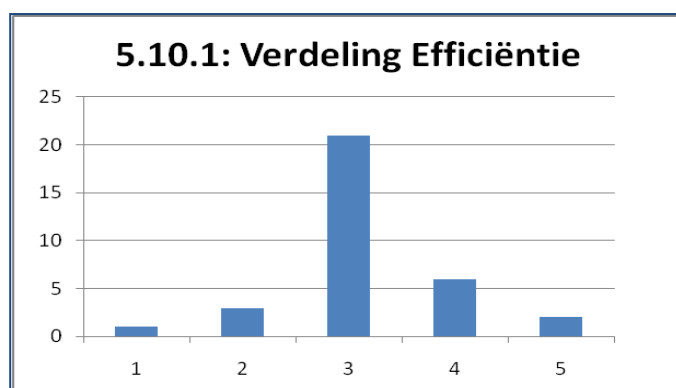
dat percentage zijn die initieel van toepassing zijn wanneer men begint aan contractmanagement. De percentage die we hier geïnventariseerd hebben laten zien dat ook bij verdere toepassing van contractmanagement het rendement aantrekkelijk blijft. NB: In het percentage overzicht is de eenmalige uitschieter van de hiervoor genoemde claim weggelaten om de waarden meer vergelijkbaar te maken.

Voorzichtige conclusie lijkt dat bij toepassing van contractmanagement gemiddeld 5 á 6% van de contractwaarde aan besparingen en kostenvermindering realiseerbaar is. Als advies aan contractmanagers zouden we hier nog aan toe willen voegen om meer

aandacht te besteden aan het documenteren van de door hen gerealiseerde besparingen en kostenverminderingen.

5.10. Efficiëntie en effectiviteit

De respondenten is gevraagd naar de efficiëntie en de effectiviteit van het contractmanagement van de afzonderlijke contracten die besproken zijn. Zonder een gedegen meetlat zijn dit uiteraard subjectieve uitspraken. Toch zijn wij er van overtuigd



		Efficiëntie				
Effectiviteit		1	2	3	4	5
	1			2	1	1
	2		1	5	4	
	3		2	13	1	
	4			1		1
	5					

Tabel 5.10.3.

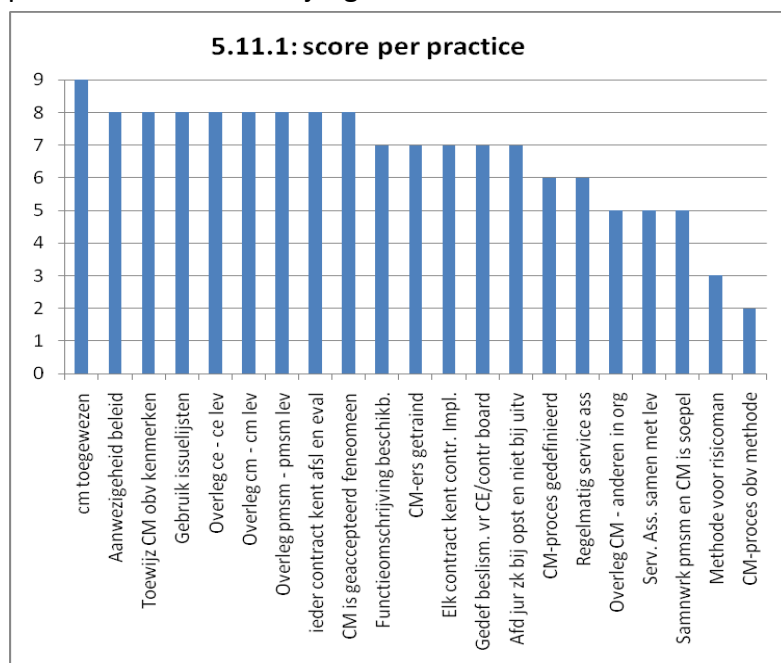
mogelijk is). Dit kan gezien worden als een pleidooi om toch vooral genoeg capaciteit op contractmanagement in te zetten.

dat deze subjectieve inschatting van de respondenten inzicht biedt in de status van het contractmanagement. En tegelijkertijd aangeeft dat er mogelijkheden zijn om het contractmanagement te verbeteren. In beide aspecten vinden we de hoogste score bij 3 (efficiënt/effectief) en in mindere mate bij 1 en 2 ((zeer) in-eff..) en bij 4 en 5 (over-eff.. en zeer over-eff..). Dat met name de effectiviteit van het contractmanagement van een aantal contracten nog verbeterd kan worden heeft wellicht te maken met het stadium van ontwikkeling waar het vakgebied zich in bevindt.

De combinaties die gescoord zijn staan uitgezet in tabel 5.10.3. Wat we daar in zien is dat een over-efficiëntie (te weinig menskracht) met name gepaard gaat met in-effectiviteit (minder rendement uit het contract dan

5.11. (Best) practices

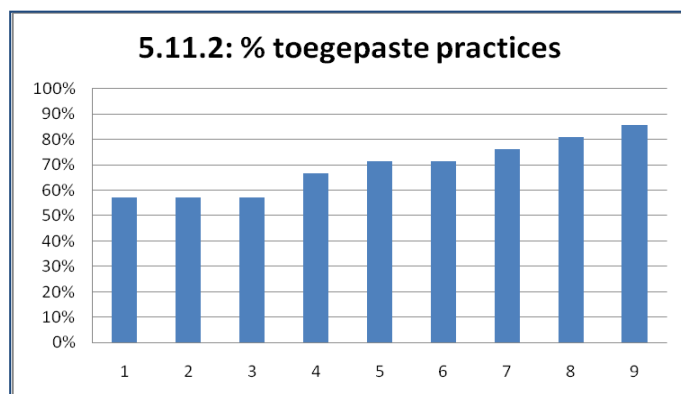
De respondenten zijn gevraagd naar de aanwezigheid van 21 '(best) practices'. Als antwoord kon gekozen worden uit 'ja' of 'nee'. Onderstaand histogram geeft per practice aan hoe vaak 'ja' geantwoord werd.



Wat opvalt in het totale beeld is dat op heel veel aspecten door veel respondenten 'ja' is geantwoord. En wat als tweede opvalt is dat de methodische onderbouwing slechts bij enkele respondenten aanwezig is. Dat geldt voor zowel het CM proces als het risicomanagement. Geen enkele respondent heeft op de

aanwezigheid van alle best practices 'ja' geantwoord. De scores variëren van 57% tot 86%.

(voorzichtige) conclusie is dat een aantal organisaties zich nog kunnen verbeteren door nog een aantal andere practices in te voeren. Overigens gaven meerdere van de respondenten aan nog bezig te zijn met de verdere inrichting en invoering van



contractmanagement.

Daarnaast is gevraagd naar wat de geïnterviewde zelf als 'best practice' aan zou willen merken in hun eigen werkwijze. Vier van de respondenten gaven aan dat de duidelijke inrichting van de governance voor hen een belangrijke factor was in het succes van de

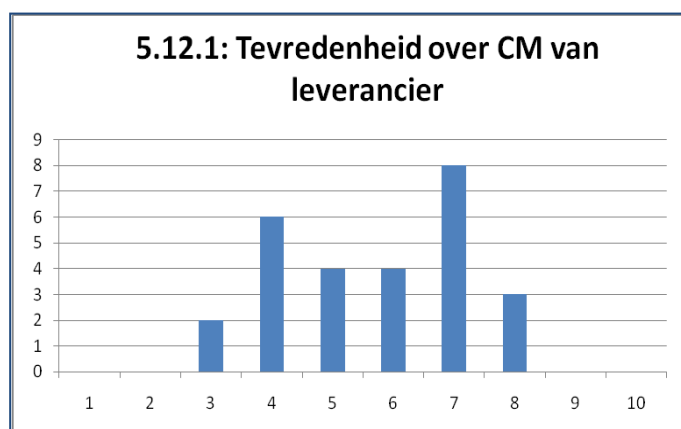
contractmanagement organisatie. Dit wordt gestaafd door de vaststelling dat de vragen over de verschillende overleg structuren door de meeste respondenten met 'ja' is beantwoord. De andere Best Practices die genoemd werden zijn:

- Standaardisatie van contracten.
- Dedicated team met gestandaardiseerde werkwijze en daardoor optimale focus.

- Toetsingskader voor contracten (contract essentials, handvatten voor goed CM).
- Snel reageren op vragen/issues en daardoor acceptatie vergroten.
- Hanteren van een afspraken register met leverancier.
- CM heel dicht bij interne opdrachtgever plaatsen en als eerste de gebieden met de meeste toegevoegde waarde aanpakken.
- Regelmatig contracten beoordelen op hun 'zone of compliance'.

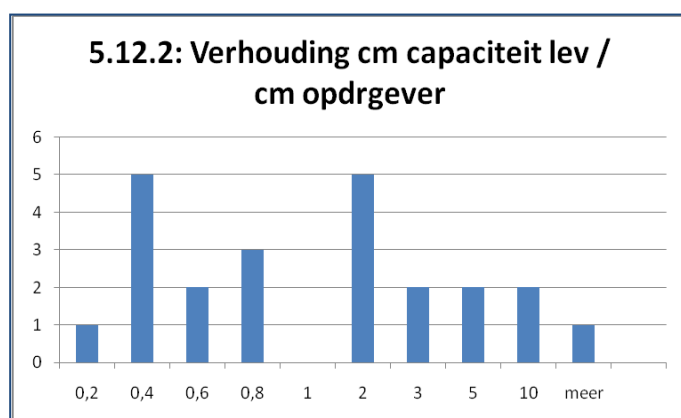
5.12. Leveranciers

Een contract kent (doorgaans) twee partijen en ieder partij heeft zijn kant van het contract te managen. De respondenten zijn specifiek gezocht aan de kant van de



opdrachtgever. Maar natuurlijk konden we het niet nalaten om te vragen hoe tevreden ze waren over het contractmanagement van de leverancier. De scores die zijn gegeven zijn uitgezet in 5.12.1. Een 5 is een neutrale score, een 10 uitgesproken tevreden en een 1 uitgesproken ontevreden. Een ruime

meerderheid van de scores is 5 of hoger wat een positief bericht betekent voor de meeste leveranciers. Gemiddeld scoren de leveranciers een 5,7. Voor 8 van de contracten heeft de leverancier in de ogen van zijn opdrachtgever echter nog wat verbetering in haar werkwijze aan te brengen. Gevraagd naar hetgeen te verbeteren



zou zijn wordt in bijna alle gevallen de snelheid van reageren genoemd.

Dat de leveranciers nog iets aan hun contractmanagement kunnen veranderen is af te lezen uit nevenstaand histogram. Op de horizontale as staan de intervallen van de verhoudingsgetallen tussen de

cm capaciteit van de leverancier en die van de opdrachtgever. Voor alle contracten waar dit getal kleiner is dan 1 zet de leverancier (in ieder geval voor zover dit zichtbaar is voor de opdrachtgever) minder CM capaciteit in dan de opdrachtgever zelf. En dat

terwijl onze ervaring opgedaan bij leveranciers juist is dat ze doorgaans twee tot drie keer zoveel capaciteit inzetten.

Wij hebben de indruk dat het niet lang meer zal duren voordat opdrachtgevers hun leveranciers ook gaan selecteren op diens prestaties op het gebied van contractmanagement.

5.13. Contractregistraties

Om contractmanagement te kunnen doen is het nodig om inzicht te hebben in de contracten die onder dat management zouden moeten vallen. Gevraagd is naar de manier waarop de registratie van basisgegevens van contracten plaats vindt. We moeten constateren dat Excel nog steeds een veelgebruikt tool is: 5 van de 9 respondenten (56%) gebruiken het. De andere 4 gebruiken SAP, Ariba en eSize. Bij 6 van de 9 respondenten is de contractbeheerder verantwoordelijk voor de registratie; bij 2 van hen is dat de contractmanager en in één situatie is het Inkoop.

Verrassend daarbij is dat voor de registratie van de gegevens uit de uitvoeringsfase van een contract vaker gebruik gemaakt wordt van standaard pakketten, namelijk bij 5 van de respondenten. De gebruikte systemen zijn Sharepoint, SAP en eSize. Drie gebruiken een shared drive op het netwerk en bij één respondent worden de gegevens niet middels een geautomatiseerd systeem vastgelegd.

6. Samenvatting

Dit onderzoek biedt inzicht in de wijze waarop een 9-tal organisaties hun contractmanagement ingericht hebben eind 2010. Alhoewel de respondenten een behoorlijke portefeuille aan contracten managen moet aan de andere kant ook enige voorzichtigheid betracht worden met het trekken van conclusies.

Enige conclusies lijken wel getrokken te kunnen worden evenals dat een aantal vuistregels voor de kwantitatieve aspecten van contractmanagement naar voren lijken te komen:

- Eén contractmanager kan tussen de 10 en 20 miljoen aan contractwaarde managen.
- Contracteigendom kost substantieel tijd.
- De meeste contracteigenaren besteden ongeveer één dag in de maand aan deze rol.
- Eén contractbeheerder kan tussen de 200 en 300 contracten beheren.
- Contractmanagement levert een bijdrage van 5-6% aan kostenbesparingen en – vermijdingen (los van de overige resultaten zoals kwaliteit van dienstverlening). Bij de start van de toepassing van contractmanagement kan dit % hoger liggen.
- Een goede inrichting van de governance en de bijbehorende overlegstructuren wordt gezien als belangrijk binnen Contractmanagement.
- Bij de selectie van een leverancier lijkt het aan te bevelen om ook de prestaties van de leverancier op gebied van contractmanagement als criterium mee te nemen.
- Er ligt een (grote) markt open voor aanbieders van Software pakketten die op een goede wijze het CM proces ondersteunen.

Bijlage A: Deelnemende organisatie

De respondenten bestaan onder andere uit de volgende organisaties:

- ASML
- Essent IT BV
- Ministerie van VROM
- Océ Technologies BV

Bijlage B: de vragenlijst

I Kenmerken van het bedrijf/de organisatie

Nr	Vraag	Antwoord	Toelichting
1	Naam van het bedrijf / de organisatie:		De naam zoals die binnen Nederland gehanteerd wordt.
2	Totaal aantal medewerkers van de organisatie waar de dienstverlening die u levert betrekking op heeft:		
3	Branche	☐ Publieke dienstverlening ☐ Gezondheidszorg ☐ Nutsbedrijven ☐ Professionele diensten ☐ Media ☐ ICT en telecom dienstverlening ☐ Financiële dienstverlening ☐ Transport & Logistiek ☐ Handel & retail ☐ Industrie	
4	Uw eigen naam		
5	Uw functie		
6	Aantal jaren in deze functie		
7	Wat is uw verantwoordelijkheid tav de inkoop op het gebied van ICT	☐ Beslisser ☐ Specialist/Adviseur ☐ Uitvoerder	
8	Wat is uw rol tav het managen van contracten in uitvoering?	☐ (Eind)verantwoordelijk ☐ Specialist/Adviseur ☐ Geen	
9	Wat is het totale jaarlijkse ICT-budget van uw organisatie.		Budget voor externe bestedingen dus exclusief de kosten voor eigen medewerkers.
10	Wat is de omvang van het ICT-budget dat onder uw verantwoordelijkheid valt?		In €M

Nr	Vraag	Antwoord	Toelichting
11	Hoe is het budget dat onder uw verantwoordelijkheid valt verdeeld over de aangegeven categorieën?	○ HW ... ○ Licenties ... ○ Detachering ... ○ Diensten ... ○ Advies ... ○ Hosting ... ○ Data- telecom ...	HW: aanschaf, lease, logistiek, herstel en reparatie van fysieke goederen Licentie: lease, huur of ASP van applicaties Detachering: inhuur op uurbasis Diensten: outsourcing, beheer of projecten inclusief meerwerk Advies: inhuur waarbij de verantwoordelijkheid voor het advies bij de ingehuurde ligt. Data- en telecom: Telefonie, leaselijnen
12	Wat is het aantal contracten binnen deze contractwaarde voor de aangegeven categorieën?	○ HW ... ○ Licenties ... ○ Detachering ... ○ Diensten ... ○ Advies ... ○ Hosting ... ○ Data- telecom ... ○ Combinatie ...	Één raamcontract met meerdere (zeg n) nadere overeenkomsten telt als n+1. Een raamovereenkomst die meerdere categorieën omvat telt onder 'combinatie'. Indien het precieze aantal niet bekend is vul dan een benadering in.
13	Per categorie: Indien de contracten van groot naar klein gerangschikt worden en geteld wordt vanaf de grootste bij welk aantal contracten is dan 80% van de totale contractwaarde bereikt?	○ HW ... ○ Licenties ... ○ Detachering ... ○ Diensten ... ○ Advies ... ○ Hosting ... ○ Data- telecom ... ○ Combinatie ...	

Nr	Vraag	Antwoord	Toelichting
14	Wat is de omvang van de totale CMO voor de hiervoor opgegeven contractwaarde (zowel in fte als aantallen personen)	 fte personen	Inclusief Manager van de contractmanager en inclusief contract eigena(a)r(en)
15	Wat is de uitsplitsing van de CMO omvang naar de verschillende functies: - Contract eigenaar - Contract manager - Service manager - Project manager - Contract beheer - Manager van de CM organisatie	- .. fte / ... personen - .. fte / ... personen - .. fte / ... personen - .. fte / ... personen - .. fte / ... personen - .. fte / ... personen	
16	Hoeveel capaciteit van deze CMO houdt zich bezig met de contracten die <u>niet</u> onder de 80% grootste contracten vallen? - Contract eigenaar - Contract manager - Service manager - Project manager - Contract beheer - Manager van de CM organisatie	- .. fte / ... personen - .. fte / ... personen - .. fte / ... personen - .. fte / ... personen - .. fte / ... personen - .. fte / ... personen -	Zoals eerder geantwoord bij vraag 12. Het gaat dus om de contracten in de resterende 20%.
17	Wat is de omvang van de aanpalende verantwoordelijkheidsgebieden behorende bij de opgegeven contractwaarde? - Demand management - Leveranciers Mgmt - F&A - Inkoop	- .. fte / ... personen - .. fte / ... personen - .. fte / ... personen - .. fte / ... personen	

III CMO per contract

Beantwoord de onderstaande vragen voor de vier contracten met de grootste contractwaarde.

Contract 1...4 (dus 4 maal invullen)

Nr	Vraag	Antwoord	Toelichting
18	Naam van het contract		
19	Naam van de leverancier		
20	Wat is de contractwaarde van dit contract in € per jaar		
21	In welk domein ligt de dienstverlening die wordt verkregen middels het contract?	☐ Applicatie Mgmt ..% ☐ Infrastructure Mgmt ..% ☐ End User Mgmt ..%	Er zijn meer antwoorden mogelijk. Geef in dat geval middels het % aan welk deel van de contractwaarde betrekking heeft op dit antwoord
22	Geef een omschrijving van de dienstverlening		
23	Wat is/wordt over de afgelopen 12 maanden aan dienstverlening gefactureerd door de leverancier op dit contract?		Het is belangrijk om een periode van 12 maanden van dienstverlening te nemen waarover bekend is wat gefactureerd is of gaat worden.
24	Als het antwoord bij vraag 23 afwijkt van het antwoord bij vraag 20 wat is dan de verklaring voor het verschil?		

Nr	Vraag	Antwoord	Toelichting
25	Wat is de uitsplitsing van de CMO omvang naar de verschillende functies: - Contract eigendom - Contract management - Service manager - Project manager - Contract beheer - Overig	- .. fte / ... personen - .. fte / ... personen - .. fte / ... personen - .. fte / ... personen - .. fte / ... personen - .. fte / ... personen Toelichting Overig:	Personen die niet in de eerste 4 verantwoordelijkheidsge-bieden passen kunt u onder overig plaatsen. In dat geval een toelichting op de activiteiten toevoegen.
26	Hoe efficiënt vindt u zelf dat dit contract gemanaged wordt?	- o Zeer inefficiënt (kan zeker met minder mankracht) - o Inefficiënt (kan met iets minder mankracht) - o Efficiënt (precies goede bezetting) - o Over-efficiënt (iets te krappe bemanning) - o Zeer over-efficiënt (zeker meer mankracht nodig)	Efficiency wil zeggen: de hoeveelheid mankracht die ingezet wordt om dit contract te managen
27	Hoe effectief vindt u zelf dat dit contract gemanaged wordt?	- o Zeer ineffectief (er kan nog veel meer uit het contract gehaald worden) - o Ineffectief (kan nog iets meer uit het contract gehaald worden) - o Effectief (juiste benutting van het contract) - o Over-effectief (er wordt meer uit het contract gehaald dan beschreven is) - o Zeer over-effectief (er wordt veel meer uit het contract gehaald dan beschreven is)	

Nr	Vraag	Antwoord	Toelichting
28	Wat zijn de functies bij de leverancier die voor de functie binnen uw organisatie als gesprekspartners fungeren? - Contract eigenaar - Contract manager - Service manager - Project manager	- - - -	Bijvoorbeeld: business unit manager voor de contracteigenaar, account manager of relationship manager als gesprekspartner voor de leveranciersmanager en customer business manager voor de contractmanager
29	Hoeveel fte contractmanagementcapaciteit heeft de leverancier ingezet op dit contract?		
30	Hoe tevreden bent u over de contractmanagement activiteiten van uw leverancier?		Gebruik een schaal van 1 tot 10: 1 is uitgesproken ontevreden, 5 is neutraal en 10 is uitgesproken tevreden.

IV Afsluitende vragen

Nr	Vraag	Antwoord	Toelichting
31	Gebruikt u een geautomatiseerd systeem voor het vastleggen van de basisgegevens en het verkrijgen van een totaaloverzicht?	☐ Ja, een standaard pakket ☐ Ja, een eigen ontwikkelde applicatie ☐ Ja, een Excel overzicht ☐ Nee	Basisgegevens zijn: naam contract, nummer contract, NAW van leverancier, begin en einddata, verschillende vervaldata etc.
32	Indien u bij de vorige vraag standaard pakket hebt geantwoord: welk pakket gebruikt u?		
33	Welk functionaris legt de basisgegevens vast?	☐ Contractbeheer ☐ Contractmanagement ☐ Finance ☐ Anders nl	
34	Maakt u voor de vastlegging en beschikbaarstelling van informatie in de uitvoeringsfase gebruik van een geautomatiseerd systeem?	☐ Ja, een standaard pakket ☐ Ja, een eigen ontwikkelde applicatie ☐ Ja, een gedeelde schijf op de server ☐ Nee	Informatie in de uitvoeringsfase: SLA rapportage, mijlpaalrapportage, maandrapportage, risicolijsten, overzicht van contractwijzigingen, werkafspraken, contractaanvullingen etc.
35	Indien u bij de vorige vraag standaard pakket hebt geantwoord: welk pakket gebruikt u?		

.